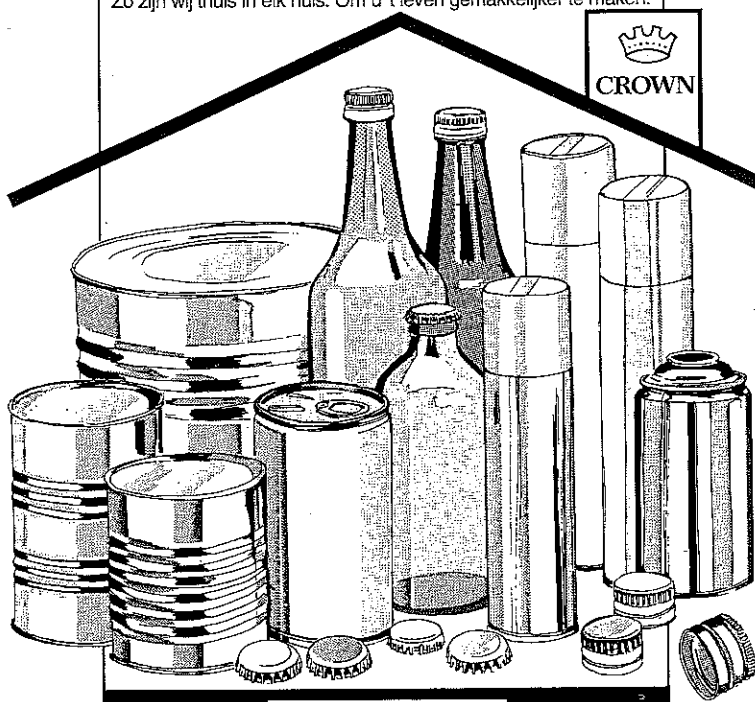


Crown thuis in elk huis

100 jaar geleden ontwierp onze stichter
— William Painter— de eerste kroonkurk.

Nu zijn wij één van 's werelds belangrijkste
verpakkingsgroepen. Wij zijn niet alleen thuis in kroonkurken,
maar ook in schroefdooppen, spuitbussen, conservenblikken,...
Zo zijn wij thuis in elk huis. Om u 't leven gemakkelijker te maken.



Crown helpt de natuur
te beschermen door
blikstaal te gebruiken
dat bijna 100%
recycleerbaar is.



Crown Cork Company
Belgium N.V.
Belcrownlaan 2
2100 Deurne

Guido De Brabander *

Els Gijsbrechts *

Stedelijk cultuurbeleid en city marketing: enkele bedenkingen

Dit artikel bestudeert de relatie tussen stedelijk cultuurbeleid en city marketing. Na een korte verkenning van de twee begrippen analyseren we de synergieën en spanningen tussen beide. Hierbij komen de doelstellingen, de doelgroepen en de voornaamste facetten van het strategisch management zelf aan de orde. Algemene principes worden zoveel mogelijk geïllustreerd aan de hand van Vlaamse en vooral Antwerpse voorbeelden. We stellen vast dat er weliswaar geen perfecte harmonie, maar toch duidelijk een positieve wisselwerking bestaat tussen cultuurbeleid en stedelijke marketing. Enerzijds maken cultuur en cultureel erfgoed een waardevol deel uit van het stedelijk aanbod, en passen ze goed in het promotioneel kader van de stad. Anderzijds blijkt duidelijk dat de spreiding en versterking van cultuur baat kan vinden bij een marktgericht management.

1 Inleiding

Hoewel het project van de culturele hoofdsteden op Europees niveau is uitgedacht, betreft het in de eerste plaats toch een reeks van lokale culturele initiatieven. Het stedelijk cultuurbeleid speelt er dus een hoofdrol in. Tegelijk biedt de rol van culturele hoofdstad aan de betrokken steden de kans zich op het Europese forum te manifesteren, bekend te maken, of te bevestigen. Dit promotionele aspect is voor de initiatiefnemers veelal een van de belangrijkste motieven. Hun culturele activiteiten vormen in die zin een onderdeel van de marketing van de stad. Dit brengt ons tot de twee polen waarop dit artikel is gericht: het cultuurbeleid en de city marketing.

* Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius te Antwerpen (UFSIA), Universiteit Antwerpen
Economisch en Sociaal Tijdschrift, 1992/3, pp. 415-452

Hugo Patroons – UFSIA LF 1951
Ludo Van Lierde – UFSIA LM 1956
Walter Segers – UFSIA LC 1962 – HIR 1963
Gui Van der Celen – UFSIA LM 1979
Jozef Salaerts – UFSIA LF 1977 – HIR 1978
Hugo Braeckman – UFSIA K 1954

Na een korte verkenning van de twee begrippen analyseren we de relatie tussen beide. Meer bepaald komen hierbij de doelstellingen, de doelgroepen, het strategisch beleid en het evenwicht tussen cultuur en marketing aan de orde. We pretenderen natuurlijk niet met deze korte bijdrage een volledig en gedetailleerd beeld te presenteren van het hele ontmoetingsveld tussen het cultuurbeleid en de city marketing. Veeleer moet dit artikel worden beschouwd als een verkenning van het meest kenmerkende, waarbij we algemene principes zoveel mogelijk trachten te illustreren aan de hand van Vlaamse en vooral Antwerpse voorbeelden.

1.1 Cultuur en cultuurbeleid

Cultuur is een veelomvattend begrip waarvoor uit tal van invalshoeken definities en omschrijvingen werden geformuleerd. Kiezen we voor een *maatschappelijke invalshoek*, dan kunnen we het best terecht bij de sociologie. Zijdeveld (1983) legt vanuit die optiek de klemtoon op "het geheel van waarden en normen waar de mensen zich voor willen en moeten inzetten". Vranken (1988) ziet dit nog ruimer door de samenhang tussen normen, verwachtingen, waarden en doeleinden bij groepen mensen te beklemtonen, en aandacht te schenken aan de cultuurverwerving door leerprocessen¹, met als functie de bestendiging van (types van) een samenlevingsverband. Cultuur betekent, zo beschouwd, een gedragsvorm, waarbij het scheppen of (leren) benutten van zeer diverse cultuurgoederen centraal staat.

Cultuurbeleid kan dan eenvoudigweg worden opgevat als elk beleid dat deze schepping of dit (leren) gebruiken van de cultuurgoederen ondersteunt. Dit is mogelijk door eigen initiatieven van de overheid, of door steun aan andere activiteiten en organisaties. Deze steun is in vele gevallen noodzakelijk omdat initiatieven op het vlak van cultuur vaak niet kostendekkend zijn. Uiteraard is de overheid niet de enige mogelijke steunverlener. In heel wat gevallen kan ook een beroep worden gedaan op privé-sponsors, die zich wensen te manifesteren als "partner voor cultuur" (zie b.v. Peeters, Van Den Dorpe en Verlinden, 1991).

¹ Het spreekt vanzelf dat deze leerprocessen niet beperkt zijn tot het onderwijs, ook al kan juist daar heel wat aan cultuurvorming worden gedaan. Dat is wellicht ook de reden waarom precies de cultuurfactor in het onderwijs zo dikwijls ter discussie wordt gesteld (zie b.v. Apostel en Venckeleer, 1992). Er moet echter van worden uitgegaan dat cultuurvorming in de brede zin in het hele opvoedingsproces essentieel is, en ook daarna een cruciale rol blijft spelen.

De sociologische definitie van cultuur is uiteraard ruim en veeleer abstract. Voor een concrete uitwerking in verband met cultuurbeleid dienen de cultuurgoederen uitdrukkelijk te worden geïnventariseerd, en in het bijzonder de bevoegdheden van steden en gemeenten op dit domein te worden verduidelijkt. Op basis van de wet van 21-7-1971 kunnen we de volgende culturele taken en domeinen onderscheiden²:

- (1) de zorg om het cultuurpatrimonium,
- (2) de bescherming en de luister van de taal,
- (3) het aanmoedigen en ondersteunen van de kunsten,
- (4) de bevordering van de wetenschapscultuur,
- (5) het bibliotheekbeleid,
- (6) de radio, tv en plaatselijke pers,
- (7) het jeugdbeleid en jeugd-cultureel werk,
- (8) de permanente vorming en culturele animatie,
- (9) de lichamelijke opvoeding, sport en het openluchtlevens,
- (10) vrijetijdsbesteding, en
- (11) toerisme.

Deze vrij brede taakstelling sluit goed aan bij de ruime sociologische definitie die wij vroeger hanteerden.

Nochtans wordt de term "cultuur" zeer dikwijls in een *engere betekenis* gebruikt. Het gaat dan vooral om de kunsten (theater, muziek, schilderkunst, architectuur) en eventueel het kunsthistorisch patrimonium: de cultuur met een grote C. Dit is ook het aandachtsveld waarop Antwerpen 93 zich toespitst, en dat dus de plaats van Antwerpen in het Europese cultuurlandschap voor een belangrijk deel gaat bepalen. De optie van Antwerpen 93 speelt overigens helemaal in op de ontwikkelingen gedurende de laatste jaren. "In the eighties the revival of the arts set in, long lines waited before the museums, the gallery business bloomed, opera became a crowd-puller and the performing arts gained audience. The leading societal ethos of frugality and restraint faded and an individual's identity was no longer shaped by his work and career, but mainly by the display of consumptive behavior. The city and especially the inner city provided leisure, culture and public space and thus became the focal point of consumerism. These inner city facilities became the major assets of a city's image" (Hitters, 1992, p. 7). De stad als aanbodplaats, decor en productiecentrum van kunst en cultuur in enge zin gaat dus een essentiële rol spelen in de levenswijze van heel wat mensen.

² We volgen hier een licht aangepaste indeling van de wet van juli 1971, zoals voorgesteld door Roels (1988).

Vanuit stedelijk perspectief omvat het culturele produkt in deze nauwere zienswijze de volgende componenten:

- (1) fysieke kenmerken van de stad en haar cultureel erfgoed, zoals b.v. het architecturaal patrimonium, de historische opbouw en het stratenpatroon, monumenten en andere historische bezienswaardigheden,
- (2) culturele voorzieningen, zowel inhoudelijk (b.v. tentoonstellingen, muzikale evenementen of andere "happenings", animatieactiviteiten, wetenschappelijke voordrachten of intensieve taalopleidingen) als qua infrastructuur (culturele centra, musea, theaters, bioscoopzalen, concertzalen, galerijen, bibliotheken, sportfaciliteiten enz.).

De nood aan een actief stedelijk cultuurbeleid, waarbij cultuur zowel in ruime als in enge zin kan worden opgevat, heeft zich de laatste jaren steeds sterker laten gevoelen. Het daadwerkelijk en doelgericht beheer van deze componenten dient daarbij te worden gesitueerd binnen *cultuurbeleid* in het algemeen, maar vergt ook een integratie in het beleid van de stad in haar geheel.

1.2 City marketing

Binnen dit beleid ten opzichte van "de stad in haar geheel" bekleedt de city marketing nog niet steeds een belangrijke plaats. Als zodanig is city marketing een vrij recent verschijnsel, ontstaan uit de stedelijke promotie, vooral naar het bedrijfsleven toe. Thans kan men dit concept karakteriseren als het gebruik van marketinginzichten in de beleidsvoering van steden, gemeenten en regio's. Daarbij staat een managementbenadering van de ruimte, het "stedelijk produkt", met alle daaraan verbonden kenmerken, centraal. In de engste visie betekent dit een vervanging van een autoritaire, bureaucratische ruimtelijke planning door een marktgerichte planning. In een bredere visie impliceert dit een vervanging van de traditionele beleidsvoering door een op de markt gericht beleid dat zelf doordrongen is van de belangen van de diverse marktpartijen op korte én lange termijn. Karakteristiek maar overigens niet helemaal correct is dat Ashworth en Voogd (1990) spreken over "selling the city". Het gaat immers niet om het (uit)verkopen van de stad, maar wel om het op evenwichtige wijze inspelen op de behoeften en mogelijkheden die de diverse vragers naar voren brengen, met het oog op een zo hoog mogelijk welvaarts- en welzijnsniveau voor de betrokken gemeenschap.

Het stedelijk management moet zich dus richten naar uiteenlopende publieken, zoals de bewoners, de ondernemingen, de toeristen, de hogere overheden en de eigen ambtenaren. De diversiteit van deze doelgroepen én de complexiteit van het stedelijk produkt maken van city marketing een veelomvattende taak, die vaak wordt onderschat. Succesvolle implementaties zijn mede daardoor vrij schaars. Tegelijk stellen we vast dat lokale overheden zich wel eens beperken tot lippen-dienst aan de city marketing, of ze slechts op enkele nauwe deelterrinen (pogen) toe (te) passen.

