

onderzoek in de cultuursector



Letty  
Ranshuysen

Postbus 25324  
3001 HH Rotterdam  
Telefoon (010) 4361548  
Telefax (010) 2250286  
E-mail [letty@lettyranshuysen.nl](mailto:letty@lettyranshuysen.nl)  
[www.lettyranshuysen.nl](http://www.lettyranshuysen.nl)

7<sup>e</sup> Carel Birnie lezing van Nederlands Genootschap voor Cultuurmanagement  
d.d. 18-1-2007

## FESTIVALS EN CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP



## Inleiding

Carel Birnie was de eerste echte Nederlandse culturele ondernemer. Ik ben er zeer mee verguld dat ik met deze lezing in zijn voetsporen mag treden. En dat in de universiteit waar ik lang geleden ben afgestudeerd. Niet aan de faculteit Cultuurwetenschappen, zoals verwacht mag worden gezien mijn huidige bezigheden. Want die faculteit bestond toen nog helemaal niet. Ik studeerde bedrijfssociologie en vulde al mijn vrije studie-onderdelen in met cultuursociologische vakken. Op die manier ontstond een, voor die tijd, uniek profiel en daarmee bleek ik een gat in de markt te kunnen vullen. Zodoende kon ik een bedrijf beginnen als onderzoeker gespecialiseerd in de kunst- en cultuursector. Dit vertel ik u om aan te geven dat ik niet vanuit een grote afstand ga praten over cultureel ondernemerschap bij festivals: het onderwerp van deze 7<sup>e</sup> Carel Birnielezing. Ik ga niet op basis van louter theoretische inzichten even vertellen hoe festivalorganisatoren hun bedrijf moeten runnen, maar spreek ook vanuit mijn ervaringen als ondernemer. Daarnaast heb ik de nodige ervaring opgedaan als festivalbezoeker. Wat me vooral fascineert is de wisselwerking op festivals tussen voorstellingen, locaties en toeschouwers, maar ook tussen die toeschouwers onderling. Gezien deze fascinatie bof ik dat ik in Rotterdam woon. Want hier is een ruim festivalaanbod: van klein naar groot en van zeer laagdrempelig tot enorm highbrow. Er valt regelmatig een festival te bezoeken op loopafstand van mijn huis en daar maak ik gretig gebruik van. Uiteraard baseer ik deze lezing niet alleen op mijn ervaringen als ondernemer en festivalbezoeker. De belangrijkste bron vormt onderzoek. Naast publieksonderzoek voor diverse festivals, gaat het om twee grote landelijke onderzoeken. In 2003 onderzochten we de positie en kansen voor gezamenlijke marketing van 9 zomerfestivals. In 2006 gingen we bij 58 podiumkunstenfestivals na in hoeverre ze aandacht besteden aan cultureel ondernemerschap en talentontwikkeling. Bij deze twee landelijke onderzoeken werkte ik samen met Marije Jansen, die jarenlang de marketing heeft gedaan van De Parade en daarvoor van Noorderslag. De leidraad voor deze lezing zijn de uitkomsten van het landelijke festivalonderzoek vorig jaar, die de uitkomsten van het onderzoek in 2003 en divers onderzoek onder festivalpubliek bevestigden.

## Achtergrondinformatie over het festivalonderzoek in 2006

De opdrachtgevers voor dit onderzoek zijn de VandenEnde Foundation en het VSBfonds. Zij gaven aan welke festivals ze graag onderzocht wilden hebben: het ging om festivals waarmee ze een subsidierelatie hebben. Het ging louter om podiumkunstenfestivals. Zoals: de grote popfestivals Lowlands en Noorderslag, de grote zomerfestivals De Parade, Oerol en Boulevard, de grote 'binnenfestivals' Holland Festival en Crossing Border, de vernieuwende crossoverfestivals Robodock en Motel Mozaïque en een scala van grote en kleine straattheater-, dans- en klassieke muziekfestivals.

De organisatoren van deze festivals zijn ondervraagd per email. Er is gevraagd naar: festivaldoelen, programmering, publiciteitsvoering, doelgroepen en budgettering. Om een beter beeld te krijgen van de sfeer en het aanbod van de festivals bezochten we daarnaast wel alle festivalsites. Daarbij hebben we onder andere gelet op de sfeer van de site, de vormgeving, gebruiksvriendelijkheid en interactiviteit. Deze website-visiteer bood veel extra inzicht in het aanbod (inclusief de randactiviteiten) van de Nederlandse podiumkunstenfestivals. Om een nog beter beeld te krijgen, vroegen we deskundigen (zoals recensenten en adviseurs) om een oordeel. Die beoordelaars kregen, ook per email, een vragenlijst voorgelegd. We vroegen welk beeld ze hadden van het imago, de programmering, de publiciteitsvoering en de doelgroepen van de festivals die ze goed kenden. Om niet af te hoeven gaan op één oordeel, streefden we naar drie oordelen per festival.

