

Meer publiek

dankzij fact-based marketing
in de culturele sector



VSBfonds,
Iedereen doet mee

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Fact-based marketing: Big Data en uw creativiteit in wisselwerking	5
2. Het programma Publieksbinding: van idee naar uitvoering	8
3. Het verzamelen van data	19
4. Inzichten uit de eerste pilot	24
5. De tweede pilot en de online customer value cycle	41
6. Groeimogelijkheden voor de culturele sector	53
Tot slot	56

Inleiding

Marketing is niet meer weg te denken uit de culturele sector. Elk museum, elk podium, wil immers graag een publiek bereiken. Deze publicatie laat zien hoe die marketing beter kan. Door gebruik te maken van technieken zoals data-analyse die ook in andere sectoren gebruikelijk zijn. Fact-based marketing maakt het mogelijk om beter tegemoet te komen aan de wensen van het publiek en het zo aan u te binden. In het kader van het programma Publieksbinding van VSBfonds, werkten vijf musea en acht podia de afgelopen jaren hard aan het bedenken en testen van acties. Met vaak bijzonder goede resultaten in korte tijd. De conclusie uit deze pilotprojecten is dat fact-based marketing een belangrijke impuls kan geven aan de culturele sector in Nederland.

In deze publicatie kunt u lezen wat het programma Publieksbinding bereikt heeft en wat fact-based marketing kan betekenen voor uw culturele instelling. Systematisch kennis (facts) verzamelen over uw

publiek en die kennis gebruiken om bezoekers te binden, levert een vaste bezoekerskring op waardoor uw publieksinkomsten stijgen. En natuurlijk kunnen de feiten ook gebruikt worden om nieuwe bezoekers te werven. De pilotprojecten laten zien dat het werkt. Het Concertgebouw in Amsterdam zag bijvoorbeeld het belang van ouderen als doelgroep en ontwikkelde een nieuw aanbod van middagconcerten dat nu een groot succes is. Verscheidene musea en podia gingen aan de slag met het inzicht dat veel bezoekers uit de directe omgeving komen. Acties, gericht op de ‘buren’ leverden extra bezoekers op.

Fact-based marketing betekent dat ook de feitelijke resultaten worden gemeten. De deelnemers konden dus precies zien wat hun inspanningen hadden opgeleverd. Hun enthousiasme is dan ook groot. Tegelijkertijd is duidelijk dat een goede toepassing van fact-based marketing heel wat vraagt van een organisatie. Deze publicatie laat u zien wat er in de pilotprojecten bereikt is en wat daar voor nodig was.

VSBfonds en culturele marketing

Culturele instellingen zoals podia en musea halen hun inkomsten uit overheidssubsidies, fondsen en publieksinkomsten. Effectievere marketing vergroot die publieksinkomsten. Het podium of museum heeft dan wat meer financiële armslag en is minder afhankelijk van subsidies en fondsen.

Nieuwe benadering is nodig

Natuurlijk investeert elk museum en elk podium in marketing. Van posterborden tot brochures, van Facebookpagina's tot nieuwsbrieven, donateursclubs en speciale acties voor trouwe klanten - iedereen doet zijn uiterste best om publiek binnen te halen.

Uit het programma bleek dat er veel ruimte is om de effectiviteit daarvan te verhogen. Een aanzienlijk deel van de bezoekers van een evenement komt één keer en komt daarna jaren lang niet terug. Vanuit oogpunt van marketing is dat een verspilling van geld en energie. Het binnenhalen van een nieuwe klant kost gemiddeld genomen vijf keer zoveel inspanningen als het behouden van een bestaande klant. Er is geen enkele reden waarom de culturele sector daar een uitzondering op zou zijn. Daarom wil VSBfonds instellingen helpen om publiek beter aan zich te binden. De marketingafdelingen kunnen dan meer doen met hetzelfde budget.

De meerwaarde van fact-based marketing

In de gesprekken voorafgaand aan de pilots viel op dat veel culturele instellingen hun marketingbeleid niet onderbouwen met cijfermatige analyses. De keuze voor een campagne wordt gemaakt 'op gevoel'. Of een campagne effect heeft, wordt niet altijd voldoende geëvalueerd.