In dit artikel spitsen we ons toe op de relatie tussen cultuurbeleid en city marketing. Cultuur en cultureel erfgoed maken een waardevol deel uit van het stedelijk aanbod, en passen erg makkelijk in het promotioneel kader. Reeds in die zin kunnen ze als een potentieel instrument van city marketing worden beschouwd. De culturele component in het stedelijk aanbod stelt evenwel bijzondere eisen, zodat de relatie tussen cultuur en city marketing niet steeds even eenvoudig is³.

2 Doelstellingen van city marketing én cultuurbeleid

Om een beter beeld te krijgen van de synergieën en spanningen tussen cultuurbeleid en stedelijk marketingbeleid, gaan we eerst nader in op de doelstellingen van beide benaderingen.

De doelstellingen die de overheid voor ogen houdt op *cultureel vlak* kunnen we omschrijven als "cultuurbewaring" en "cultuurspreiding" (zie o.m. Vereniging van Belgische steden en gemeenten, 1982). Roels (1988) voegt hieraan de functies toe van "cultuurbemiddeling" (het openstellen van mensen tot cultuurverwerking door middel van vormingsactiviteiten), "cultuurbeleving" (het bevorderen van de integratie van cultuur in het dagelijks leven) en "cultuurschepping" (het bevorderen van cultuurontwikkeling op het vlak van kunst en wetenschappen). Zoals reeds eerder gesteld, is het niet de taak van de overheid cultuurgoederen in strikte zin te creëren, maar wel om steun te bieden aan en goede voorwaarden te scheppen voor initiatieven waaraan een concrete behoefte bestaat. Ze kan dit doen door de uitbouw en het onderhoud van culturele voorzieningen en infrastructuur, door zelf culturele diensten in te richten, en door materiële of financiële ondersteuning (subsidie) van initiatieven door derden.

³ Uiteraard gaat het dan om meer dan het gebruik van cultuurgoederen als promotioneel instrument.

Deze omschrijving is natuurlijk zeer algemeen, en dient te worden "vertaald" in concrete doelstellingen met betrekking tot specifieke cultuurcomponenten, of voor welbepaalde doelgroepen. Voor een aantal onderdelen zijn inderdaad meer concrete taakomschrijvingen voorhanden. Zo staan stedelijke en gemeentelijke musea in voor het verzamelen, conserveren, restaureren en presenteren van kunstwerken. Ook wetenschappelijk onderzoek, documentatie en educatief werk behoren tot hun verantwoordelijkheden. Welke van deze (soms in conflict zijnde) activiteiten hierbij prioriteit moeten krijgen, is echter niet a priori duidelijk.

Wat de doelgroepen betreft, staan de stedelijke en gemeentelijke culturele infrastructuur en dienstverlening traditioneel ten dienste van de inwoners. Ook hier vergt een concrete invulling van cultuurbeleid echter nadere specificatie van de bevolkingssegmenten die men met diverse initiatieven viseert. Een fundamenteel probleem hierbij is dat het de overheid vaak ontbreekt aan concrete culturele doelstellingen en prioriteiten. De vraag "wat willen wij precies aanbieden?" en "aan wie?" is zeer belangrijk, maar ook zeer moeilijk te beantwoorden, en wordt doorkruist door uiteenlopende overwegingen. Zo kan de overheid bepaalde minder bekende of toegankelijke kunstvormen promoveren, in de hoop daardoor een democratiseringsproces op gang te brengen en aan cultuurspreiding of cultuurbemiddeling te doen. Ook kan ze er via subsidiëring naar streven minder populaire vormen van cultuur te bewaren. Tegelijk mag ze zich niet uitsluitend toespitsen op elitaire kunstvormen. De gepercipieerde behoefte aan deze kunstbelevingen is per definitie beperkt, terwijl de overheidsinitiatieven worden betaald met gemeenschapsgeld. Het voorgaande illustreert dat culturele beleidsvoering een moeilijke aangelegenheid is, die tal van afwegingen impliceert.

Een verantwoord cultuurbeleid vereist dan ook een globale, coherente visie op het geheel van taken, verantwoordelijkheden en effecten. Gegeven de grote verscheidenheid aan gebieden die betrekking hebben op cultuur, bestaat een belangrijke taak van de overheid erin de samenhang en doelmatigheid in het cultureel werk (dat voor een deel door anderen wordt "uitgevoerd") te bevorderen (Roels, 1988). Op dit ogenblik ontbreekt het de meeste overheden echter aan een dergelijk globaal beeld, en dus aan een systematische aanpak van het geheel. Niettemin hebben verschillende steden voor zichzelf een aantal partiële doelstellingen en voorstellen geformuleerd, die verder kunnen worden geïntegreerd. Zo treft men b.v. in Antwerpen initiatieven aan om internationale culturele contacten te bevorderen (b.v. de Biënnale), uitwisse-

ling van kunstvoorwerpen met andere steden te bewerkstelligen (b.v. Sint-Petersburg); minder bekende culturen voor het voetlicht te brengen (via speciale tentoonstellingen) en vreemde culturen aan te moedigen. Een prachtig voorbeeld van dit laatste zijn de plannen voor omvorming van het "Zuiderpershuis" aan de Waalse Kaai in Antwerpen tot een "culturencentrum", waarin migranten én de autochtone bevolking terecht kunnen voor multiculturele contacten. Het Zuiderpershuis is een krachtcentrale uit 1883, met een hoge architectonische en industrieel-archeologische waarde. Restauratie van dit gebouw vormt een belangrijke bijdrage tot behoud van het stedelijk patrimonium. Anderzijds is het oprichten van een multicultureel centrum volgens de initiatiefnemers een belangrijk instrument bij een "gericht integratiebeleid", vermits culturele ontplooiing essentieel is voor de harmonische integratie van minderheidsgroepen. Ook in andere landen bestaan reeds "werkende" voorbeelden van zulke culturencentra, zoals het "Tropenmuseum" in Amsterdam, het "Haus der Kulturen der Welt" in Berlijn, en "La Maison des Cultures du Monde" in Parijs. Het voorbeeld van het Zuiderpershuis illustreert reeds de verwevenheid van het stedelijk cultuurbeleid (zoals "afgeïjnd" in de wet van 1971) met andere stedelijke zorgen zoals b.v. de maatschappelijke integratie van de migranten. Met enkel het cultureel welzijn van de inwoners voor ogen, is het uitbalanceren van culturele initiatieven reeds een complexe zaak. Het geheel wordt nog veel moeilijker indien men zich rekenschap geeft van interacties met (andere) city-marketingactiviteiten.

Over *doelstellingen van city marketing* is de laatste tijd heel wat geschreven. Als hoofddoelstelling wordt meestal het bevorderen van het stedelijk welvaartsniveau vermeld (zie, b.v., Van Den Bergh, Klaassen en Van Der Meer, 1990). De behoeften van de bewoners staan hierbij centraal, maar door de sterke interdependenties kunnen ook de toeristen, en de bedrijven/investeerders als belangrijke doelgroepen worden beschouwd.

De aantrekkelijkheid van de stad als woonmilieu hangt deels af van haar troeven als vestigingsplaats voor bedrijven en investeerders, die een bron vertegenwoordigen van arbeidsplaatsen (voor de bewoners) en financiële middelen. Ook door de toeristische attractiviteit van de stad op gepaste wijze uit te bouwen, en de groei van de toeristische sector te benutten, creëert de lokale overheid werkgelegenheid en financiële armslag. Een gezonde financiële situatie voor de stad dient dan niet alleen de welvaart van de bewoners, maar kan door de bestuurders ook welzijnsbevorderend worden aangewend. In omgekeerde zin zal

de aantrekkingskracht voor bedrijven en toeristen in toenemende mate worden beïnvloed door de kwaliteit van de woonomgeving en het leefmilieu (Van Den Bergh, Klaassen en Van Der Meer, 1990). Strategisch stedelijk beleid impliceert dus het nastreven van een moeizaam evenwicht tussen de wensen van de verschillende doelgroepen. Het aanwenden van marketingprincipes kan leiden tot verhoogde efficiëntie in de realisatie van de stedelijke doelstellingen, o.m. via het gepast bespele van de alombekende 4 p's (produkt, prijs, plaats en promotie) (cfr. infra).

Net als bij cultureel beleid is het formuleren van duidelijke en harde doelstellingen een *conditio sine qua non* voor consistent stedelijk management. Dit is nog complexer in het kader van city marketing, door de veelheid van doelgroepen met hun tegenstrijdige belangen, maar vooral door de brede waaier van waarden en criteria (sociale, politieke, morele, financiële, economische,...) die elkaar doorkruisen. Vanuit city-marketingperspectief dient het cultureel beleid te worden ingepast in een volledig stedelijk systeem van wonen, bezoeken en werken, wat extra overwegingen impliceert. Culturele initiatieven hebben immers niet enkel directe implicaties voor de cultuurspreiding en -consumptie, maar ze kunnen een veel ruimere (b.v. sociale en economische) invloed uitoefenen⁴.

De keuze van doelgroepen voor cultuurbeleid kan leiden tot een betere afstemming van de huidige op de "gewenste" bevolkingssamenstelling, waarbij de stad als woonmilieu, afzetmarkt en/of arbeidsmarkt wordt beschouwd. Zo kunnen culturele activiteiten in ruime zin, gericht op de sociaal-economisch zwakke groepen, bijdragen tot hun maatschappelijke integratie en zelfs tot een versterking van hun sociale positie. De promotie van zogenaamd elitaire kunstvormen kan een aantrekkingspool vormen voor hooggeschoolde en vaak gegoede inwoners en/of toeristen.

Kortom, gegeven de complexe interdependenties in het stedelijke netwerk leiden culturele activiteiten tot meer dan uitsluitend "culturele" gevolgen (in de enge zin van het woord). Tegelijk treffen we een toenemende compatibiliteit aan tussen city-marketing- en culturele doelstel-

⁴ Zo stelt Roels (1988): "De ervaring van de antropologie heeft aangetoond dat economische ontwikkeling bepaald wordt door culturele ontwikkeling. Zonder beter onderwijs en beroepsopleiding, zonder onderzoeks- en ontwikkelingswerk gericht op verbetering van productiewijzen en producten, zonder een mentaliteit die vernieuwing ondersteunt, gaat het niet. De culturele vernieuwing moet niet alleen gebeuren bij een elite, maar ook bij de brede bevolkingslagen." Deze uitspraak hanteert het begrip cultuur in "ruime zin", ze gaat echter o.i. eveneens op voor een nauwere visie op het begrip.

lingen, aangezien de rol van "cultuur" en "kwaliteit van de leefomgeving" steeds belangrijker wordt voor de drie "hoofddoelgroepen" bij city marketing: bewoners, bedrijven/investeerdere en toeristen. Dit wordt verder belicht in de volgende sectie.

3 De rol van cultuur voor de verschillende doelgroepen van city marketing

In de voorgaande sectie werd aangestipt dat de invloed van "cultuur" op de gedragingen van bewoners, toeristen en bedrijven/investeerdere ten opzichte van het stedelijk systeem niet mag worden onderschat. Cultureel beleid kan deze doelgroepen op verschillende wijzen beïnvloeden. Enerzijds kan de eigenlijke lokalisatiebeslissing (in welke stad of gemeente ga ik wonen, investeren, of op bezoek) op langere termijn samenhangen met het culturele stedelijk aanbod. Anderzijds wordt op kortere termijn niet zozeer de toetredings- of uitredingsbeslissing, als wel de lokale (culturele) consumptie beïnvloed.

Hoe belangrijk de rol van cultuur is kan moeilijk in algemene termen worden gesteld. Veel zal afhangen van het specifieke culturele aanbod in vergelijking met de volledige omgeving van de stad en haar concurrenten, en van de deel-doelgroepen die men bestudeert. We gaan kort even in op het belang van cultuur voor bewoners, toeristen en bedrijven.

3.1 Bewoners

Zoals reeds vroeger gesteld kan het begrip cultuur ruim worden opgevat (b.v. inclusief sport en recreatie, onderwijs enz.) of eng worden begrepen (b.v. architectonische kenmerken van de stad, culturele voorzieningen met een grote C). Voor (potentiële) bewoners beïnvloeden al deze aspecten vooral de "kwaliteit" van de stedelijke leefomgeving, waarbij zowel de aantrekkelijkheid van het woonkader (goed onderhouden historische gebouwen, met aantrekkelijke architectuur) als de mogelijkheid tot degelijke vorming en (culturele) vrijetijdsbesteding een rol speelt. Het aanbod van een aantal van deze voorzieningen (bibliotheken, theater enz.) maakt deel uit van de "centrumfuncties" van de stad.