## Vier inkomstenbronnen

De VandenEnde Foundation en het VSBfonds wilden weten wat festivals zou doen op het gebied van cultureel ondernemerschap. We brachten daarom onder andere in beeld in hoeverre festivals er in slagen om eigen inkomsten te verwerven. Er zijn vier inkomstenbronnen te onderscheiden. Naast overheidssubsidie gaat het om fondsen, sponsors en publiek.

De eerste en verreweg belangrijkste inkomstenbron is de overheid. Vrijwel alle onderzochte festivals kregen geld van het rijk, de provincie of van gemeenten. In totaal kregen ze ruim 13 miljoen euro: de helft daarvan betreft rijkssubsidie. De andere helft komt dus van provincies en gemeenten, die vaak belang hebben bij festivals in het kader van stads- en regiopromotie.

Fondsen blijken ook een belangrijke inkomstenbron voor festivals: de meeste festivals krijgen daar ook geld van. Het gaat niet alleen om de VandenEnde Foundation en VSBfonds, maar ook om andere particuliere fondsen en om de rijksfondsen FPPM en het FAPK. De bijdragen van fondsen liggen lager dan de bijdragen van overheden, maar met een aandeel van in totaal zo'n 7,5 miljoen euro vormen fondsen wel een heel belangrijke medefinancier.

Gemiddeld dragen de verschillende fondsen zo'n 5 euro bij per geteld festivalbezoek. De overheid legt daar gemiddeld twee keer zo veel bij: een tientje per geteld bezoek. Deze bedragen variëren overigens enorm per festival. Er zijn festivals waar overheid of fondsen veel meer per bezoek toeleggen en er zijn festivals waarbij deze bijdragen minimaal zijn.

De volgende inkomstenbron is sponsoring. Er zijn drie vormen van sponsoring te onderscheiden:

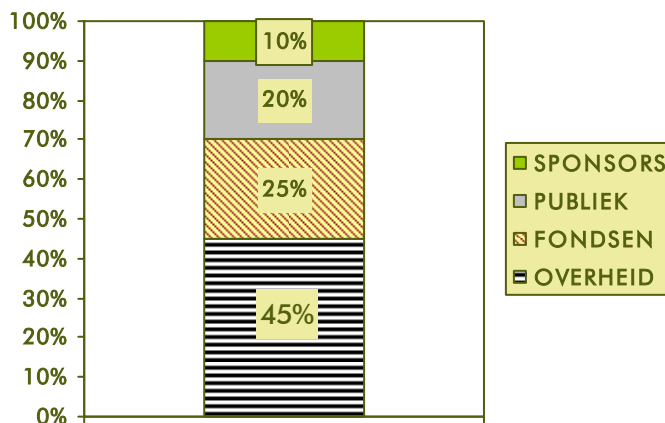
1. sponsorgeld. Zo'n driekwart van de onderzochte festivals weet dit te verkrijgen, maar de omvang daarvan wisselt enorm: van 450 euro tot en met 1 miljoen.
2. sponsoring in natura. Dit weet tweevijfde van de festivals te genereren. Het gaat om allerlei materiaal of diensten. De geschatte waarde hiervan kan oplopen tot 4 ton.
3. mediasponsoring. Daarvan maakt ook tweevijfde van de festivals gebruik. De hoogst opgegeven waarde hiervan is 2 ton. Bij mediasponsoring gaat het om een krant of omroep, die voor enorme exposure kan zorgen. Zo werkt Noorderslag samen met uiteenlopende tv- en radiostations, zoals: 3FM, MTV, TMF, radio2 en FunX. De zendtijd hoeft niet te worden gekocht, omdat de populariteit van deze zenders en hun naamsbekendheid toeneemt door het uitzenden van Noorderslag-concerten.

De laatste inkomstenbron vormen de publieksinkomsten. Twee festivals zijn vrijwel geheel op de publieksinkomsten aangewezen, omdat ze geen overheidssubsidie krijgen. Dat zijn Lowlands en Parade. Maar liefst tweederde van de totale opgegeven publieksinkomsten komt voor rekening van deze twee festivals. Dus de publieksinkomsten van de andere 56 festivals zijn niet te vergelijken met de publieksinkomsten die deze twee festivals binnen weten te halen. Veel festivals houden de prijs van de kaartjes dan ook zo goedkoop mogelijk, om de drempel laag te houden en sommige festivals zijn zelfs geheel geheel gratis te bezoeken. Maar er zijn ook festivals met relatief veel entree-inkomsten. Dat geldt bijvoorbeeld voor het Internationaal Kamermuziekfestival Utrecht. Dit vindt dan ook plaats in een gerenommeerd concertgebouw, in Muziekcentrum Vredenburg. Hier komen veel echte liefhebbers op af, die bereid zijn om dure kaartjes te kopen.