De meeste culturele instellingen verzamelen wel gegevens over bezoekers, als onderdeel van Customer Relationship Management (CRM). Fact-based marketing gaat nog een stap verder en baseert alle beslissingen en keuzes in de marketing op data en feiten. Om dit goed te doen, wordt onder meer gewerkt met controlegroepen.

De pilots laten zien dat daar soms heel andere dingen uitkomen dan men gevoelsmatig verwachtte. Meer aandacht voor dataverzameling en een zorgvuldige analyse van de feiten helpt ook enorm bij het plannen en uitvoeren van een marketingcampagne. Hoe dat precies werkt, wordt beschreven in de volgende hoofdstukken.

Fact-based marketing: Big Data en uw creativiteit in wisselwerking

De volgende stap

Fact-based marketing is een volgende stap in de communicatie en marketing voor culturele instellingen. De traditionele eerste stap, die overigens belangrijk blijft, is gericht op een breed publiek. Met posters en advertenties proberen musea en podia zoveel mogelijk mensen te informeren en te enthousiasmeren. Dat werkt prima, maar de mogelijkheid ontbreekt om gericht mensen aan te spreken. Daarom maken de meeste instellingen ook gebruik van mailings, per post of e-mail, op basis van Customer Relationship Management (CRM). Dat biedt al veel meer mogelijkheden voor gerichte acties en u verzamelt al de nodige kennis over uw klanten. Fact-based marketing gaat nog een stap verder: elke campagne begint en eindigt met het gericht verzamelen en analyseren van grote hoeveelheden data. Big Data. Een campagne wordt ontwikkeld op basis van de inzichten uit deze analyses. Creativiteit en gevoel voor de bezoeker zijn daarbij nog steeds belangrijk, maar de feiten zijn het uitgangspunt. Achteraf wordt het succes van de campagne weer geëvalueerd op basis van data-analyse.

Fact-based marketing in het bedrijfsleven

Grote bedrijven maken al langere tijd gebruik van fact-based marketing. Een bekend voorbeeld is de klantenkaart zoals de bekende bonuskaart van Albert Heijn. Het bedrijf leert zijn klanten kennen door een systematische analyse van hun aankooppatroon. De marketeers van Albert Heijn en andere bedrijven gebruiken die analyse als basis bij het bedenken, plannen en evalueren van marketingacties.

Klanten die hun kaart registreren, kan men ook nog gericht een aanbod doen. Zo worden trouwe klanten op maat bediend en beloond met kortingen en andere aanbiedingen. De kans dat zij terugkomen is daardoor groter. Bovendien kan men nieuwe producten gericht aanbieden aan de juiste doelgroep. Vegetariërs zijn niet benieuwd naar aanbiedingen voor hamlappen, mensen zonder huisdier zijn niet geïnteresseerd in het nieuwste gourmet kattenvoer.

Bedrijven die hun producten online verkopen, zoals Bol.com of Booking.com werken intensief met fact-based marketing. Zij gaan nog een stap verder, door voortdurend aanbiedingen te doen en hun effecten te analyseren. Zij werken met klantprofielen, controlegroepen en zo nu en dan met korte enquêtes. De impact van elke actie wordt zo continu gemeten.

De wisselwerking in de praktijk

Het intensieve gebruik van data is de kern van fact-based marketing. Een instelling die wil werken met fact-based marketing, moet dus allereerst:

- vaststellen welke gegevens belangrijk zijn
- deze gegevens verzamelen
- de *offline* en *online* data op een toegankelijke manier opslaan.

Offline data zijn bijvoorbeeld kassagegevens, gegevens van een klantenkaart of een museumkaart. Zij kunnen worden verrijkt met informatie uit andere bronnen. Aan de hand van de postcode kan bijvoorbeeld een onderbouwde inschatting worden gemaakt van de sociaaleconomische status van bezoekers.