Over het relatieve belang van deze elementen bestaan slechts beperkte aanduidingen. Ze behoren tot de groep van de woonwensvariabelen die betrekking hebben op de aanwezigheid en bereikbaarheid van voor-

zeningen. Ook de kwaliteit van de fysieke omgeving wordt door culturele elementen, zoals de architectuur en de verzorging van het patrimonium, mee bepaald. Andere woonwensen, zoals de karakteristieken van de woningen, de aard en de bereikbaarheid van de werkgelegenheid en de aard van de sociale omgeving, spelen echter een minstens zo belangrijke rol (cfr. Den Draak, 1979). Uit een vergelijkend onderzoek naar verhuismotieven in Antwerpen blijkt wel dat het traditionele hoofdmotief, nl. de woningkenmerken, de jongste vijftien jaar tot ongeveer een derde van zijn oorspronkelijke betekenis terugviel (cfr. Blommaert et al., 1992). Dit verhoogt het relatief belang van andere motieven, inclusief de cultureel georiënteerde impulsen.

De culturele oriëntatie is niet even sterk voor alle sociale groepen. Eerder werd er al op gewezen (Voy, 1985; De Lannoy, 1987) dat vooral jongeren die behoren tot de sociaal-economisch wat sterkere groepen, zich tot de stad aangetrokken voelen op basis van het culturele aanbod en de architectuur. Deze stelling steunt op onderzoek in de Brusselse binnenstad. Soortgelijke bevindingen kwamen ook naar voren in onderzoek over Amsterdam en Den Haag (Ebels en Ostendorf, 1991). De recente ervaringen in het projectgebied van "Stad aan de Stroom" te Antwerpen wijzen in elk geval ook op een verhoogde belangstelling van de beter gesitueerden vanaf het ogenblik dat de architecturale waarde van een stadsbuurt wordt beklemtoond en het culturele leven vorm en betekenis krijgt. Eerder waren trouwens dergelijke signalen reeds merkbaar in de Zuid-wijk van Antwerpen. Deze elementen tonen alleszins aan dat het cultuurbeleid naar de bewoners toe niet los kan worden beschouwd van andere beleidsdomeinen, zoals de ruimtelijke ordening en het woonbeleid. De ontwikkeling van een integrale visie op de stedelijke beleidsproblematiek is dan ook noodzakelijk.

3.2 Bedrijven/investeers

Voor firma's/investeers zal de culturele component in ruime zin dikwijls een cruciale rol vervullen. Recent onderzoek (zie b.v. Smeenk, 1992) met betrekking tot relevante lokalisatiefactoren wijst op het groeiend belang van "kwaliteit van de werkomgeving" als criterium bij de keuze. Verder blijkt de aanwezigheid van hooggekwalificeerd personeel, hoogtechnologische kennis, en een gunstig sociaal klimaat zeer belangrijk bij de keuze van een vestigingsplaats voor vele (Amerikaanse) bedrijven. Het culturele aanbod van de stad in enge zin (cultuur met grote C) kan deze kwaliteit rechtstreeks beïnvloeden (b.v. aantrekkelijk historisch kader, prestigieuze ligging), maar kan ook indirect een

rol spelen door zijn impact op de bevolkingssamenstelling (kwaliteit van de lokale arbeidsmarkt, koopkracht). Weliswaar blijft het belang van deze culturele componenten voor de lokalisatiebeslissingen van deze ondernemingen conditioneel ten opzichte van andere factoren, zoals b.v. aanwezigheid van een lokale afzetmarkt, transportvoorzieningen, en aantrekkelijke en betaalbare bedrijfsterreinen. Dit geldt minder voor bedrijven waarvan de economische activiteit rechtstreeks gekoppeld is aan culturele evenementen/voorzieningen, zoals voor uitbaters van galerijen, voor KMO's die baat hebben bij toeristische aanwezigheid (b.v. winkels) en voor de horeca. Voor deze ondernemingen is het culturele stedelijk aanbod (in enge zin) een "primaire" attractie voor vestiging.

3.3 Toeristen

Culturele voorzieningen vormen vaak een primaire component van het toeristisch-recreatieve aanbod. Het belang van diverse culturele attracties zal sterk uiteenlopen voor verschillende "types" van toeristen. Er bestaan heel wat typologieën van toeristen, veelal opgesteld op basis van vrij uitvoerige enquêtes (voor een overzicht, zie Lowyck et al., 1990). Ook is gepoogd vanuit meer algemeen levensstijlonderzoek de verschillen in het toeristisch gedrag te typeren. Erg interessante resultaten boekte E. Dalen. Op basis van een 3000-tal interviews onderscheidde hij vier levensstijlen en types: de moderne materialist, de traditionele materialist, de traditionele idealist en de moderne idealist. De eerste groep is gericht op zon, party's, ontspanning en actie. De traditionele materialist zoekt een gunstige prijs, we treffen hem vooral aan bij massatoerisme en standaardrondreizen. De traditionele idealist zoekt o.m. rust, kwaliteit, cultuur, geschiedenis en bekende plaatsen. De moderne idealist is eveneens gericht op kunst en cultuur, maar dan verbonden met nieuwe ervaringen en minder bekende bestemmingen, en wars van massatoerisme (cfr. De Brabander, 1992, p. 67-68).

In haar cultureel beleid kan de stad specifiek inspelen op de behoeften van de verschillende groepen. Indien b.v. de culturele troeven van de stad op zich niet volstaan om de idealisten aan te trekken, kan ze enerzijds haar aanbod verruimen (b.v. via het organiseren van events), of anderzijds streven naar ruimere samenwerkingsverbanden (b.v. een bezoek aan de stad als onderdeel van een culturele "Tour of Europe"). De behoeften van andere types (b.v. moderne materialisten) kunnen worden vervuld via additionele stedelijke producten (b.v. voorzieningen voor het uitgaansleven) of door een combinatie met landelijke recreatie. Hieruit blijkt reeds dat de sterkte van culturele componenten als toeris-

tische troef voor een groot stuk afhangt van het "marketing management" van dit cultureel produkt. De stad dient er zich echter rekenschap van te geven dat de invloed van cultuur "in ruime zin" veel verder kan reiken dan de voorgaande beschouwingen laten vermoeden. Zo kunnen de taal, de specifieke gebruiken van de lokale bevolking, ambachtelijke activiteiten, en de plaatselijke "levensvisie en mentaliteit" een cruciale component vormen van toeristische attractiviteit.

Hoewel we geenszins een pleidooi willen houden voor een verkeerd begrepen provincialisme (cfr. Laermans, 1992) – de attracties dienen immers een internationale uitstraling te hebben en dus aan internationale maatstaven te voldoen – blijkt hieruit dat de culturele eigenheid ook op toeristisch vlak een aantrekkelijk element kan zijn.

Naast de segmentatie op basis van de levensstijl is ook het onderscheid volgens het recruiteringsgebied en de verblijfsduur van belang. Dagtoeristen zorgen voor een relatief grote verkeersstroom, een hoge vraag naar parkeergelegenheid, en een eerder beperkt bestedingsvolume per persoon. Verblijfstoeristen zijn afkomstig uit een veel grotere, veelal internationale recruiteringszone, en veronderstellen de nodige logiesinfrastructuur. Indien de capaciteit op dit vlak beperkt is, dient een selectief beleid te worden gevoerd, waarbij men enkel specifieke marktsegmenten tracht te bereiken. Soms kunnen complementaire segmenten, zoals verblijfstoeristen met hogere inkomens en zakentoeeristen, worden aangetrokken.

De voorbeelden in verband met segmentatie op basis van de levensstijl, de herkomst, de verblijfsduur en het doel zijn slechts bedoeld als illustratie van de problematiek; ze komen meer uitgebreid aan bod in de bijdrage van Yzewyn verder in dit nummer. Men kan er evenwel reeds uit afleiden dat de selectie van toeristische doelgroepen van fundamenteel belang is. Een selectief beleid zou dan ook het best in de plaats komen van het nog vaak gehanteerde principe "hoe meer, hoe liever".

3.4 De rol van het cultuurbeleid binnen het stedelijk management

Het voorgaande belichtte het potentiële belang van cultuur vanuit het standpunt van de vrager, waarbij dit belang vaak verder reikt dan puur culturele behoeften. In welke mate cultuurmanagement voor een gegeven stad cruciaal is, zal zeer nauw samenhangen met de relatieve sterkte van haar cultureel aanbod.

De notie van een "qualifying level", die soms wordt gehanteerd in het

kader van dienstenmarketing, lijkt ons hier van toepassing. Voor sommige steden behaalt het cultureel aanbod dit "qualifying level": de culturele voorzieningen zijn van een aanvaardbaar niveau, ze voldoen aan "normaal heersende behoeften", en zijn vergelijkbaar met die van andere steden en gemeenten van dezelfde grootteorde. Andere lokale overheden kunnen zich echter verheugen in een uitzonderlijk cultureel aanbod dat het "qualifying level" ver overstijgt. Ze onderscheiden zich op dit vlak duidelijk van de doorsnee stad. Hier bestaat een relatie met de theorie van de centrale plaatsen en de centrumfuncties, zoals die sinds Christaller (1933) in de stedelijke geografie gestalte heeft gekregen. Volgens deze theorie vervullen steden centrumfuncties voor hun omgeving. Afhankelijk van de omvang van de stad zal het verzorgingsgebied groter zijn, maar ook de breedte en de diepte van het aanbod aan centrumfuncties. Het aanbod dat typisch is voor het hiërarchisch niveau waarop een stad zich bevindt, kan als het "qualifying level" worden beschouwd. Een stad kan echter minder aanbieden dan dit niveau (b.v. Charleroi), maar ook een aanbod realiseren dat er ver bovenuit steekt. Dit geldt op het vlak van alle diensten en dus ook van het cultuuraanbod. In de mate dat het normale peil van het hiërarchische niveau wordt overschreden, kunnen de cultuurgoederen een primaire attractiepool vormen voor groepen die buiten het verzorgingsgebied wonen. In dit laatste geval zal cultuur meer expliciet als troef worden uitgespeeld in de stedelijke marketing (cfr. infra).

De aantrekkelijkheid van het culturele aanbod van de stad wordt deels onafhankelijk van het cultuurbeleid bepaald (b.v. het wetenschappelijk-technologisch of cultuurhistorisch erfgoed, en het architecturaal patrimonium), en mogelijk beïnvloed door niet-cultuurgebonden exogene factoren zoals de natuurlijke omgeving en het klimaat. Anderzijds kunnen culturele attracties zoals musea en festivals door het beleid worden gecreëerd. Het succes van bestaande culturele "assets" zal vaak staan of vallen met verantwoord en doeltreffend beheer van deze troeven.

Culturele aantrekkelijkheid is dus voor de stedelijke overheid geen gegeven, maar een deels controleerbare variabele. De mate waarin een stedelijke overheid zich als culturele attractiepool positioneert, kan in het kader van city marketing beschouwd worden als een strategische beslissing. In de volgende sectie bekijken we op systematische wijze een aantal strategische en operationele aspecten van stedelijk cultuurbeleid.

4 Strategisch stedelijk cultuurbeleid

Strategisch stedelijk cultuurbeleid kan slechts ontstaan op basis van systematische en doordachte planning, binnen de context van het geheel van stedelijke activiteiten en middelen. Zoals bij alle marketingactiviteiten van (profit en not-for-profit) organisaties, vormt een grondige analyse van de omgeving een onontbeerlijk uitgangspunt. Op basis hiervan worden specifieke stedelijke doelstellingen geformuleerd, gekoppeld aan de keuze van prioritaire doelgroepen. Realisatie van de doelstellingen is mogelijk via manipulatie van de elementen van de marketing mix. Er dient een coherent en concreet beleid te worden geformuleerd met betrekking tot de 4 p's (produkt, prijs, plaats en promotie). Tenslotte, en dit is vaak het grootste struikelblok, dient men energie en middelen te investeren in de daadwerkelijke uitvoering van deze planning, en de controle erop.

Het is onmogelijk in het korte bestek van dit artikel een volledige bespreking te geven van alle stappen en mogelijkheden bij cultureel stedelijk marketing management. Wel trachten we de grote lijnen te belichten en de veelheid van mogelijkheden en de complexiteit tot uiting te brengen met meer concrete illustraties.

4.1 Omgevingsonderzoek

Zoals bij elk klassiek systeem van marketingplanning omvat het omgevingsonderzoek een analyse van de interne stedelijke omgeving, een evaluatie van globale externe evoluties, en een concurrentiestudie.

Het *interne omgevingsonderzoek* levert een beeld van de typische eigenschappen van de stad en van de middelen waarover ze beschikt, zowel in het algemeen als op cultureel vlak. Inventarisatie van het eigen (cultureel) aanbod vormt een eerste onderdeel van de interne analyse. Even belangrijk is echter een goed inzicht in de beslissingsruimte en -structuur van de stad: kennis van bestaande beleidlijnen, reeds aangegane engagementen, en toekenning van verantwoordelijkheden binnen het stedelijk apparaat, vormen essentiële ingrediënten voor realistische marketingplanning. Verder dient men in deze fase informatie te verzamelen over het huidige "imago" van de stad bij diverse doelgroepen en publieken.