De helft van de festivals heeft geen andere publieksinkomsten dan entreegelden. Een vijfde heeft echter ook horeca-inkomsten. Wanneer er sprake is van horeca-inkomsten, levert dit doorgaans veel geld op. Een tiende van de festivals gaf ook nog andere publieksinkomsten op, bijvoorbeeld uit merchandising, bedrijfs- of groepsarrangementen, verhuringen of vriendenverenigingen. Een leuk voorbeeld is het verblijfsarrangement *Sleeping with the stars* dat poptempel het Paard van Troje in samenwerking met de hotelketen IBIS ontwikkelde rond het festival State X New Forms. Festivalbezoekers konden een hotelkamer boeken in het hotel waar ook de optredende artiesten logeerden. Met een beetje geluk kon je dan met je favoriete ster een beschuitje eten. Deze actie bracht weliswaar niet veel geld op, maar had wel een grote publicitaire waarde. Het is overigens over het algemeen zo dat dit soort aanvullende publieksinkomsten marginale inkomsten opleveren: het inzetten op horeca-inkomsten is voor als nog veel lucratiever.

Als we nagaan in hoeverre de vier inkomstenposten een bijdrage leveren aan de totale inkomsten van de onderzochte festivals, dan blijkt dat een derde afkomstig is van publiek en sponsors. De meeste festivals (uitgezonderd Lowlands en de Parade) zijn dus erg afhankelijk van subsidies, want die zorgen voor twee derde van hun budgetten.

## VERDELING INKOMSTENPOSTEN (% van totaalbudget: zonder Parade en Lowlands)



### Meer publieks- en sponsorinkomsten nodig

Gezien de grote afhankelijkheid van subsidies is het van belang dat festivals actief op zoek gaan naar andere inkomsten. Steun van fondsen lijkt een goede aanvulling, maar er gaat enorm veel energie zitten in het werven van die steun. Elk jaar weer worden er allerlei fondsen afgegraasd. Deze ad hoc financiering zorgt voor veel stress en onzekerheid en brengt de nodige administratieve lasten met zich mee. Dit gaat ten koste van de tijd voor het realiseren van een mooi programma en het ontwikkelen en uitvoeren van een daarop aansluitende marketing. Problematisch is daarbij dat de diverse subsidiegevers (zowel overheden als particuliere- en rijksfondsen) uiteenlopende en in de tijd wisselende criteria hanteren. Armlastige festivals (en dat zijn ze bijna allemaal) benoemen daardoor telkens weer nieuwe doelstellingen om in aanmerking te komen voor ondersteuning. Hierdoor kunnen ze hun centrale missie uit het oog verliezen, wat verregaande negatieve consequenties kan hebben voor de marketing en sponsorwerving.

Een ander knelpunt is dat veel festivals geld krijgen uit het Actieplan Cultuurbereik. Dit betreft overheidsgeld dat bestemd is voor activiteiten die cultuurparticipatie bevorderen. Festivals kunnen publiek trekken dat doorgaans niet in de reguliere podia komt: dus andere doelgroepen bereiken dan het traditionele theaterpubliek. Hierdoor komen veel festivals in aanmerking voor subsidie uit dit actieplan: vooral festivals die zich op jongeren of op amateurkunstenaars richten. Dit meerjarige overheidstraject is echter eindig. De eerste planperiode van vier jaar is al een keer verlengd en dat zal niet snel nog eens gebeuren. Het gaat om een tijdelijke impuls, om stimuleringsgeld dat wordt afgebouwd en waarvoor andere financieringsbronnen voor in de plaats moeten komen. Daar dienen festivals die deze steun nu nog krijgen op te anticiperen door op zoek te gaan naar andere inkomsten.

De laatste, maar in mijn ogen belangrijkste, overweging is dat een grotere aandacht voor het werven van publieksinkomsten en sponsoring vanzelf leidt tot een grotere gevoeligheid voor publieksbehoeften en voor een grotere aandacht voor marketing. Als je geld wilt verdienen aan publiek zal je het hun naar de zin moeten maken. Als je sponsors wil binnen halen, moet je een sterk imago hebben. Dit betekent beslist niet dat de programmering wordt aangepast aan de luimen van het publiek. De missie van het festival bepaalt immers het aanbod. Wel kan door middel van randactiviteiten en marketing getracht worden zo veel mogelijk passend publiek voor dit aanbod aan te trekken.