Online data worden verzameld via de website. Zij vormen vaak een veel rijkere bron van informatie. De website moet er dan wel voor geschikt zijn gemaakt. Het is ook bij online data belangrijk om van begin af aan goed na te denken welke gegevens verzameld en bewaard moeten worden. Het opslaan en analyseren van gegevens brengt immers ook kosten met zich mee.

Als er eenmaal (veel) gegevens beschikbaar zijn, kunnen deze geanalyseerd worden. Door bezoekers in de loop van de tijd te volgen, ontstaat een beeld van hun gedrag. Zo'n profiel van grote aantallen bezoekers maakt het mogelijk om als het ware vragen te stellen aan de database: Wordt een voorstelling in de middag vaker bezocht door ouderen? Komen de meeste bezoekers van ons museum uit de directe omgeving? Welk deel van onze kaartverkoop is te danken aan trouwe bezoekers? De pilotprojecten laten zien dat het ontzettend leerzaam is om zulke vragen te stellen en te kijken welke antwoorden uit de data naar voren komen.

De antwoorden op zulke vragen kunnen leiden tot nieuwe ideeën in de marketing. Dan is dus de creativiteit van de eigen instelling weer aan zet, om nieuwe concepten, producten en marketingcampagnes te verzinnen. Een middagconcert voor ouderen? Een burennactie? Een mooie manier om vaste bezoekers in het zonnetje te zetten?

Het verschil met gewone marketingcampagnes is dat deze ideeën gebaseerd zijn op feiten. Er wordt ingespeeld op een feitelijk bestaande vraag, wens of behoefte van (potentiële) bezoekers.

Zeker weten we dat pas, als het effect van de campagne ook gemeten wordt. Een op feiten gebaseerde evaluatie is een essentiële stap bij fact-based marketing. Voor zo'n evaluatie zijn de gegevens van een controlegroep die niet aan de campagne is blootgesteld een voorwaarde voor het bepalen van het daadwerkelijke effect van een campagne. De kennis die zo wordt opgedaan, kan weer gebruikt worden bij volgende campagnes.

Fact-based marketing is geen theoretisch verhaal. Voor commerciële bedrijven is het een dagelijkse werkelijkheid. Wij hebben vastgesteld dat er ook in de culturele sector nog een wereld te winnen valt. De pilotprojecten laten zien dat het echt werkt. Tijd om dit middel breed in te zetten, in het belang van de culturele sector.

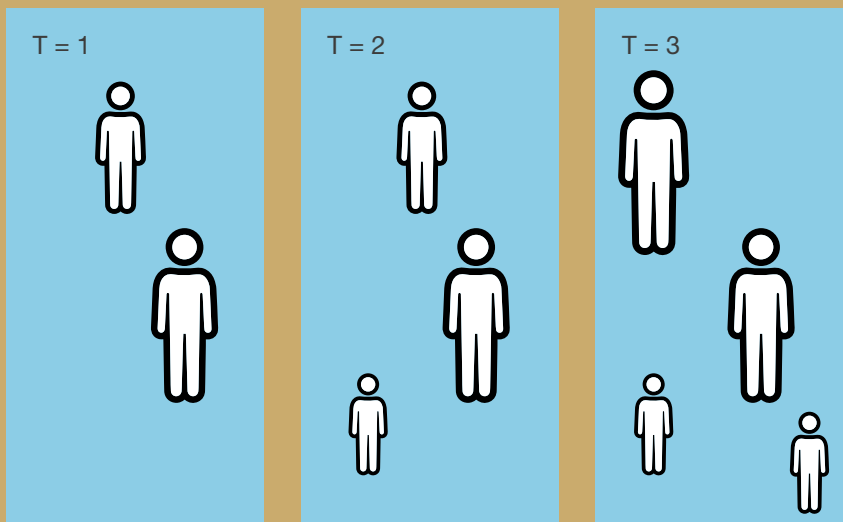
De bezoeker in beeld

Elke keer dat iemand een kaartje koopt of de website bezoekt, genereert hij of zij data. Een longitudinaal klantbeeld ontstaat als een individu op deze manier in de loop van de tijd gevolgd wordt. Concreet wordt dit gedaan door alle data rond de aankoop van tickets te ontdebellen naar unieke kaartkopers, zodat deze in de tijd gevolgd kunnen worden. Deze aanpak maakt het mogelijk om het bezoekgedrag beter te begrijpen. Zo ziet men bijvoorbeeld of kaartkopers 'blijven' (rood