Ook *globale externe factoren* moeten goed worden opgevolgd, daar ze de gewenste strategie sterk kunnen beïnvloeden. We denken hier b.v. aan

wijzigingen in de natuurlijke omgeving (b.v. Venetië), sociale en demografische evoluties (b.v. immigratie, scholingsniveau, vergrijzing van de bevolking, veranderingen in koopkracht enz.), evoluties in meer centrale overheidsreglementeringen (b.v. sluitingsuren voor restaurants, cafés enz.), veranderingen in de behoeften en prioriteiten bij de doelgroepen (b.v. verhoogde aandacht voor het leefmilieu), of verschuivingen in economische en ruimtelijke problemen (b.v. congestie, conjunctuur enz.).

Tenslotte dienen al deze inzichten te worden gerelateerd aan *concurrentiële informatie*. De identificatie van concurrenten vormt hierbij reeds een probleem op zich. In het kader van city marketing kunnen concurrenten zich situeren op verschillende niveaus: zowel andere steden als hele regio's, en dit op nationaal en internationaal vlak, kunnen in competitie staan met de lokale overheid. Wie men primair als concurrent beschouwt hangt samen met de bestudeerde doelgroep. Zo zal het concurrentiegebied voor dagtoeristen veel beperkter zijn dan voor verblijfs-toeristen. Verder kunnen we reeds opmerken dat zuiver rivaliserende verhoudingen in het kader van (culturele) city marketing zelden voorkomen. Vaak hebben concurrerende steden of regio's ook baat bij bepaalde vormen van samenwerking. Op basis van het omgevingsonderzoek kan de overheid zich een idee vormen over haar relatieve sterkten en zwakten ten opzichte van concurrenten, en hieruit bedreigingen maar ook opportuniteiten identificeren. Dit alles maakt het haar mogelijk specifieke beleidsdoelstellingen te selecteren en een aangepaste strategie uit te stippelen.

Gegeven de beperktheid van stedelijke middelen, kan de stad zich enerzijds tevreden stellen met een "qualifying" cultureel aanbod, waarmee de basisbehoeften van de doorsnee publieken (inwoners, bedrijven, (zaken)toeristen) worden bevredigd. Anderzijds kan ze haar cultureel aanbod expliciet uitspelen als troef naar de doelgroepen toe. Binnen een ruime opvatting van het begrip cultuur kan b.v. de scholingsgraad of de arbeidscultuur van lokale werkkrachten een fundamentele troef zijn voor het aantrekken van bedrijven en het aanzwengelen van de economie. Zo kan de haven van Antwerpen bogen op een sterke reputatie qua arbeidsproductiviteit, die haar activiteitsniveau ten goede komt. Een ander voorbeeld is een verhoogde aantrekkingskracht voor buitenlandse topmensen uit het bedrijfsleven, dankzij de aanwezigheid van een goede internationale school voor hun kinderen. Het cultuuraanbod in enge zin kan vooral de activiteiten op toeristisch vlak bevorderen. Dit is vaak het geval voor steden met een uitzonderlijk erfgoed, waar cultuurcomponenten de enige (b.v. Venetië) of een van de

belangrijke (b.v. Parijs) bouwstenen vormen van het nagestreefde stedelijk imago. Voor deze steden zijn de kosten van cultuurbewaring vaak zo hoog dat de overheid zich haast genoopt ziet tot het rendabel maken van het cultureel aanbod via toerisme.

Voor kleinere cultuurhistorische steden vormt culturele toeristische activiteit vaak de enige lokale bedrijvigheid⁵, in tegenstelling tot grote steden waarvan de activiteit en aantrekkingskracht op meerdere expliciet uitgebouwde sectoren berust.

De verhoogde economische activiteit ten gevolge van culturele aantrekkelijkheid kan ook het welvaartsniveau voor de bewoners (de ultieme doelstelling) gunstig beïnvloeden.

4.2 Doelgroepen

De fundamentele optie ten aanzien van de rol van cultuur in het stedelijk beleid plaatst reeds enkele accenten op het vlak van doelgroepen: een "qualifying" benadering zal in eerste instantie rekening houden met de inwoners van de stad en de onmiddellijke omgeving (en eventueel reeds gevestigde bedrijven), terwijl de optie "cultuur als primaire attractie" ook inspeelt op toeristen en aan toerisme gebonden ondernemingen, en eventueel op andere bedrijven.

De formulering van een specifieke culturele strategie hangt nauw samen met een meer precieze afbakening van prioritaire doelgroepen. Het volstaat hierbij niet globale segmenten te vermelden (b.v. we wensen toeristen aan te trekken), daar de behoeften en bereikbaarheid binnen deze segmenten nog sterk kunnen verschillen. Zo onderscheidt het Vlaams Commissariaat-Generaal voor Toerisme (VCGT) in zijn marketingplan voor Antwerpen 93 drie doelgroepen. De hoofddoelgroep bestaat uit cultureel geïnteresseerden die in de markt zijn voor city trips en city tours, en niet in groep reizen. Deze worden verder geprofileerd als personen tussen 25 en 65 jaar, behorend tot de A- en B-klasse, enz. Andere doelgroepen zijn de dagtochtmakers uit België en aangrenzende landen die in groep reizen, en de zakenreizigers die voor een herhaalbezoek kunnen worden gestimuleerd. Bovendien brengt het VCGT een geografische segmentatie aan, waarbij Duitsland, Frankrijk en Groot-Brittannië op het eerste niveau staan, België en Nederland op het tweede, en Italië, Spanje, Scandinavië, de USA, Canada en Japan op het derde niveau.

⁵ De zogenaamde "single industry cities", zie Kotler (1990).

Het opstellen van een coherent en concreet stedelijk beleid is dus maar mogelijk indien de geïntegreerde segmenten voldoende nauwkeurig zijn afgebakend, en op elkaar zijn afgestemd, rekening houdend met mogelijke synergieën en belangenconflicten.

Het realiseren van (culturele) stedelijke doelstellingen ten aanzien van specifieke doelgroepen vergt dan een marketingplan, waarin concrete marketing-mix-activiteiten worden uitgestippeld. De beslissingen met betrekking tot marketing-mix-instrumenten zijn uiteraard sterk interdependent en dienen op elkaar in te spelen, niet enkel op cultureel vlak, maar voor het stedelijk beleid in al zijn facetten. Om de bespreking te concretiseren zoomen we, in de volgende paragraaf, toch even in op culturele beleidsaspecten voor elk van de vier p's (produkt, prijs, plaats, promotie) afzonderlijk. Het is uiteraard onmogelijk hier een volledige bespreking te geven. We beperken ons dus tot enkele bedenkingen.

4.3 Management ten aanzien van het culturele produkt

In de vorige secties werd het cultureel stedelijk produkt in nauwere zin gekarakteriseerd als het geheel van fysieke culturele kenmerken van de stad, gekoppeld aan culturele voorzieningen (zie 1.1). In de terminologie van Janssen-Verbeke is dit slechts het "kernprodukt". Naast het strikt culturele kernprodukt onderscheidt Janssen-Verbeke het afgeleid produkt en het additioneel produkt. Het afgeleid produkt omvat het deelprodukt dat de attractiviteit van de stad "uitbaat", zoals de horeca en winkelvoorzieningen (museumshops, souvenirshops, maar ook andere winkels). Het afgeleid produkt vertegenwoordigt doorgaans een injectie voor de lokale economie, met implicaties voor de bewoners en lokale ondernemingen. Het additioneel produkt verwijst dan naar noodzakelijke voorzieningen om het kernprodukt toegankelijk te maken, zoals bewegwijzering en informatiestands, bereikbaarheid en parkeervervoorzieningen. Management van het culturele produkt heeft dan betrekking op al deze facetten.

Het beheer van het culturele (kern)produkt omvat een aantal zeer uiteenlopende activiteiten, die deels in handen zijn van de stedelijke overheid, en deels berusten bij de privé-sector. Het is onmogelijk hier een exhaustieve opsomming te verstrekken van mogelijke stedelijke initiatieven op cultureel vlak. We beperken ons tot een (willekeurige opsomming van) enkele voorbeelden. Zo omvat management van het culturele kernprodukt o.m.:

- (1) de bescherming, renovatie en restauratie van oude kunstwerken en gebouwen (b.v. de Nationale Bank in Antwerpen),
- (2) de uitbating van musea, tentoonstellingszalen en culturele centra. Zo telt Antwerpen b.v. een tiental stedelijke musea, waarvan het Rubenshuis, het Nationaal Scheepvaartmuseum en het museum Plantin-Moretus de bekendste zijn. Een ruimer aanbod van culturele ruimtes is vaak mogelijk door functieverruiming of aanpassing van bestaande gebouwen, zoals in Antwerpen voor de Sint-Augustinuskerk gebeurde.
- (3) de organisatie van evenementen (b.v. de Europaliantentoonstelling, theater-, dans- of muziekfestivals),
- (4) het subsidiëren van podiumkunsten (b.v. in Antwerpen: KNS, KJT, Philharmonie, Opera, Ballet, ...).

In ruimere zin kan men ook denken aan:

- (5) het organiseren of financieel ondersteunen van opleidingen in het kader van permanente vorming en volwasseneneducatie, het verzorgen van taalcursussen,
- (6) het toekennen van wetenschappelijke en culturele prijzen en onderscheidingen,
- (7) het uitbaten van sportcomplexen en andere recreatieve faciliteiten, het beheer van bibliotheken,
- (8) het integreren van artistieke componenten in de dagelijkse leefomgeving, het steunen van kunstenaars. Een opmerkelijk initiatief in dit verband is het "Art and Public Spaces Program" van de "Ministry for the Arts" in Melbourne. Dit programma tracht zowel artiesten, architecten, lokale ambtenaren, ruimtelijke planners, buurtbewoners als projectontwikkelaars nauwer te betrekken bij initiatieven tot verbetering van de leefomgeving. Meer specifiek wordt b.v. het werk van artiesten geïntegreerd in openbare gebouwen. Verder is (ten behoeve van b.v. projectontwikkelaars) een databank opgesteld met informatie over artiesten die bereid zijn mee te werken (tegen een relatief bescheiden vergoeding) aan privé-bouwprojecten, die zo aan culturele waarde kunnen winnen. Het initiatief benadrukt nogmaals de onverbreekelijke band tussen "cultuur" en kwaliteit van de leefomgeving, en bevestigt de groeiende aandacht voor een aantrekkelijke woon- en werksfeer. Of, zoals de initiatiefnemers in Melbourne het stellen: "The environment is not only the quality of the air we breathe, the earth we husband and the water on which we rely. It is also the places we live in, work in, our parks and gardens, shopping centres, coastlines, riversides and docklands, our industrial rural and historic precincts. Artists, by inclination, training and experience, are resourceful, creative thinkers who can complement and contribute to (a project design team)".

Ook het initiatief "Antwerpen, Stad aan de Stroom" sluit aan bij de tendens tot integratie van ruimtelijke planning en culturele initiatieven.

Vele culturele en cultuurgebonden activiteiten vergen financiële middelen. Vaak zijn hier vrij forse budgetten mee gemoeid, veelal in de vorm van investeringen. Het oprichten van aangepaste gebouwen kost heel wat geld. Renovatie van historische bouwwerken is eveneens een vrij dure aangelegenheid. Zelfs op zich bescheiden initiatieven, zoals de restauratie en inrichting van het Zuiderpershuis, slopen heel wat middelen op. In dit voorbeeld zou het gaan om ongeveer 63 miljoen frank, te verdelen onder de Vlaamse Gemeenschap, de provincie Antwerpen, en de theatergroep "Internationale Nieuwe Scène". Groot-schaliger projecten, zoals de restauratie van de Onze-Lieve-Vrouwekathedraal, vergen natuurlijk een veelvoud van dit bedrag.

Niet alleen de investeringen maar ook de goede werking van culturele instellingen en initiatieven vergen middelen. Zo werden voor de podiumkunsten in Antwerpen alleen al bijna 200 miljoen aan subsidies uitgekeerd in 1990. Veelal verborgen en soms ook wat verwaarloosd zijn de "investeringen in mensen". Opleidings- en vervolmakingskosten verdienen bij het opstellen van begrotingen dan ook bijzondere aandacht.

De opbouw van begrotingen is steeds een uiting van de prioriteit die beleidsvoerders aan de diverse terreinen toekennen. Dat geldt niet alleen binnen de begroting voor culturele initiatieven op zich, maar ook voor de plaats van cultuur binnen het geheel van de middelen (cfr. Reynebeau, 1988, p. 11-43). De cultuurbegroting zelf dient geïnspireerd te zijn op de strategische doelstellingen en (culturele) doelgroepen afgeleid uit het omgevingsonderzoek. Het culturele stedelijk produkt dient zo te worden ingepast in de overkoepelende (culturele) city-marketingstrategie, althans voor zover het onder de controle valt van de stad zelf. Dit geldt uiteraard eveneens voor het cultureel produkt in ruimere zin, zoals voor onderwijs, sport- en recreatieve voorzieningen.