## Festivalmarketing

Cultureel ondernemerschap komt niet alleen tot uiting in het aanboren van verschillende financieringsbronnen, maar ook in de wijze waarop een festival naar buiten treedt om publiek te vinden en aan zich te binden. Daarom onderzochten we ook de aandacht voor marketing en het publiciteitsbeleid.

Het gemiddelde aandeel van het totaalbudget dat festivals aan marketing besteden is 10%. Indien de mediasponsoring hierbij wordt meegeteld gaat het zelfs om 12%. Dit is prima, want een percentage van 10-15% voor marketing is precies wat marketingdeskundigen aanbevelen.

Vrijwel elk festival blijkt op basis van een marketingplan te werken en dit plan wordt doorgaans elk jaar geactualiseerd. Daarnaast doet twee derde van de festivals op de een of andere manier aan onderzoek ten behoeve van de marketing.

Al met al is er dus ruime aandacht voor marketing bij de festivals. Toch signaleren we drie knelpunten:

1. Gebrek aan heldere missies
2. Te veel standaardpubliciteitsvoering
3. Weinig geavanceerd publieksonderzoek

### Ad. 1: Geen heldere missie

De doelstellingen van veel festivals blijken erg veelomvattend. Bijna de helft van de festivals geeft meer dan vijf doelen op en sommige zelfs meer dan tien. Die doelstellingen zijn niet altijd helder. Uit de enquête onder deskundige beoordelaars kwam naar voren dat zij een deel van de door de festivalorganisatoren aangegeven doelen niet herkennen. En om de verwarring compleet te maken, noemen die beoordelaars geregeld heel andere doelen dan organisatoren. Die beoordelaars spreken elkaar dan ook nog eens geregeld tegen. Het is dus niet altijd duidelijk waar een festival voor staat. Deze opeenstapeling van doelen lijkt het gevolg van de noodzaak om uiteenlopende subsidiegevers te behagen. Dit zorgt voor verwatering van de oorspronkelijke missie.

#### **VOORBEELD VEEL OMVATTENDE MISSIE**

- Een locatietheaterfestival organiseren voor een brede doelgroep.
- Podium bieden voor beginnende theatermakers en gezelschappen.
- Aanscherpen van het artistieke profiel.
- Verbetering en versterking van het productieklimaat in de stad.
- Leggen van originele, verrassende en relevante verbindingen tussen het programma, het publiek en de stad.
- Versterking van de positie van het festival.
- Uitbreiding en versterking netwerken en samenwerkingsverbanden.
- Het versterken van jonge culturele organisaties door te coproduceren.
- Het samenbrengen van amateurs, semi-professionals en professionals in één project per jaar.

Wanneer het ontbreekt aan een duidelijke missie, is het lastig om doelgroepen te benoemen. Want die dienen logisch voort te komen uit de festivalmissie. Die bepaalt doelstellingen, programma en sfeer en die aspecten bepalen weer wat interessante doelgroepen zijn. Wanneer is vastgesteld wat de meest logische doelgroepen zijn, kan vervolgens worden bekeken via welke kanalen en met welke boodschap deze groepen het best te benaderen zijn. Als de organisatie zelf niet goed weet wie het wil bereiken, is het festival dus moeilijk in de markt te zetten. En andersom geldt: als een festival een heldere missie heeft en precies weet wie het wil bereiken, kan het snel een positie op de festivalmarkt veroveren. Dit bleek uit onderzoek door communicatiewetenschappers van de Universiteit van Amsterdam. Die ontdekten dat de publieksomvang van sterk gefocuste 'niche-festivals' met een strikt afgebakende doelgroep zeer snel groeit, waardoor minder gefocuste festivals al snel voorbij worden gestreefd. Dit komt omdat die nieuwe festivals de line-up en faciliteiten op hun doelgroep afstemmen: hun publiek weet wat het kan verwachten en wordt zodoende niet teleurgesteld. Daardoor komt het terug en zorgt het voor mond-tot-mondreclame. Daaruit kunnen festivals lering trekken.