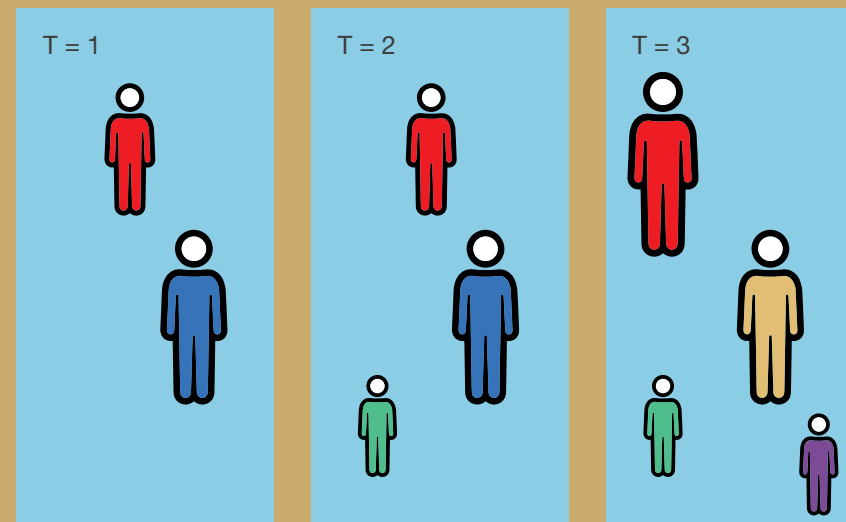
poppetje), 'afhaken' (blauw poppetje) of nieuw instromen als kaartkoper (groene, gele en paarse poppetjes). De grootte van de poppetjes geeft aan hoeveel tickets zij per keer kopen.

In combinatie met bepaalde klantkenmerken kunnen gedragsverschillen tussen klantgroepen gesignaleerd en verklaard worden. Dat biedt aanknopingspunten voor gerichte acties.

Van statisch beeld op totale klantenbase ...



... naar het volgen van individuele klanten in de loop van de tijd



Het programma Publieksbinding: van idee naar uitvoering

VSBfonds

VSBfonds ondersteunt op verschillende manieren de culturele sector in Nederland. We financieren culturele projecten en we ondersteunen kunstenaars en culturele instellingen ook op andere manieren. Via ons kennisnetwerk bijvoorbeeld. Of via een gericht programma, zoals het programma Publieksbinding.