Voor een aantal culturele initiatieven is de rol van de overheid echter vrij beperkt, en wordt het culturele aanbod grotendeels door privé instanties bepaald. Dit is b.v. het geval voor bioscoop, theater en concerten, waar de inbreng van de stad doorgaans niet verder reikt dan het ter beschikking stellen van het vereiste kader en eventueel de nodige infrastructuur. Ook op het vlak van b.v. vorming vervult de stad slechts een zeer bescheiden rol, en is de inbreng van privé instanties of hogere overheden bijzonder groot. Een doelgericht "beheer" van het cultureel

(kern)produkt is hier slechts mogelijk na samenspraak en onderlinge afstemming van publieke en privé-initiatieven.

Dit geldt in nog veel sterkere mate voor *het afgeleid produkt*, dat meer rendabele activiteiten omvat, en hoofdzakelijk in handen is van private instanties. Om succesvol te worden uitgebaat, moet ook dit afgeleid produkt afgestemd zijn op de wensen van de doelgroepen die de stedelijke overheid met haar (cultureel) city-marketingplan viseert, en vice versa. Zo kan de stad prioritair trachten het internationaal recreatief toerisme te ondersteunen, b.v. door allerlei vormen van animatie zoals meertalige geleide wandelingen uit te werken, of festivals en speciale tentoonstellingen te verzorgen. Voor de horeca betekent dit de nood aan aangepaste voorzieningen voor verblijf, maaltijden, en eventueel aanvullende recreatie zoals sportfaciliteiten, discotheken enz. Samenwerking kan b.v. expliciet uitmonden in het aanbod van "produktbundels", waarbij reisagentschappen een volledig "package" naar de stad aanbieden, met inbegrip van transport, verblijf en culturele bezoeken. Dergelijke arrangementen zijn bij cultuurhistorische steden erg belangrijk geworden. City trips vertegenwoordigen een van de snelste groeiers op de toeristische markt.

Uit dit laatste voorbeeld blijkt dat ook *het additioneel produkt* ingepast dient te worden in de overkoepelende strategie, en dit niet enkel op het vlak van transport (b.v. voor internationaal recreatief toerisme: verbinding met de luchthaven, openbaar vervoer binnen de stad, duidelijke bewegwijzering), maar ook voor de aanvullende toeristische voorzieningen (b.v. toeristische informatiecentra). Ook samenwerking met de omliggende gemeenten kan hier nuttig zijn voor een meer gevarieerd produktaanbod.

Daadwerkelijk inspelen op de behoeften van de prioritaire doelgroep(en) vergt dus een consistent beheer van het kern-, het afgeleid en het additioneel produkt. Bovendien moet men zich rekenschap geven van de invloed van de gekozen culturele strategie op andere componenten van het stedelijk produkt, en op publieken van de stad die mogelijk niet prioritair zijn op het vlak van cultureel beleid, maar waarvan de belangen toch nauw verweven zijn met die van de gekozen doelgroepen. Vooral het benutten van de toeristische mogelijkheden van het cultureel produkt dient met zorg te gebeuren. Om b.v. te beletten dat overdadig verkeer ten gevolge van massatoerisme de woonfunctie aantast, kan men opteren voor aanpassing van het additionele produkt.

Heel wat mogelijkheden staan hiervoor ter beschikking. Zo kan men in-

spiratie vinden bij het "park and ride"-systeem. Aan de rand van de stad worden dan grote parkeerterreinen aangelegd, waarbij voor goede aansluitingen met bussen of trams naar de stad wordt gezorgd. Ook kunnen speciale parkings voor autocars worden aangelegd op wandelafstand van het attractiegebied. Uiteraard betekent dit niet dat het verkeersprobleem volledig wordt opgelost. Wel wordt de draagkracht van het systeem minder snel overschreden. Overigens vereisen dergelijke oplossingen ingrepen in het ruimtelijk gebruikspatroon, investeringen in openbaar vervoer, en veelal ook goed overleg met de buurgemeenten. In feite kan dit alles niet los worden gemaakt van het algemene verkeersbeleid. Een globaal verkeersplan is nodig, waarin zowel het toeristisch verkeer als de andere transportstromen (b.v. woon-werk- en woon-shoppingverkeer) tot een aanvaardbaar niveau worden teruggebracht. Een integrale visie, waarbij het hele ruimtelijke patroon van de stedelijke (en zelfs suburbane) functies wordt geïntegreerd, is daartoe noodzakelijk.

Samenvattend kunnen we stellen dat cultureel produktbeleid voor de stad dient te kaderen in een vooraf gespecificeerde strategie, en in al zijn facetten moet worden afgestemd op prioritaire doelgroepen, weliswaar rekening houdend met implicaties voor andere stedelijke publieken. De produktcomponenten vormen echter maar een facet van de aantrekkelijkheid van het stedelijk aanbod, ook de overige instrumenten van de marketing mix spelen hier een belangrijke rol.

4.4 Prijsbeleid

Prijsbeleid in de culturele sector is een complexe aangelegenheid. Indien we ons toespitsen op prijszetting voor het culturele produkt door de lokale overheid, komen een aantal vaststellingen naar voren.

(1) Een aantal culturele goederen genereren geen directe financiële opbrengsten voor de overheid. Zo kan men uiteraard "gratis" genieten van de historische omgeving en (gevels van) gerestaureerde gebouwen, maar is ook de deelname aan geleide wandelingen, openluchtevenementen en het gebruik van toeristische diensten vaak niet rechtstreeks vergoed.

(2) Prijszetting van culturele goederen is zelden gebaseerd op een "kost-plus"-principe. Zo zijn de toegangsprijzen die men betaalt voor musea en podiumkunsten niet kostendekkend. Meestal worden deze initiatieven gesubsidieerd door de overheid (cfr. supra). Ditzelfde geldt

uiteraard voor het onderwijsaanbod. Ook de stedelijke sport- en recreatievoorzieningen zijn vaak niet kostendekkend. Dit is aanvaardbaar in de zin dat de overheid met haar cultureel (city marketing) beleid vaak in eerste instantie niet-monetaire doelstellingen (zoals cultuurspreiding en cultuurbehoud) nastreeft. In feite mogen we hier de redenering in verband met verdienstegoederen toepassen. Verdienstegoederen zijn goederen die op grond van een waardeoordeel door de beslissingnemer geacht worden een hogere bijdrage te leveren tot het individuele nut of welzijn dan het individu zelf oordeelt (cfr. Blauwens, 1988, p. 107). Precies omwille van deze verdienste wil de overheid het benutten van het cultuuraanbod stimuleren, met name door de prijs te verlagen of zelfs tot nul terug te brengen. Uiteraard impliceert een dergelijke benadering een waardeoordeel door de overheid van de culturele verdienste. Dit brengt sommigen ertoe dergelijke stimuli als een vorm van paternalisme te veroordelen (zie b.v. De Grauwe, 1990) of de overheid een gebrek aan waardering voor de cultuur in de schoenen te schuiven. In elk geval is duidelijk dat waarden en normen hier expliciet of impliciet een grote rol spelen en dat discussie hierover onvermijdelijk is indien men werkelijk aan cultuurbeleid wil doen (en eigenlijk ook als men dat niet wenst te doen).

Overigens kan de overheid door allerlei nevenactiviteiten (b.v. museumshops, een cafetaria bij het zwembad) veelal extra inkomsten genereren in directe relatie tot haar eigen kernprodukt. Tenslotte is het evident dat culturele bedrijvigheid een indirecte injectie geeft aan de lokale economie via het afgeleid produkt dat rendabel wordt uitgebaat door privé-instanties. Door haar culturele initiatieven draagt de stedelijke overheid dus ook onrechtstreeks bij tot de welvaart van lokale bevolking en bedrijven.

(3) Bij het bepalen van het niveau van de vergoeding voor cultuurconsumptie dient de overheid rekening te houden met de prijs van "concurrentiële aanbiedingen". Dit is een zeer veelzijdig begrip. Zo kan zowel de kost van alternatieve vormen van tijdsbesteding (b.v. sport) als de vergoeding die voor een vergelijkbaar produkt elders wordt aangerekend (b.v. entreegelden voor musea in het buitenland) bepalen wat het publiek ervaart als een redelijke vergoeding (b.v. de toegangsprijs voor een plaatselijk museum). De vergelijkingsbasis met concurrenten zal uiteraard sterk verschillen tussen de marktsegmenten. Zo heeft b.v. de introductie van entreegelden in de stedelijke musea in Antwerpen in 1984 de toeloop van internationale toeristen nauwelijks beïnvloed. Dit hangt deels samen met het feit dat men elders vaak veel hogere toegangsgelden moet betalen.

(4) Cultureel prijsbeleid beperkt zich niet tot het vastleggen van één vergoedingsniveau per "aangeboden produkt", maar kan uitmonden in een meer complexe strategie, die consistent inspeelt op andere instrumenten van de marketing mix.

Een eerste principe dat de overheid kan hanteren is *prijstdiscriminatie*, waarbij bepaalde doelgroepen worden gestimuleerd tot culturele consumptie, en andere eerder ontmoedigd. Zo zijn toegangsprijzen voor theater mogelijk sterk gereduceerd voor scholen in het kader van educatieve culturele doelstellingen. Ook kunnen entreeprijzen voor evenementen verschillen voor inwoners en toeristen. Ook "*peak-load*"-*prijzzetting* is mogelijk, waarbij in periodes van "piekvraag" typisch hogere vergoedingen moeten worden betaald. Hiermee kan men hetzij de vraag beter spreiden in de tijd, hetzij consumenten "afromen" die niet bereid zijn hun tijdstip van consumptie te wijzigen. "*Peak load*"-prijzzetting treft men bij uitstek aan voor het afgeleid produkt, waar b.v. de vergoeding voor overnachtingen in het hoogseizoen sterk kan oplopen. Het gebruik van *prijzbundels* is een andere mogelijkheid om cultuurconsumptie te stimuleren of selectieve doelgroepen beter te bedienen. Zo kunnen combinatietickets voor verschillende attracties bepaalde toeristensegmenten beter bedienen (b.v. een ticket voor één dag om het lokaal toerisme te bevorderen, tickets voor verschillende dagen met het oog op verblijfstoerisme). Een speciale vorm van prijzbundels (in feite: hoeveelheidskortingen) treffen we aan bij de abonnementen (b.v. Antwerpen: dierentuin, theater), waarmee men duidelijk meer lokale toeristen (bewoners) viseert, en eventueel ook specifieke leeftijdsgroepen wenst te bereiken (jongerenabonnementen)⁶ enz. Verder wordt ook het principe van "*price lining*" vaak toegepast. Daarbij wordt een hele lijn van produkten aangeboden van variërende kwaliteit, telkens met een aangepast prijsniveau. Dit is b.v. het geval voor meer of minder dure plaatsen in het theater.

(5) Het prijsbeleid dient rekening te houden met het relatief belang van de gevraagde vergoeding in het totale kostenpakket voor de deelnemer. In feite betaalt de cultuurconsument veel meer dan alleen een "entreegeld". Ook zijn niet-monetaire kosten (tijd, risico) of additionele financiële inspanningen (transportvergoeding, babysit, verblijfsvergoeding, opportuniteitskost enz.) moeten in rekening worden gebracht. Binnen dit totaalpakket vertegenwoordigt de cultuurvergoeding vaak maar een klein deel, wat de prijsgevoeligheid ten opzichte van het culturele kernprodukt kan reduceren. Anderzijds betekent dit ook dat een doelge-

⁶ In feite zijn de verschillende strategieën vaak verweven. Zo is b.v. een jongerenabonnement ook een voorbeeld van *prijstdiscriminatie*.

richt prijsbeleid voor het kernprodukt maar zin heeft indien ook de vergoedingen voor het afgeleid en additioneel produkt zijn aangepast. Ook op het vlak van prijszetting is coördinatie tussen (de aanbieders van) verschillende produktcomponenten dus van cruciaal belang. Zo pogen heel wat cultuurhistorische steden, met als bekendste voorbeeld Venetië (cfr. Van der Borg, 1991), de toeristische druk te verminderen door met name het eendagstoerisme te ontmoedigen. Dit kan o.m. door goede maar dure verkeersverbindingen te creëren, te streven naar een aanbod van vooral duurdere logiesvormen en hoge prijzen te bepalen voor het gebruik van de cultuuroederen (althans voor niet-inwoners).

4.5 Promotie van het culturele produkt

Promotiebeleid voor het culturele produkt vergt een beslissing over de inhoud van promotionele boodschappen, en de kanalen waarlangs men zal communiceren met het publiek. Het is ons onmogelijk een volledig overzicht te geven van mogelijke communicatiestrategieën op cultureel vlak. We formuleren hier kort enkele bedenkingen.