### Ad. 2: Te veel standaardpubliciteitsvoering

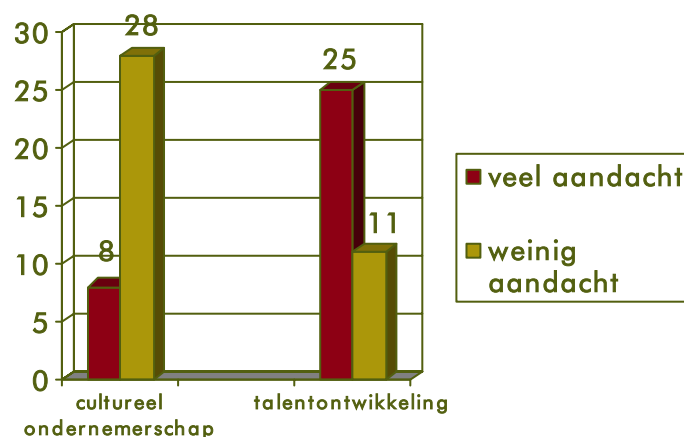
De inzet van nieuwe media door festivals is teleurstellend. Al te vaak communiceren ze, tamelijk ongegericht, via schriftelijke media, zoals: flyers en programmakrantjes. Er is weinig sprake van op specifieke doelgroepen gerichte acties. Het geografische bereik van de gekozen pr-middelen is nogal eens kleiner is dan het beoogde geografische bereik. Wat ook opvalt is dat er zo weinig gebruik wordt gemaakt van de regionale omroepen. Ik heb begrepen dat aanbieders van 'narrow casting' heel blij zijn met cultuur-items, dus: waarom wordt er dan zo weinig gebruik gemaakt van deze mogelijkheid? Er zijn overigens ook een aantal festival die juist heel vernieuwende publiciteitsmiddelen inzetten: daar zal ik straks enkele voorbeelden van geven.

### Ad. 3: Weinig geavanceerd publieksonderzoek

Festivals doen weliswaar vaak aan onderzoek, maar dit blijft doorgaans beperkt tot simpele analyses van klantbestanden en eenvoudige publieksenquêtes. Zulk kwantitatief onderzoek kan geen antwoord geven op vragen die verder gaan dan het achterhalen van de leeftijdsverdeling of de geografische herkomst van het publiek. Bijvoorbeeld een vraag als 'Wat is nu eigenlijk het *imago* van ons festival?' Daar blijkt niet altijd goed inzicht in te zijn. Zo typeert een beoordelaar van het cabaretfestival Camaretten dit festivals als behoorlijk 'urban', terwijl de organisatie zelf het heeft over een betrouwbare uitstraling door de lange geschiedenis van dit festival. Dit klinkt nou niet bepaald 'urban'. Ook de site ziet er nogal behoudend uit. Wanneer een festival geen inzicht heeft in de potenties van haar imago, worden er kansen gemist. Door paneldiscussies met vertegenwoordigers van cruciale doelgroepen kunnen dit soort kansen worden opgespoord en benut. Het werken met klankbordgroepen van trouwe bezoekers is ook een manier om een beeld te krijgen van de sterke en zwakke punten van het festival. Dit soort kwalitatief onderzoek vindt echter weinig plaats.

## **Cultureel ondernemerschap versus talentontwikkeling**

Er blijkt in de festivalwereld dus zeker wel aandacht te zijn voor werving van eigen inkomsten en voor marketing, maar deze vormen van cultureel ondernemerschap worden niet altijd even adequaat ingevuld. Het tweede aspect waarop we de 58 festivals hebben doorgelicht, betrof de aandacht voor talentontwikkeling. Er is nagegaan in hoeverre festivals jonge makers de kans bieden om zich te presenteren en te ontwikkelen. Daar blijken festivals erg veel kansen voor te bieden. Ze bieden werkplaatsen, doen aan intensieve scouting en ze coproduceren, organiseren masterclasses, zetten opdrachten uit voor composities, choreografieën en locatietheaterproducties, en organiseren symposia voor makers en producenten. Behalve deze ondersteuning op artistiek-inhoudelijk gebied vindt er ook coaching plaats op zakelijk gebied, bij sponsor- en subsidiewerving, administratie, productie en promotie, en er worden beurzen georganiseerd, CD's geproduceerd en radio- en televisieopnames geregeld.



De aandacht voor cultureel ondernemerschap valt in het niet als we dit afzetten tegen de aandacht voor talentontwikkeling. Slechts 8 festivals stoppen veel energie in cultureel ondernemerschap versus 25 festivals die zich sterk op talentontwikkeling richten. Daar tegenover staat dat 11 festivals weinig investeren in talentontwikkeling, terwijl maar liefst 28 festivals weinig invulling geven aan cultureel ondernemerschap. We kunnen hieruit concluderen dat festivals een niet te onderschatten trampoline-functie voor nieuw talent hebben. Maar het lanceren van zo veel nieuwe makers, schept de verplichting om daar ook publiek voor op te bouwen. Dit zou kunnen door meer te investeren in cultureel ondernemerschap.