Publieksbinding

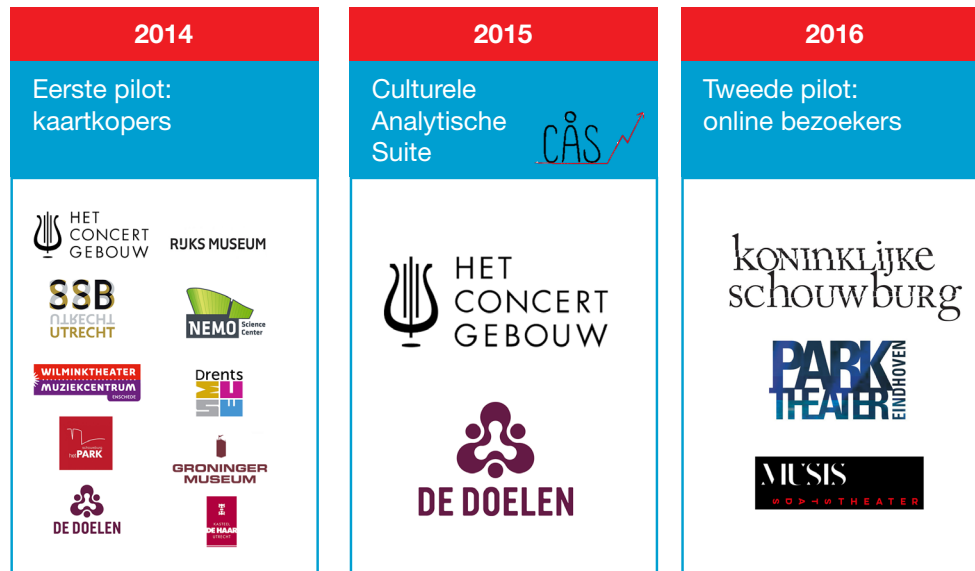
Het bereiken van een zo breed mogelijk publiek is een doel van veel culturele instellingen. VSBfonds steunt deze gedachte. ‘Iedereen doet mee’ is niet voor niets het motto. Daarnaast vindt VSBfonds het belangrijk dat culturele instellingen ondernemender worden. Wie zelf kansen pakt, uitdagingen aangaat en de publieksinkomsten vergroot, wordt onafhankelijker van subsidies. Soms is er een spanningsveld tussen die brede benadering en het ondernemerschap. Elke ondernemer weet dat het werven van nieuwe klanten veel meer inspanning kost dan het behouden van klanten of het verleiden van een trouwe klant tot herhaalbezoek. Als de nadruk te veel ligt op het werven van nieuw publiek, kan een culturele instelling het belang van die trouwe bezoekers uit het oog verliezen. Het programma Publieksbinding gaat over het behouden en vergroten van die groep trouwe bezoekers.

Gespecialiseerd in feiten

De simpele vraag, hoe een instelling haar publiek meer aan zich kan binden, roept een veelheid aan andere vragen op. We wilden weten wat de kenmerken zijn van trouwe bezoekers, hoe het in zijn werk gaat als een incidentele bezoeker een trouwe klant wordt en hoe dat proces te beïnvloeden is. Op zoek naar betrouwbare antwoorden op al deze vragen, benaderde VSBfonds het bedrijf MIcompany dat gespecialiseerd is in de analyse van data. Hier werken meer dan zestig mensen, die bijna allemaal een wiskundige of econometrische achtergrond hebben. Om het maar in getallen te zeggen: gemiddelde leeftijd rond de vijfentwintig, gemiddeld IQ ruim boven de 125. Normaal werkt MIcompany voor (grote) bedrijven, maar het bedrijf vond het een uitdaging om ook eens naar de culturele sector te kijken. Toevallig had gelijktijdig het Concertgebouw in Amsterdam MIcompany ook al benaderd. Het verhaal van MIcompany is glashelder: als je bezoekers aan je wilt binden, moet je veel meer van ze weten dan nu vaak het geval is bij culturele instellingen. De marketing moet gebaseerd zijn op feiten, niet (alleen) op gevoel.

Fact-based marketing

Uit de gesprekken met Mlcompany en de eigen brainstorms van VSBfonds werd duidelijk dat fact-based marketing kansen zou bieden voor het binden van publiek in de culturele sector. Het geeft ondernemende culturele instellingen een instrument in handen om gericht te werken aan hun marketing. Maar wie het verhaal over fact-based marketing hoort, ziet ook dat het niet makkelijk is. Af en toe wat gegevens bijhouden is één ding, maar de echte meerwaarde ontstaat als je het goed doet: de hele cyclus van gegevens verzamelen, veronderstellingen toetsen, plannen verzinnen en uitvoeren en die dan weer evalueren, compleet met controlegroepen. Om te kijken of dat echt werkt in de culturele sector, besloot VSB-fonds om eerst enkele pilotprojecten te starten.