Inhoud van de promotionele boodschap

De inhoud van de promotionele boodschap dient aan een aantal criteria te voldoen.

- (1) Kaderen in de basisstrategie van de stad, en inspelen op vroeger gespecificeerde sterkten en doelgroepen. Dit resulteert meestal in een uitgebreide mix van promotiemateriaal, met verschillende doelstellingen. Overdrijving is hier een reëel gevaar (folderitis). Het aangeboden materiaal moet overzichtelijk blijven voor de belangstellenden én voor de aanbieders. Hier rijst vaak een probleem van (gebrek aan) coördinatie tussen de verschillende stedelijke diensten. Ook kosten-batenoverwegingen stellen grenzen aan de diversiteit van het aanbod. Daartegenover staat dat promotieacties slechts effectief kunnen zijn mits er een minimum aan "consistentie" is met de beoogde doelgroep, dit zowel qua selectie van onderwerpen als op het vlak van de weergave (taalgebruik, illustratiemateriaal, kwaliteit enz.).
- (2) Beantwoorden aan de realiteit. Het doel van de promotiecampagnes is, naast "pure" informatieverstrekking, het "gewenste" stedelijk imago over te brengen bij de doelgroepen. Dit gewenste imago

moet echter stroken met de werkelijkheid (produkt), zoniet kan de promotie zeer negatieve gevolgen scoren. Bespelen van het aangeboden produkt blijft dus een eerste zorg.

- (3) De kern van de zaak raken. Het heeft geen zin een brede waaier van echte (of vermeende!) troeven naar voren te brengen, indien daaruit verwarring of onduidelijkheid bij de doelgroep voortvloeit. Veelal verdient het de voorkeur zich te richten op één enkele sterkte of op een beperkte set van troeven die zo dicht mogelijk aansluiten bij de concrete interesses van het beoogde publiek.

Kanalen

Promotie van het culturele (kern)produkt is mogelijk via zeer diverse kanalen, die min of meer aangepast zijn aan specifieke doelgroepen en soorten boodschappen.

Naar de *bewoners* toe is er de lokale reclame- en informatieverstrekking. Deze varieert van globale overzichten (b.v. het cultuurjaarboek Antwerpen voor een lage prijs) tot aankondigingen van meer specifieke initiatieven via lokale tijdschriften (b.v. *De Antwerpenaar*) of affiches met een aankondiging van evenementen. Ook de lokale radio zou hier een nuttige rol kunnen vervullen.

Uitgebreide informatieverstrekking kan gebeuren via een informatieservice, gelokaliseerd in b.v. de openbare bibliotheek van diverse wijken. Voor zeer specifieke acties (b.v. de aankondiging van opleidingsprogramma's voor werklozen) kunnen meer directe kanalen zoals mailings worden benut. Wanneer geïnteresseerden in specifieke activiteiten, zoals ballet of theater, bekend zijn, wordt steeds meer gebruik gemaakt van direct mail, b.v. door culturele centra of receptieve theaters. Het spreekt voor zich dat de kwaliteit en omvang van de respons groten-deels bepaald wordt door de kwaliteit van het adressenbestand.

Contacten met *bedrijven* verlopen doorgaans via:

- (1) direct mail,
- (2) speciale tijdschriften (b.v. voor lokalisatie),
- (3) aangepaste stedelijke diensten voor informatieverstrekking, en
- (4) persoonlijke verkoop (b.v. missies in het buitenland voor internationale contacten met het bedrijfsleven in het algemeen, of bezoek aan specifieke bedrijven).

Ook culturele informatie kan via deze kanalen worden doorgespeeld.

Promotie van het culturele produkt gebeurt echter vooral ten aanzien van *toeristen*. De omvang van de inspanningen is hier vaak indrukwekkend. In vele gevallen treft men een proliferatie van initiatieven aan. Diverse kanalen staan hiervoor ter beschikking. Men kan terugrijpen naar reclame (b.v. in vliegtuigen) of naar publiciteit (b.v. vermelding in toeristische programma's, aankondiging van evenementen in het nieuws enz.). Folders vormen het meest gebruikte communicatie-instrument. Ze kunnen rechtstreeks worden verspreid (b.v. in informatiekiosken, op toeristische beurzen), maar ook via tussenpersonen (b.v. tour-operators en reisagenten). In het laatste geval worden vaak niet alleen folders verstrekt, maar wordt aan de tussenpersonen een volledig bezoekprogramma aangeboden, met begeleiding en documentatiemap-pen.

Globaal kunnen we stellen dat het de stedelijke overheden doorgaans niet ontbreekt aan initiatieven op het vlak van communicatie, maar dat deze doelgerichter en efficiënter kunnen worden aangepakt. Een betere interne stedelijke organisatie en coördinatie van verschillende diensten, met aandacht voor personeelsopleiding en motivatie, kan hier reeds wonderen doen. Ook samenwerking met privé-instanties of andere overheidsdiensten die culturele of additionele produkten aanbieden, levert interessante mogelijkheden op. Hierbij kan de stad zich b.v. aansluiten bij bestaande privé-initiatieven (b.v. theateragenda's, horecama-gazines) of kunnen nieuwe gezamenlijke acties op touw worden gezet.

De samenwerkingsvormen kunnen op zeer diverse wijzen worden op-gevat. Soms gaat het om echte partnerships, wat o.m. equivalentie van de inbreng en beslissingsbevoegdheden inhoudt. In andere gevallen kan een zekere hiërarchie worden onderkend. Omdat de culturele sector, terecht, zeer sterk op onafhankelijkheid is gesteld, vormt sponsoring een erg belangrijke vorm van samenwerking. Tegenover de financiële inbreng staat dan geen inbreng in het beslissingsproces (de programmatie), maar een andere tegenprestatie (mogelijkheid tot reclamevoering, gelegenheid tot public relations enz.). Dit vindt men vrij sterk terug bij b.v. deSingel, het Festival van Vlaanderen en Antwerpen 93. Van sterk groeiend belang in het cultuurbeleid is ook de samenwerking tussen een stad en de omgevende gemeenten, en tussen cultuurhistorische steden onderling, b.v. in gezamenlijke campagnes.

4.6 Lokalisatie en distributie

De p van plaats (lokalisatie, distributie) omvat in het kader van culturele city marketing zeer uiteenlopende facetten. Men kan hierbij uitgaan van de algemene vestigingsproblematiek van tertiaire activiteiten, waarbij de oriëntatie op de vraag, d.w.z. de markt, centraal staat. Al naargelang van het type cultuurgoed dat wordt aangeboden, zal de reikwijdte groter zijn en dus het recruteringsgebied omvangrijker. Tegelijk zal de vrager een grotere of kleinere bereidheid hebben om de afstand tot de aanbodplaats te overbruggen. Dit brengt ons bij de problematiek van de geografische lokatie en de bereikbaarheid van de aanbodsplaats.

Voor vele componenten ontsnapt de *geografische lokatie* aan de controle van het beleid. Het historisch patrimonium is op een bepaalde plaats gevestigd en betekenisvolle veranderingen kunnen daarin niet worden aangebracht, tenzij door vernietiging (afbraak, een natuurramp enz.). Andere aanbodselementen kennen wel een zekere flexibiliteit wat de lokatie betreft op het ogenblik dat het beleid over hun vestiging beslist (b.v. sportaccommodatie, culturele centra, scholen) of omdat het gaat om tijdelijke activiteiten die alleen een geschikte gast ruimte nodig hebben (b.v. tentoonstellingen, evenementen) die op diverse plaatsen aanwezig is. In dit laatste geval kan de culturele dienstverlening naar een groter publiek gebracht worden door het aanbod afwisselend op diverse plaatsen onder te brengen (b.v. rondreizende tentoonstellingen, gastvoorstellingen bij theater).

Lokalisatie in de historische stadskern kan de aantrekkingskracht van artistieke en/of op toerisme gerichte attracties sterk verhogen. Zo omvat b.v. de oude stadskern en het Zuid in Antwerpen een ruim aanbod voor cultuurbezoekers. Lokalisatie buiten deze kern kan aantrekkelijk zijn indien ze gecombineerd is met andere attracties zoals een recreatieve omgeving (b.v. Middelheim). Men treft er wel andere bezoekerstypes en dus doelgroepen aan.

Voor andere vormen van culturele infrastructuur, die eerder toegespitst zijn op de lokale bevolking, is een ligging nabij de woonomgeving weer sterk aangewezen, althans indien men de cultuurconsumptie wil maximaleren. Hier speelt de marktorientatie op een wat dubbelzinnige wijze mee. Vanuit deze optiek zou een "bevolkingsvolgend" cultuur-aanbod aangewezen zijn. Aangezien de bevolkingsspreiding reeds decennia een suburbanisatie doormaakt, impliceert dat een verdere ruimtelijke verdeling met overigens steeds grotere kosten voor de overheid (en dus de belastingbetaler) tot gevolg. Daar komt bij dat de suburbanisatie op zich al een dure aangelegenheid is op grond van publieke investerin-

gen en van werkingskosten. Omgekeerd blijkt, zoals we reeds stelden, een kwalitatief hoogstaand stedelijk cultuuraanbod ook een aantrekkingsfactor te zijn voor groeiende groepen in de woonbevolking.

Het probleem van de suburbanisatie overstijgt uiteraard voor een zeer groot deel het stedelijk beleid en dus ook het lokale cultuurbeleid. Bovendien hebben vele steden zeer weinig speelruimte qua lokalisatie van hun culturele attracties en infrastructuur. Deze variabele is slechts in beperkte mate manipuleerbaar.

Het aspect *bereikbaarheid* hangt nauw samen met het management van het additioneel produkt (transportvoorzieningen, bewegwijzering) en met de lokalisatie van verblijfsaccommodatie, woonruimte en bedrijfsinplanting. Dit kwam reeds gedeeltelijk aan bod bij de bespreking van het aspect produkt. Belangrijk is hier de integratie in de ruimtelijke planning van de stad en de samenhang tussen de ruimtelijke functies.

Het opzetten van een *distributienetwerk* voor het culturele produkt (en meer bepaald het "service-aspect" van dit produkt) hangt nauw samen met promotionele activiteiten. Men dient hier na te denken over de spreiding van stedelijke informatiediensten, de invoer van flexibele en/of multipale reserveringssystemen, en een mogelijk nauwere koppeling aan de distributie van het afgeleid produkt zoals logies en geleide bezoeken.

4.7 Conclusie

Deze sectie bracht enkele bedenkingen naar voren met betrekking tot het cultureel city-marketingbeleid. Ze benadrukte het belang van een globale strategie, waarin de rol van cultuur in zijn geheel wordt gespecificeerd, met duidelijke selectie van prioritaire doelstellingen en doelgroepen. Dit is slechts mogelijk op basis van een uitgebreid omgevingsonderzoek, zowel intern als extern. Beide gebeuren nog erg zelden in de praktijk. Nochtans hoeft dergelijk onderzoek niet noodzakelijk veel geld te kosten. Een meer management-gerichte benadering binnen het stedelijk apparaat, met efficiënt gebruik van bestaande middelen, is doorgaans al een enorme stap in de goede richting. Zo kunnen b.v. het systematisch bijhouden en toegankelijk maken van bestaande informatie, en een betere coördinatie en communicatie tussen diensten, de opstelling van een strategisch plan fel vergemakkelijken. Ook een toemennende marktgerichtheid, waarbij waar mogelijk feedback van verschillende publieken wordt opgetekend, is bijzonder belangrijk.

5 Cultuurbeleid en city marketing: een moeizaam evenwicht

In de vorige sectie belichtten we enkele onderdelen van (het ontwerpen van een) cultuurbeleid in het kader van city marketing. Een bespreking van de omgevingsanalyse en de afzonderlijke instrumenten van de marketing mix suggereert reeds een sterke onderlinge verwevenheid van verschillende beleidsfacetten, wat de taak van het stedelijk management uiteraard compliceert.

In deze sectie werpen we dan opnieuw een blik op het geheel, en bekijken we enkele interdependenties in het stedelijk netwerk, met hun managementimplicaties. Verantwoord cultureel beleid door de stad komt neer op het vinden van een moeilijk (en vaak labiel) evenwicht tussen diverse belangengroepen en invalshoeken. Hoewel de verschillende onderdelen van de bespreking nauw met elkaar verwant zijn, structureren we de discussie rond drie topics: het evenwicht tussen verschillende "aanbieders/actoren", het evenwicht tussen verschillende doelgroepen en componenten van het stedelijk produkt, en tenslotte de spanning tussen city-marketingbeleid en cultureel beleid.

5.1 Evenwicht tussen verschillende aanbieders/actoren

De not-for-profit sector wordt typisch gekenmerkt door complexe uitwisselings("exchange")relaties met multipale partijen. Stedelijk marketingbeleid in het algemeen, en cultuurbeleid in het bijzonder, vormt hierop geen uitzondering. Tabel 1 geeft een ruwe schets van de diverse publieken en overheidsinstanties die betrokken zijn bij het cultureel management van de stad.