## **Opties voor verhoging sponsorinkomsten**

Meer aandacht voor cultureel ondernemerschap kan verschillende vormen aannemen. Er is al gewezen op het belang van het vergroten van sponsorinkomsten. Helaas weten festivals en het bedrijfsleven elkaar nog niet zo goed te vinden. Bij het benaderen van sponsors is het van belang om te zoeken naar een samenwerkingsvorm die zowel de sponsors als het festival profijt biedt. Daar zijn inspirerende voorbeelden van te geven.

Zo sponsort de SNS Bank meerdere festivals. Het richt daar dan een SNS Internetcafé in, waar bezoekers niet alleen hun e-mail kunnen checken, maar ook gratis muziek van hun favoriete festivalartiesten kunnen downloaden. Voor wie geen USB-stick bij zich heeft, zijn er gratis USB-sticks. Op Pinkpop zijn er bijvoorbeeld zo'n 7.000 USB-sticks uitgedeeld. Ook organiseert de SNS-bank *Meet & Greet*sessies met artiesten in die internetcafés en faciliteert het 'muntastronauten' (dat zijn mensen die op het festivalterrein rondlopen om consumptiemuntjes te verkopen).

Een andere inspirerende case biedt Lowlands, waar ieder jaar bijzondere sponsorprojecten plaatsvinden. In 2006 was er de *Lowlands Mobile Festival Guide*. Dankzij een samenwerking tussen de sponsors Nokia, Grolsch en SNS Bank kon het publiek een plattegrond met het programma en aanvullende informatie downloaden op de eigen mobiele telefoon. Voor degenen die even genoeg hadden van de concerten, was er een game aan toegevoegd.

Het gaat bij deze twee voorbeelden om grote festivals, die door hun naamsbekendheid gemakkelijker sponsors kunnen interesseren dan kleinere festivals. Toch zijn er ook kansen voor kleinere festivals. Bijvoorbeeld door de actie van Essent rond de Essent-award. Tot nu toe speelden die awardwinnaars alleen op Noorderslag en op Lowlands. Dit jaar krijgen 15 andere (kleinere) festivals de kans om tegen hele gunstige voorwaarden ook een awardwinnaar te boeken. Ze krijgen een cheque van 1.500 euro om de gage te betalen en ondersteuning bij de marketing van de geboekte awardwinnaars. Het laatste voorbeeld is het Rabopodium op het jongerenfestival DeBeschaving. Op dit gesponsorde podium staan voor studenten aantrekkelijke bands: want studenten vormen een belangrijke doelgroep vormen voor de Rabobank in studentenstad Utrecht, waar dit festival plaatsvindt.

## **Opties voor verhoging publieksinkomsten**

Ik wees ook al op het belang van het vergroten van de publieksinkomsten. Om een zo breed mogelijk publiek te bereiken houden veel festivals de entreegelden zo laag mogelijk of bieden gratis voorstellingen aan. Zo'n algemene maatregel doet geen recht aan de complexe werkelijkheid. Want uit onderzoek blijkt telkens weer dat sociale- en kennisdrempels veel belangrijker zijn dan prijsdrempels. Het heeft geen zin om een voorstelling gratis of goedkoop aan te bieden aan mensen die het gevoel hebben dat dit toch te vreemd of te moeilijk voor hen is. Bovendien is publiek dat zich wel voelt aangesproken door die voorstelling best bereid om daarvoor te betalen: die inkomsten gaan dus nodeloos verloren. In plaats van generieke prijsverlagingen pleit ik daarom altijd voor prijsdifferentiatie. Dat wil zeggen dat er fikse kortingen worden aangeboden aan nieuwe publieksgroepen, zoals: stadspashouders, studenten en CJP-houders. Tegenwoordig krijgen alle leerlingen uit het voortgezet onderwijs een CJP, met een fikse CJP-korting kan dus een grote en jonge groep over de streep worden getrokken. Daarnaast is het een goed idee om enkele voorstellingen gratis aan te bieden. Want dan kan nieuw publiek, zonder al te grote risico's, kennis maken met het festivalaanbod. Die kortingen en de gratis voorstellingen dienen dan wel doelbewust onder nieuwe publieksgroepen worden gepromoot, want als de doelgroepen waar die kortingen of gratis voorstellingen voor zijn bestemd daar niet van af weten, hebben deze maatregelen weinig effect.

Bij publiek dat al enthousiast is voor het festival, kan wellicht meer geld worden geworven. Voor het populaire Oerol zijn bijvoorbeeld luxe arrangementen samen te stellen om de vele 50-plussers, die met het ouder worden blijven komen, tegemoet te komen. Deze doelgroep heeft geen zin meer om uren in de rij te staan voor voorstellingkaartjes, zoals nu vaak het geval is. Door extra te betalen kunnen senioren, die niet meer zo gevoelig zijn voor de charme van lang rijen, een VIP-behandeling krijgen.