Drie jaar, drie belangrijke stappen

De afgelopen drie jaar zijn er in het programma Publieksbinding van VSBfonds twee grote pilotprojecten uitgevoerd door vijf musea en acht podia. Het eerste pilotproject, in 2014, maakte gebruik van offline data: kassagegevens, aangevuld met sociaal-culturele gegevens van Bisnode (nu EDM) en gegevens uit het continue bezoekersonderzoek van Hendrik Beerda. In het kader van dit eerste project voerden podia en musea onder meer acties uit om omwonenden actiever te benaderen en ontwikkelden podia speciaal aanbod, gericht op ouderen. In 2015 heeft Mlcompany een online applicatie ontwikkeld, de Culturele Analytische Suite (CAS). Inmiddels gebruiken De Doelen in Rotterdam en het Concertgebouw en het Concertgebouworkest in Amsterdam de CAS voor maandelijkse analyses en de planning van hun marketing.

Het tweede pilotproject was gericht op podia en werd uitgevoerd in 2016. Het was gericht op online data en het online gedrag van bezoekers. Dit project legde niet alleen de basis voor effectievere online marketing, maar hielp ook bij het stroomlijnen van de online aanschaf van tickets.

Wat direct al uit de data bleek

De allereerste analyse van gegevens door Mlcompany was al meteen interessant voor veel culturele instellingen. Een paar belangrijke conclusies:

- Publieksbinding is hard nodig, want het verloop is nu heel groot.
- Van de mensen die dit jaar een bepaald podium bezoeken, komt volgend jaar maar 35% terug.
- Bij musea is dat zelfs maar 24%.
- In andere sectoren is dat percentage veel hoger. Zo ligt het percentage vaste klanten in de telecomsector rond de 60% en bij banken zelfs boven de 90%.
- Anders gezegd: twee derde tot drie kwart van de bezoekers zijn nieuwe bezoekers. Het werven van nieuwe bezoekers kost relatief veel inspanning. Daar is dus winst te boeken.

- Bij de podia is 10% van de kaartkopers goed voor 55% van alle bezoeken.
- Trouwe bezoekers zijn dus heel belangrijk voor de omzet.
- Publieksbinding, het vergroten van die groep trouwe bezoekers, kan daarom zorgen voor een sterke stijging van de publieksinkomsten.
- Veel van de bezoekers die terugkeren zijn 'buren': hoe dichters iemand in de buurt van een podium of museum woont, des te groter is de kans dat hij deze culturele instelling opnieuw bezoekt.
- Ouderen zijn een interessante doelgroep, die een instelling vaak frequenter bezoeken.
- Hoe ouder mensen zijn, des te groter is de kans dat zij culturele instellingen nogmaals bezoeken.
- Leeftijd en afstand bleken de belangrijkste indicatoren voor herhaalbezoek, andere indicatoren zoals sociaal economische status hadden veel minder invloed.
- Bezoekers die een podium opnieuw bezoeken, kopen het kaartje voor dit herhaalbezoek meestal binnen enkele weken na het eerste bezoek.

De omslag naar fact-based marketing

Fact-based marketing heeft de toekomst: het zorgt dat marketingmiddelen optimaal worden ingezet en genereert op den duur veel meer inkomsten. Maar het vraagt wel wat van de organisatie. Daarom zetten we hier een aantal essentiële randvoorwaarden op een rijtje:

- **Cultuuromslag:** het duurt even voor het routine is binnen een organisatie om telkens weer te vragen naar de feitelijke onderbouwing uit de data. Intuïtie en gevoel blijven belangrijk, maar het moet een gewoonte worden om de ideeën die voortkomen uit het gevoel te toetsen met data.
- **Scholing:** het is belangrijk dat medewerkers van een marketingafdeling kunnen werken met de resultaten van data-analyse. Soms is daarvoor bijscholing nodig.
- **Infrastructuur:** data zijn afkomstig uit de website en het kassasysteem (inclusief de procedure aan de kassa bij de kaartverkoop). Voorwaarde is dus dat de site en de gegevensregistratie en de kassa zo zijn ingericht dat de gewenste data worden verzameld.
- **Analyse:** een grondige analyse van de data en het vermijden van alle valkuilen (bijvoorbeeld bij het identificeren van unieke bezoekers) zijn zeker niet eenvoudig. Het kan de moeite waard zijn om zelf een wiskundige of econometrist in dienst te nemen.
- **Samenwerking:** een gezamenlijke aanpak biedt kansen voor betere data-analyse, doordat verschillende instellingen samen meer ('bigger') data genereren en ook de kosten van de analyse samen kunnen dragen.
- **Creativiteit:** de patronen die zichtbaar worden uit de data, leveren op zich nog geen betere marketingstrategie op. Het blijft nodig om creatieve initiatieven te verzinnen.
- **Evaluatie:** een zorgvuldig opgezette campagne met controlegroepen kan aan de hand van data goed geëvalueerd worden. Zo leert u van uw successen en fouten.
- **Geduld:** het kan enkele seizoenen duren voordat nieuwe initiatieven daadwerkelijk vruchten afwerpen.
- **Draagvlak:** om alle bovenstaande punten goed te kunnen realiseren, is het belangrijk dat zoveel mogelijk mensen in de organisatie overtuigd zijn van de waarde van fact-based marketing, van de kassamedewerker tot de directie.
- **Successen vieren:** de omslag naar fact-based marketing is soms hard werken. Dan is het ook belangrijk dat iedereen deelt in de vreugde als het goed gaat.