De diverse belangengroepen hebben uiteenlopende hoedanigheden ten opzichte van het stedelijk cultureel produkt, gaande van sponsor/toekenner van subsidies, over regelgever/hogere beleidsinstantie, naar leverancier, concurrent, en partner/aanbieder, tot afnemer/consument. De stedelijke overheid staat voor de moeilijke taak een evenwicht te vinden in deze wirwar van relaties, b.v. om haar inspanningen te doseren tussen het aantrekken van externe middelen en het "marketen" van het cultureel produkt naar afnemers toe. Een bijkomend probleem is dat verschillende publieken in een "gemengde" relatie staan met de stedelijke overheid, en verschillende van deze "hoedanigheden" combineren. Zo kunnen bepaalde ondernemingen tegelijk mede-aanbieder (uitbater) zijn van het cultureel produkt (b.v. hotelketens, Kredietbank met

Tabel 1
Publieken en overheidsinstanties bij het cultureel city-marketingbeleid

Publieken	Overheidsinstanties
Aanwezige inwoners (w.o. culturele verenigingen)	Nationale overheid
Potentiële inwoners	Regionale overheid
Aanwezige toeristen	Overheidsbedrijven (De Lijn, Sabena, NMBS)*
Potentiële toeristen	stedelijke overheid
Aanwezige bedrijven (privé en publiek)	Omliggende gemeenten
Potentiële investeerders (privé en publiek)	Andere cultuursteden

* Of de rol van overheidsbedrijven voldoende specifiek is om ook langs de zijde van de overheden te worden opgenomen, hangt af van de doelen die voor deze bedrijven zijn gesteld, van hun werkmiddelen en van de specifieke bedrijfscultuur. Op dit ogenblik lijken de Belgische overheidsbedrijven nog maar een weinig actieve rol te vervullen in het geheel van het cultuurbeleid.

het Rockoxhuis), sponsor van culturele evenementen georganiseerd door de lokale overheid, én "afnemer" van het stedelijk cultureel aanbod (aantrekkelijke of prestigieuze werkomgeving). Deze gemengde belangen zullen uiteraard hun repercussies hebben op de relaties tussen de partijen.

In deze sectie spitsen we ons even toe op de aanbodzijde van het stedelijk cultureel produkt, en op de publieken die hierbij een belangrijke inbreng (kunnen) hebben. Implicaties voor de afnemers/consumenten bekijken we in de volgende paragraaf.

Bij het aanbod van stedelijke cultuurgoederen spelen de *hogere overheden*, zoals de provincies, de gemeenschappen of het rijk, een belangrijke rol. Zij doen dat op een directe, maar ook op een indirecte manier.

Indirecte invloeden geschieden vooral door:

- (1) de lokalisatie van initiatieven van hogere overheden (b.v. nationale bibliotheken, musea enz.);
- (2) het verlenen van algemene werkmiddelen aan de steden en gemeenten, die de werking kunnen beperken of juist stimuleren (b.v. de omvang en de verdeling van het gemeentefonds);

- (3) het hanteren van een aantal bevormingen die de steden sociaal en economisch versterken of verzwakken (b.v. een lakse ruimtelijke ordening die de suburbanisatie bevordert of een economisch beleid dat de ruimtelijke spreiding van het bedrijfsleven stimuleert).

Eventueel kan ook door overheidsondernemingen een invloed worden uitgeoefend, b.v. door hun sterke impact op de toegankelijkheid van bestemmingen (openbaar vervoer), maar ook door bijzondere regelingen (b.v. goedkope leningen voor culturele doelen bij openbare kredietinstellingen).

De directe invloeden hebben vooral betrekking op:

- (1) het ter beschikking stellen van financiële middelen voor culturele doelen (specifieke dotaties of subsidies);
- (2) het formuleren van wetten, decreten, reglementen, en andere regels die bepalen wat een gemeente op diverse domeinen kan en moet doen, en eventueel hoe dit dient te gebeuren (b.v. de erkenning van monumenten, de organisatie van het onderwijs).

Sommige cultuurdecreten, b.v. dat met betrekking tot het openbaar bibliotheekwezen, wijzen op een verregaand ingrijpen van de overheid in het cultureel beleid (Roels, 1988).

Door hun hogere positie hebben de meer centrale overheden doelstellingen die niet volledig stroken met die van de lokale verantwoordelijken. Vaak hebben ze aandacht voor globale (culturele) implicaties die de belangen van één stad overstijgen en ermee in conflict staan. In die zin kunnen ze als een soort "machtige" concurrenten worden beschouwd voor de stedelijke overheid. Aan de andere kant kunnen gemeenschappelijke belangen een stimulus vormen voor concrete samenwerking, b.v. de inbreng van een stad in nationale promotieacties.

De *onderlinge relaties tussen steden en gemeenten* kunnen eveneens verschillende vormen aannemen. We kunnen hierbij een onderscheid maken tussen (i) interacties tussen de stad en de omliggende regio, en (ii) interrelaties tussen verschillende, geografisch gespreide steden (nationaal of internationaal). In beide gevallen kan er sprake zijn van competitiviteit, maar bestaat er ook ruimte voor onderlinge samenwerking. Welk aspect hierbij primeert (of dient te primeren) hangt samen met de gekozen stedelijke strategie, de geïndiceerde doelgroepen, en de graad van complementariteit tussen de steden en/of gemeenten ten opzichte van deze doelgroepen, al dan niet op cultureel vlak. Indien een internationale doelgroep wordt geïndiceerd, kunnen de lokale overheden er baat bij hebben hun beperkte middelen te bundelen in een gezamenlijke strategie. Zo voeren Antwerpen, Brugge en Gent samen promotie on-

der de benaming "de Vlaamse kunststeden" om buitenlandse toeristen aan te trekken. De samenwerking tussen Antwerpen en Sint-Petersburg is een heel ander voorbeeld: beide steden wisselen kunstwerken uit om geografisch gescheiden doelgroepen te bereiken. Tegelijk vormt het culturele element een onderdeel van een veel ruimer opgezette economisch en politiek georiënteerde samenwerking.

Ook *de stad en haar omgeving* kunnen een sterk complementaire functie vervullen met het oog op verblijfstoerisme. Voorbeelden zijn Venetië en Lido di Jesolo, of Brugge met de kust als "hinterland". In de samenwerking tussen stad en omgeving is het vaak moeilijk een evenwichtige verdeling te vinden tussen "kosten" en "baten" van de culturele aantrekkingskracht. Zo wil de stedelijke overheid vermijden dat de economische voordelen van toeristische activiteiten (voornamelijk verblijf) afvloeien naar de omliggende regio, terwijl de minder gunstige implicaties (milieu- en verkeershinder in het stadscentrum) voor rekening van de stad komen, vermits de stad en de omgeving afzonderlijke bestuurlijke en financiële entiteiten blijven. De strijd tegen het zogenaamde vals excursionisme (verblijfplaats van de toerist buiten de bestemmingsgemeente) in sommige Italiaanse cultuursteden kan hierbij als voorbeeld gelden (cfr. Van der Borg, 1991).

De bespreking in de voorgaande bladzijden gaf overduidelijk aan dat de stedelijke overheid slechts een gedeelte van het culturele produkt (in ruime zin: inclusief het afgeleid en het additioneel produkt) onder haar directe controle heeft, en ook voor de andere componenten van haar marketingbeleid sterk interageert met andere aanbieders. Succesvol en doelgericht beleid is dus maar mogelijk mits er samenwerking is met parastatale en privé-instellingen die mede het totale aangeboden pakket beïnvloeden. Idealiter stemmen de verschillende partijen hierbij in met een globale culturele strategie voor de stad, waarop ieders activiteiten worden afgestemd. In de praktijk is dit echter geen haalbare kaart, door het grote aantal betrokkenen (wat enorme inertie creëert!) en de vele belangenconflicten. Succesvolle "Public Private Partnerships" (PPP's) hebben meestal betrekking op specifieke initiatieven, die de gemeenschappelijke belangen van een aantal welbepaalde partijen dienen (b.v. "Antwerpen Congresstad": samenwerking van o.m. congres-hotels met de stad en de provincie met het oog op congresstoerisme). Het initiatief kan hierbij uitgaan van de stad zelf (dit is meestal het geval in een Belgische context), maar ook de privé-sector kan als "trekker" fungeren. Het succesvol opstarten (en invullen!) van PPP's vergt echter een markt- en doelgerichte "cultuur" die bij vele stedelijke overheden ontbreekt.

Dit brengt ons tot ons laatste punt: de interne werking van de stedelijke overheid. Binnen de stad zelf treft men vaak reeds een versnippering aan van (culturele) verantwoordelijkheden over verschillende diensten. Management van het stedelijk cultureel produkt is slechts mogelijk via directe en doelgerichte samenwerking van verschillende instanties op het vlak van ruimtelijke ordening, verkeer, toerisme, onderwijs enz. In de praktijk loopt een dergelijke samenwerking vaak spaak. Enkel indien de top van de lokale overheid zich expliciet bekommert om een integrale aanpak, en deze ook daadwerkelijk opvolgt, bestaat de kans op een gecoördineerd stedelijk beleid, waarin cultuur een duidelijke en gepaste plaats inneemt.

5.2 Evenwicht tussen verschillende afnemersgroepen en soorten doelstellingen

De stedelijke samenleving is zo ingewikkeld dat het niet mogelijk is alle directe en indirecte effecten die uit een bepaald beleid volgen te meten. Nochtans dient de lokale overheid zich zoveel mogelijk rekenschap te geven van de potentiële gevolgen van haar (culturele) beslissingen. Zoals reeds duidelijk gebleken is, vormt het cultureel beleid zowel een bron van kosten als van opbrengsten, financieel en niet-financieel, op korte en lange termijn.

Aan de *opbrengstenzijde* dienen allereerst de positieve gevolgen op het vlak van het cultuurbehoud en de cultuurspreiding te worden vermeld. In ruimere zin vormt ook de verhoogde aantrekkelijkheid van de leef- (en eventueel werk-)omgeving een mogelijk gunstig gevolg van het beheer van het cultureel produkt. Ook de positieve sociale implicaties van een gericht cultuurbeleid (b.v. jeugdwerking, omscholing, permanente vorming) mag men niet uit het oog verliezen. Verder treden natuurlijk economisch-financiële voordelen van de uitbating van dit produkt op, waarbij b.v. de toeristische activiteit een injectie vertegenwoordigt voor de lokale economie.

Tegelijk mogen de *kosten* verbonden aan cultuurbeleid niet worden onderschat. De directe financiële implicaties springen hier natuurlijk het eerst in het oog: er is geld nodig voor het onderhouden, uitbouwen en toegankelijk maken van het cultureel produkt in al zijn facetten. Zo kan b.v. de restauratie van gebouwen, het aanvullen van bibliotheken, de werking van musea en het organiseren en aankondigen van culturele evenementen, een niet onbelangrijk deel van de stedelijke middelen opslorpen. Het is evident dat deze kosten oplopen naarmate de stad

een hoger cultureel niveau nastreeft of wenst te behouden, of – in meer strategische termen – naarmate ze cultuur meer als “sterkte” wenst uit te bouwen. Deze laatste beslissing vergt echter ook inzicht in meer indirecte, lange-termijngevolgen van een doorgedreven uitbating van het cultureel produkt. Bedreigingen van overmarketing of gebrek aan selectiviteit zijn o.m. de verkeerschaos, milieuhinder en vandalisme die gepaard kunnen gaan met massatoerisme.

Het cultureel beleid van de stad dient uitdrukkelijk een *evenwicht* na te streven tussen al deze kosten en opbrengsten. Dit evenwicht hangt af van de situatie van de stad, maar blijkt in de praktijk zeer moeizaam te zijn. Zo treft men in vele zogenaamde “paradijssteden” zoals Venetië, Athene en Brugge, met een indrukwekkende culturele erfenis, vaak een pendelbeweging aan, die een voortdurende aanpassing en herziening van het beleid noodzakelijk maakt. De (verregaande) uitbouw van toeristische activiteiten zorgt voor aanzienlijke inkomsten. Het massatoerisme tast echter na verloop van tijd de woon- en werkfunctie aan, en versnelt het proces van cultureel verval. Dit leidt tot hogere kosten en verminderde opbrengsten (gegoede inwoners verlaten het stadscentrum). Om deze beweging te doorbreken kan de stad eventueel overgaan tot de-marketing (het ontmoedigen van bepaalde toeristengroepen) of selectieve marketing (het aantrekken van goegede toeristen). Belangrijk is alleszins dat ze de omgevingssituatie en de verwachte evoluties voortdurend opvolgt en er op inspeelt, rekening houdend met de interdependenties tussen verschillende doelgroepen en stedelijke componenten.