Aan de orde kwam ook al dat festivals nog niet veel inkomsten halen uit merchandising. Ook daar lijken festivals kansen te laten liggen. Neem bijvoorbeeld de soms fabelachtige festivalaffiches. Een grotere oplage laten drukken kost meestal niet veel extra en het zal enthousiaste bezoekers een groot plezier doen als ze er één kunnen kopen: als herinnering aan een bijzondere festivalervaring. Hetzelfde geldt voor festival T-shirts: er zijn mensen die een moord doen voor een festival t-shirt, bijvoorbeeld die van Breakin'walls. Toch worden die gewilde T-shirts niet te koop aangeboden.

Ik gaf al aan dat de horeca voor aanzienlijke inkomsten kunnen zorgen. Helaas lijken veel festivalorganisatoren dit niet chique te vinden. Waarschijnlijk omdat horeca wordt geassocieerd met zo veel mogelijk bier tappen en rosé verkopen en het creëren van een braderie. Maar een goed horecaconcept kan ook sfeerverhogend zijn. Het lijkt me belangrijk om daar als festivalorganisatie zelf zo veel mogelijk greep op te houden. Juist om te voorkomen dat het festival te veel een braderie wordt. Een mooi voorbeeld van cultureel ondernemerschap op gebied van horeca biedt de samenwerking die enkele poppodia hebben opgezet. Deze podia onderhandelden met producenten van sterke drank om een lagere inkoopsprijs te realiseren. Toen dit te weinig voordeel bleek op te leveren, ontwikkelden ze samen met een drankgroothandel enkele 'eigen merken'. In plaats van Smirnoffwodka krijgt de bezoeker nu Sobolevwodka en ook voor rum, tequila, gin en whiskey zijn eigen labels ontwikkeld. De inkoopkosten liggen hierdoor veel lager: dit loopt op tot een voordeel van negen euro per liter. Aangezien de verkoopprijs hetzelfde blijft, is de winstmarge aanmerkelijk toegenomen. Positieve bijwerking is dat het voeren van eigen dranklabels imagoversterkend kan werken.

## Opties voor verbetering van de marketing

Cultureel ondernemerschap wordt ook versterkt door optimalisering van de marketing. Het blijkt dat sommige festivals veel meer gebruik zouden kunnen maken van nieuwe media, want een kwart van de onderzochte festivals maakt daar nauwelijks gebruik van. Er zijn hele statische sites, die absoluut geen recht doen aan het festival waarvoor het publiek moet enthousiasmeren. Uit de visitatie van de festivalsites blijkt dat dit ook heel anders kan. We kwamen veel aanstekelijke sites tegen, met filmpjes of muziekfragmenten van geprogrammeerde artiesten. De site van dansfestival Cadance biedt een interactieve keuzebegeleiding. In 2005 kon je op basis van het aanklikken van plaatjes suggesties krijgen voor voorstellingen die je dan wel mooi zal vinden. In 2006 waren er vier routes uitgezet: voor mensen die hun ogen, brein, hart of buik volgen. Zeker bij het veelal onbekende aanbod van hedendaagse dans is het heel belangrijk om de potentiële bezoeker te helpen bij het selecteren van een voorstelling. Ook zijn er veel sites die bezoekers de kans geven om de voor- en napret te delen via gastenboeken of weblog's. Steeds meer sites bieden na het festival een foto-album, die door bezoekers worden aangevuld. Het faciliteren van community's helpt de merkontwikkeling van het festival, zorgt voor klantenbinding en de nodige buzz.

Uiteraard zijn ook nog andere manieren dan digitale communicatie om een festival te promoten. Zo houdt De Parade spectaculaire optochten in de steden waar het neerstrijkt. Het door Noord-Holland reizende theaterfestival Karavaan organiseert bij de opening elk jaar in een andere stad een gratis toegankelijke openluchtsppektakel, zodat de hele regio weer weet dat het festival is begonnen. Jonge Harten in Groningen zet een expresbus om jong publiek van het platteland op te halen en weer terug te brengen: ook dat zorgt voor reclame. New Attraction in Groningen organiseerde een stickeractie en werkt met promotieteams die plekken bezoeken waar veel jongeren komen. DeBeschaving zet vrijwilligers in door het hele land, die het festival promoten en een deel van de kaartverkoop op zich nemen. Om die kaartverkoop te stimuleren, krijgen de vrijwilligers een bepaald percentage van elk verkocht kaartje.