Tipping point

Als een bezoeker drie keer of vaker terugkomt kan hij of zij worden beschouwd als vaste bezoeker. Dat was misschien wel het belangrijkste inzicht uit de data van alle deelnemende culturele instellingen. Het geldt voor het Concertgebouw net zo goed als voor het Wilminktheater in Enschede en voor het Groninger Museum evengoed als voor Kasteel de Haar in Haarzuilens. Na het eerste bezoek keert ongeveer een derde van de bezoekers nog een keer terug in hetzelfde seizoen. Van de mensen die tweemaal een instelling bezoeken, komt twee derde voor een derde keer. En daarna blijft de kans dat iemand terugkomt ongeveer 75%. Slimme marketing is er dus op gericht dat bezoekers gestimuleerd worden om die derde keer te komen. De kans dat ze terug blijven komen is vanaf dat moment stabiel ruim 75%.

Twee marketingtermen: ROI en conversie

ROI: Return on Investment

De ROI (return on investment) drukt in één getal uit wat een investering heeft opgeleverd. Wanneer de opbrengsten van een marketingactie groter zijn dan de gemaakte kosten, is er sprake van een positieve ROI. Kost de marketingactie meer dan de extra opbrengsten, is er een negatieve ROI. In zo goed als alle pilots van Publieksbinding was meteen sprake van een forse positieve ROI. Dat is opmerkelijk, want doorgaans ziet men bij de invoering van een nieuwe strategie, zoals fact-based marketing, eerst een negatieve ROI. Door te leren van de eerste poging, kan men daarna de ROI vergroten.

Conversie

De conversie is het percentage mensen dat door of na een aanbod een ticket koopt. Als u in een buurt waar 10.000 mensen wonen folders verspreidt en er komen 100 mensen extra naar uw voorstelling, is de conversie dus 1%. Bij commerciële marketing geldt een conversie van 1% als een prima resultaat. In de pilots in de culturele sector zagen we veel hogere conversies, in sommige pilots tot 7%. Dat wijst erop dat bezoekers een aanbod bijzonder aantrekkelijk vinden. De directe conversie is het aantal mensen dat ingaat op een concreet aanbod, de indirecte conversie is de toename van het totale aantal bezoeken. Soms blijkt dat mensen niet ingaan op het aanbod, maar later wel een ander kaartje kopen. Door die indirecte conversie is de campagne dan toch een succes. (Zie het voorbeeld van De Doelen in Rotterdam op de volgende bladzijde.)

De eerste pilot: negen nieuwe manieren om publiek te binden

Begin 2014 kwamen marketingmedewerkers van tien grotere en kleinere culturele instellingen bij elkaar in Utrecht voor de kickoff van de eerste pilot. Hun doel was om aan de hand van data en analyses na te denken waar groei mogelijk was. Het was het begin van een levendig project, waarin niet alleen de creativiteit, maar ook het geduld en het uithoudingsvermogen van de deelnemers aardig op de proef werden gesteld.