Bij het creëren van een harmonische, duurzame omgeving is ook de ruimtelijke optie van groot belang. Van den Bergh, Klaassen en Van Der Meer (1990) onderscheiden hier drie mogelijkheden: de stad als werkgelegenheidscentrum, de stad als verzorgingscentrum, en de “harmonische” stad. Voor cultuursteden met een historische binnenstad ligt het beeld van “de stad als verzorgingscentrum” voor de hand, waarbij men de centrumfuncties van de stad (winkelen, recreatie, cultuur, sociale functie) wenst te combineren met hoogwaardig wonen en het “betere” toerisme. In deze optie dienen werkplaatsen zich hoofdzakelijk buiten de stad te situeren, waarbij het verkeer zich ‘s ochtends verspreidt van de stad naar buiten toe. Ook het beeld van de harmonische stad lijkt combineerbaar met een nadrukkelijke culturele functie. In deze laatste optie streeft men naar een selectieve bevordering van stedelijk en landelijk wonen, en wenst men in het stadscentrum vooral werkgelegenheid met een hoge verhouding bezoekers/werkers aan te trekken, wat leidt tot min of meer evenwichtige verkeersstromen. Welk

stadsbeeld wenselijk of haalbaar is hangt grotendeels af van de feitelijke situatie. Regio's met een hoge dichtheid aan bevolking en economische activiteiten kennen een schaarste aan ruimte. Hieruit volgt de noodzaak spreidingstendenzen te beheersen en af te remmen, wat het beeld van een compacte stad oproept. Een evenwichtige verdeling en vermenging van de functies, en dus een zo spaarzaam mogelijk gebruik van territoriale functiescheiding, is daarbij het doel. Dit concept is in de Nederlandse planologie erg sterk verspreid.

Welke stedelijke (en ruimer: ruimtelijke en regionale) structuur men ook tracht te verwezenlijken, het realiseren van de doelstellingen zal staan of vallen met het organiserend en coördinerend vermogen door de stad, in samenwerking met andere instanties (cfr. supra).

5.3 Cultuurbeleid en city marketing: een moeizaam evenwicht

In de voorgaande secties belichtten we enkele aspecten van cultuurbeleid als onderdeel van een stedelijke strategie, waarbij vooral de positieve wisselwerking tussen culturele en stedelijke belangen naar voren kwam. Tussen cultuurbeleid (door de overheid) en city marketing bestaan echter ook duidelijke spanningen. Tabel 2 vat enkele verschillen samen.

Door de sterk verschillende invalshoek van het globale cultuurbeleid en het stedelijk beleid, kan men er niet van uitgaan dat een “verantwoord” city-marketingbeleid ook “automatisch” culturele doelstellingen zal respecteren. Integendeel, het gevaar is zeer groot dat, tenzij de lokale overheid zichzelf expliciete eisen oplegt op cultureel vlak, louter culturele doelstellingen het onderspit delven ten opzichte van andere stedelijke overwegingen. Dit hangt o.m. samen met het feit dat:

- (1) culturele doelstellingen vaak de belangen van één stad overstijgen;
- (2) vele culturele activiteiten alvast voor de (lokale) overheid niet rendabel zijn, zeker niet op korte termijn;
- (3) een aantal culturele doelstellingen moeilijk kwantificeerbaar en meetbaar zijn;
- (4) cultuurbeleid niet steeds ingaat op “ervaren” behoeften, maar vaak een educatieve waarde heeft, en/of een bewustwordingsproces beoogt.

Vooraf voor steden die een sterk marktgericht beleid gaan voeren bestaat hierdoor het gevaar dat niet-culturele, misschien meer populaire, behoeften gaan primeren. In principe kan marketing weliswaar aange-

Tabel 2
Spanningen tussen cultuurbeleid en city marketing

	Cultuurbeleid	Stedelijk beleid (overheid)
Globaal doel	Cultuurbewaring Cultuurspreiding	Huidige en toekomstige welvaartsgroei stad (bewoners)
Taakstelling	→ Voldoe aan gepercipieerde culturele behoeften → Verzorg culturele opvoeding	→ Creëer welvaart, waaruit welzijn volgt → Schep aantrekkelijke woon- en werkomgeving
Doelgroep	Bevolking: verschillende segmenten, lokaal, nationaal, internationaal	Huidige en potentiële inwoners, bedrijven, toeristen voor de stad
Concurrenten	→ Sociale verantwoordelijkheden die geld opslorpen → Andere vormen van vrijetijdsbesteding	→ Andere steden, gemeenten, regio's

wend worden om allerlei doelstellingen (sociale en andere) efficiënt te realiseren, maar in de praktijk bestaat het gevaar dat economische of financiële doelstellingen op korte termijn de bovenhand halen. Dit zal soms de leefbaarheid van de stad op lange termijn in gevaar brengen, maar in elk geval ten koste gaan van culturele doelstellingen.

6 Besluit

De vorige subsectie maakte duidelijk dat er geen volmaakte harmonie bestaat tussen cultuurbeleid en city marketing. Het zou bijgevolg absurd zijn het cultuurbeleid zonder meer af te stemmen op zijn mogelijke bijdrage tot de city marketing.

Dit betekent geenszins dat cultuur en cultuurbeleid op gespannen voet dienen te staan met stedelijk marketingbeleid, integendeel. In dit artikel hebben we juist vastgesteld dat er heel wat synergieën bestaan tussen de cultuurgoederen en -diensten enerzijds en de diverse doelgroepen van de city marketing anderzijds. Men denke maar aan de beteke-

nis van de cultuur voor het woon- en werkklimaat en voor het toerisme.

Ook is het duidelijk dat de spreiding en versterking van cultuur baat kan vinden bij een marktgericht management. Een grondige analyse van de stedelijke publieken en hun (culturele) behoeften, doordachte doelgroepskeuze, de uitbouw van een aangepast en evenwichtig cultureel aanbod, gekoppeld aan een aanvaardbaar prijsniveau, en de zorg voor een ruime communicatie en verspreiding van dit aanbod naar de doelgroepen toe, vormen essentiële ingrediënten voor de realisatie van culturele doelstellingen. Marktgerichtheid dient dan ook het cultuurbeleid in zijn conceptie en zijn verwezenlijking te doordringen. Op een dergelijke wijze wordt het ook mogelijk de culturele city marketing op een harmonieuze of minstens conflict-minimerende wijze te integreren in de globale city marketing, en in de menigvuldige functies die een stad echt tot een stad maken.

Literatuur

- Antwerp: A City rare, a City fair* (1990), Stad Antwerpen, paper voorgedragen op de "International Conference on Marketing Metropolitan Regions", Rotterdam, november.
- APOSTEL, L. en T. VENCKELEER (1992), "Cultuurwetenschap in Vlaanderen: la trahison des clerics", *Ons Erfdeel*, nr. 2, p. 179-190.
- ASHWORTH, G. J. en H. VOOGD (1990), *Selling the City*, Londen, Belhaven Press.
- BLAUWENS, G. (1988), *Welvaartseconomie en kosten-batenanalyse*, Antwerpen, MIM.
- BLOMMAERT, K., G. DE BRABANDER, A. GILLÉ, L. LEZY, T. MAES, A. VERHETSEL en F. WITLOX (1992), *Woonvoorkeuren en verhuismotieven voor personen*, Antwerpen, SESO (reeks: Het grootstedelijk economisch en financieel draagvlak, vol. iv).
- CHRISTALLER, W. (1933), *Die zentralen Orte in Süddeutschland*, Jena, G. Fischer Verlag.
- DE BRABANDER, G. en F. WITLOX (1991), "Economische relaties binnen een stadsgewest: het Antwerpse voorbeeld", *Driemaandelijks Tijdschrift van het Gemeentekrediet van België*, nr. 4, p. 35-52.
- DE BRABANDER, G. (1992), *Toerisme en Economie*, Leuven/Apeldoorn, Garant.
- DE BRABANDER, G. en E. GIJSBRECHTS (1990), *City Marketing: van Promotie tot Plan*, rapport 90/247, SESO, UFSIA, augustus.
- DE BRABANDER, G. A. GILLÉ en F. WITLOX (1991), *Vestigings- en verhuismotieven van ondernemingen*, SESO, UFSIA.
- DE GRAUWE, P. (1990). *De Nachtwacht in het donker: over kunst en economie*, Tielt, Lannoo.

- DEN DRAAK, J. (1979), *De binnenstad als woonmilieu*, Meppel, Boom.
- DE LANNON, W. (1987), "Naar een herstel van de stad?" in: G. Knops, red., *De uitgeholde stad*, Brussel, Koning Boudewijnstichting, p. 31-47.
- EBELS, H.J. en W.J.M. OSTENDORF (1991), "Nieuwe huishoudens in Amsterdam en Den Haag: de bewoners van deze woningen in centrale stadsdelen onderzocht", *Geografisch Tijdschrift*, nr. 5, p. 510-520.
- GRYPDONCK, A., red., *Cultuur in een krimpende economie*, Alphen aan de Rijn/Brussel, Kluwer.
- HITTERS, E. (1992), "Culture and capital in the nineties: urban restructuring and private contributions to the arts", H. Priemus, red., *European Cities: Growth and Decline*, Papers, vol. 2: Economic restructuring: micro-level effects, Delft, TU Delft.
- JANSEN-VERBEKE, M. (1988), *Leisure, Recreation and Tourism in Inner Cities*, Amsterdam/Nijmegen, Koninklijk Aardrijkskundig Genootschap en Geografisch en Planologisch Instituut, KU Nijmegen (Nederlandse Geografische Studies, 58).
- LAERMANS, R. (1992), "Cultuur tussen 'Hier' en 'Ginder': over het Vlaamse provincialisme", *Streven*, nr. 6, p. 491-501.
- LOWYCK, E., L. VAN LANGENHOVE en L. BOLLAERT (1990), "Typologies of Tourist Roles", in: P. JOHNSON en B. THOMAS, red., *Tourism research into the 1990's*, University of Durham, p. 16-26.
- PEETERS L., G. VAN DEN DORPE en M. VERLINDEN (1991), *Sponsoring the Arts: Theoretical Framework and Empirical Evidence from Belgian Practice*, working paper, Departement Bedrijfsconomie, UFSIA, augustus.
- ROELS (1988), *Cultuur: gemeentebeleid in de praktijk*, Antwerpen, Kluwer.
- SMEENK, B. (1992), "Lokalisatie na 1992", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, nr. 2.
- VAN DEN BERGH, L., L. KLAASSEN en J. VAN DER MEER (1990), *Strategische City Marketing*, Schoonhoven, Bedrijfskundige Signalelementen 90/3.
- VAN DER BORG, J. (1991), *Tourism and Urban Development*, Rotterdam, Erasmus Universiteit.
- VAN DE VOORDE, E. en F. WITLOX (1992), "De bedrijfslokalisatie vanuit een transporteconomisch oogpunt", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, nr. 2.
- VERENIGING VAN BELGISCHE STEDEN EN GEMEENTEN (1982), *Cultuur (z)onder dak: gemeentelijke culturele infrastructuur en dienstverlening*, Brussel.
- VOYÉ, L. (1985), "Le retour à la ville: qui revient, où et pourquoi?", *Revue Belge de Géographie*, nr. 4, p. 183-194.
- VANKEN, J. (1988), *De maatschappij en haar bouwstenen: een inleiding tot de sociologie*, Antwerpen, MIM.
- WESTVLAAMS ECONOMISCH STUDIEBUREAU (WES) (1992), *Omvang, karakteristieken en economisch belang van het dag- en verblijfstoerisme in Brugge*, WES.
- YZEWYN, D. en G. DE BRABANDER (1989), *De economische betekenis van het toerisme en de recreatie voor de provincie Antwerpen. Deel I: Methodologie en instrumentarium*, Antwerpen, SESO, juli.
- YZEWYN, D. en G. DE BRABANDER (1992), *Toerisme, recreatie en economie: het voorbeeld van de provincie Antwerpen*, Leuven/Apeldoorn, Garant.

ZIJDERVELD, A. (1983), *De culturele factor: een cultuursociologische wegwijzer*, 's-Gravenhage, Vuga.

Abstract

Local Cultural Policy and City Marketing: Some Reflections

This article analyses the relationship between local cultural policy and city marketing. After a brief characterisation of both concepts, we study possible synergistic effects and tensions between them. In doing so, we concentrate on the objectives, target groups and major aspects of strategic management as such in both "fields". General findings and principles are illustrated with examples from the Flemish Region, and mainly from the city of Antwerp.

Though it is clear that cultural policy and city marketing are not in perfect harmony, it is demonstrated that strong positive interactions exist between both of them. On the one hand, culture and cultural inheritance constitute a valuable asset for the city's supply, and fit well into the city's promotional framework. On the other hand, it is found that the realisation of cultural goals can greatly benefit from a "market oriented" cultural policy.