Teneinde met vernieuwend aanbod een groter publiek te bereiken dan alleen de culturele voorhoede is het belangrijk dat er met randactiviteiten een brug wordt geslagen naar nieuw publiek. Naast inleidingen, talkshows en ontmoetingen met makers, kan het gaan om: workshops op gebied van dans, toneel, muziek en video en om fotowedstrijden of wedstrijden recensie schrijven. Het Nederlands Kameroperafestival, dat kleinschalige, intieme operaconcerten organiseert, ontwikkelt bijzondere randactiviteiten. Omdat het om een moeilijk genre gaat, worden mensen voorbereid op de operaveraring door operacursussen, die in samenwerking met lokale centra voor kunstzinnige vorming zijn ontwikkeld. Om de drempel voor operabezoek te verlagen zijn er voorstellingen in rondreizende bussen en bij mensen thuis, in hun eigen huiskamer. Dit biedt natuurlijk onvergetelijke ervaringen, waardoor interesse voor opera kan ontstaan.

Tot slot zou er meer samengewerkt kunnen worden met de toeristische sector. Alhoewel veel festivals op verblijfs- of dagtoeristen mikken, wordt er nauwelijks met deze sector samengewerkt. Terwijl het ontwikkelen van dagarrangementen met restaurants of meerdaagse arrangementen met hotels of andere verblijfsaccommodaties toch lucratief zou kunnen zijn. Neem een festival als Zeeland Nazomer. Dit festival is uiterst succesvol in de sponsorwerving, maar de lange lijst van partners en bedrijven bevat nauwelijks vertegenwoordigers van de toeristische sector. Terwijl het om een uniek festival gaat, waar liefhebbers best voor willen reizen. Het typisch Zeeuwse landschap dient als inspiratiebron, er is aandacht voor reprises en er zijn grootschalige voorstellingen die alleen in Zeeland te zien zijn. Bovendien vindt het festival buiten het hoogseizoen plaats: de regionale uitbaters van horeca en verblijfsaccommodaties zullen daarom graag meewerken aan het aantrekken van culturele verblijfstoeristen.

Een voorbeeld van toeristische samenwerking biedt het Limburg festival. Dat ontwikkelt elk jaar theatrale fiets- en wandelroutes onder de noemer 'Natuurlijk theater'. Fietsers en wandelaars kunnen op vaste startpunten vertrekken en worden met een routebeschrijving langs Limburgs natuurschoon en diverse theatervoorstellingen geloodst.

## Slotconclusies

Ik hoop dat door deze kritische analyse van het cultureel ondernemerschap van festivals niet het beeld blijft hangen dat ze het niet goed doen. Want dat is absoluut niet mijn bedoeling. Er valt enorm te genieten van het rijke festivalaanbod in dit land en er is een scala aan prikkelende pr-acties en randactiviteiten ontwikkeld. Ik heb vooral willen aangeven dat de aandacht voor cultureel ondernemerschap en talentontwikkeling onevenwichtig is. Veel festivals hebben nu een sterke trampolinefunctie voor jonge makers. Wanneer ze ook als broedplaats voor nieuwe marketingmethoden en prikkelende randactiviteiten fungeren, zou er (nog) meer publiek voor dat nieuwe talent worden gegenereerd. Daarnaast pleit ik ervoor dat festivals minder energie gaan steken in het aanvragen van subsidies en meer in activiteiten waarmee publiek en sponsors worden geworven. In plaats van in te spelen op verwachtingen van subsidiegevers zouden festivals zelfbewuster kunnen focussen op de eigen missie en op de doelgroepen die daarop aansluiten. Hierdoor kunnen ze ook aantrekkelijker worden voor sponsors: die weten dan immers veel beter wat voor publiek er komt en in hoeverre dat overlapt met hun eigen doelgroep.

Meer aandacht voor cultureel ondernemerschap in de festivalwereld leidt niet alleen tot meer inkomsten naast de subsidies van overheden en fondsen, maar creëert op de lange duur ook meer rust. Festivalorganisatoren kunnen dan een eigen koers varen en hoeven zich minder te richten op de luimen van subsidiegevers. Daarbij kan een sterkere gerichtheid op ondernemerschap het plezier vergroten. Het is toch veel leuker om te werken aan een uitgekiend voorstellingsaanbod, prikkelende randactiviteiten, spraakmakende publiciteitsstunts en uitdagende arrangementen dan de zoveelste subsidie-aanvraag in te dienen en maar weer af te wachten wat dit oplevert. Bovendien zal een grotere ondernemingszin ook voor een betere festivalmarketing zorgen, omdat er meer oog ontstaat voor het promoten van het juiste festival bij het juiste publiek. Zodoende zal steeds meer nieuw publiek de weg vindt naar al het moois dat festivals bieden en wordt bestaand festivalpubliek, dat die weg al weet, nog beter bediend.