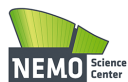
De deelnemers

Tien culturele instellingen voerden het eerste pilotproject uit, vijf podia en vijf musea:

- Het Concertgebouw, Amsterdam
- Stadsschouwburg, Utrecht
- Concert- en congresgebouw De Doelen, Rotterdam
- Schouwburg Het Park, Hoorn
- Wilminktheater en Muziekcentrum Enschede, Enschede
- Kasteel De Haar, Haarzuilens
- Groninger Museum, Groningen
- Drents Museum, Assen
- Science Center NEMO, Amsterdam
- Rijksmuseum, Amsterdam



RIJKS MUSEUM



ging Mlcompany beschikbare gegevens over bezoekers analyseren.

Mlcompany vond zo voor elke instelling een aantal kansen om herhaalbezoek te bevorderen. Met die kansen in het achterhoofd gingen de deelnemers opnieuw brainstormen, in twee groepen: de podia en de musea. Daar kwamen per groep dertien ideeën uit voor initiatieven waarmee herhaalbezoek meetbaar gestimuleerd kan worden. Elke instelling is vervolgens met een van die ideeën aan de slag gegaan. Mlcompany bracht na zo'n actie het effect in kaart, zodat ook de evaluatie fact-based kon plaatsvinden.

De initiatieven en de uitkomsten

- **Kasteel De Haar** in Haarzuilens deed de 10.000 lezers van zijn nieuwsbrief een Verrukkelijk Aanbod: wie de expositie 'Culinaire Geheimen van De Haar' bezocht, kreeg een gratis dienblad en koekblik met het wapen van de adellijke familie Van Zuylen-van Nijvelt, de vroegere bewoners van het kasteel. Met een redelijke conversie en een hoge ROI een actie die voor herhaling vatbaar is. Kasteel De Haar zou moeten investeren in het verzamelen van meer e-mailadressen van enthousiaste bezoekers.



- **De Doelen in Rotterdam** hielden een Burenactie. Podia moeten het doorgaans hebben van mensen die dichtbij wonen. Uit de cijfers blijkt dat De Doelen juist relatief weinig van deze Rotterdammers aantrokken. Met verschillende flyers, gericht op directe burens en mensen in die straal van 5 km en met verschillende aanbiedingen probeerde men deze groepen aan te spreken. 24.000 huis-aan-huisflyers werden verspreid. De actie, die veel inspanning had gekost, leek een mislukking. Slechts weinig Rotterdammers gingen in op het aanbod uit de flyer. Maar toen de getallen goed bekeken werden, bleek dat er wel veel meer mensen uit de buurt naar concerten waren gekomen. Men ging niet in op de specifieke actie, maar besloot dankzij de flyer wel om naar De Doelen te gaan. De (grotendeels indirecte) conversie bedroeg 3,2%, de ROI was 1,9.



Ideeën en feiten

Dat marketingmedewerkers behoorlijk creatief zijn, bleek tijdens de kickoff. Er werden zo'n 150 ideeën geformuleerd hoe men zou kunnen zorgen dat bezoekers terugkomen. Mlcompany noemt zulke ideeën 'hypotheses', veronderstellingen die je kunt toetsen aan de hand van gegevens. Aan de hand van deze hypothesen

- **Het Drents Museum** richtte zich ook op de burens, maar nam het wat ruimer: alle inwoners van Drenthe konden in oktober 2014 gratis naar het museum, ter gelegenheid van het 160-jarig bestaan. Wie een e-mailadres achterliet, kon rekenen op een mail met waardebonnen voor een gratis consumptie, het Drents Museum Magazine en een setje ansichtkaarten. De actie duurde kort, slechts drie weken, maar de ROI was erg hoog: 8,5. Het Drents museum is nu bezig meer e-mailadressen van bezoekers te verzamelen om dit soort acties vaker uit te voeren.



- **Schouwburg het Park in Hoorn** voerde actie om herhaalbezoek te bevorderen door bezoekers uit het vorige jaar via e-mail een aanbod te doen. Er waren drie aanbiedingen: het tweede kaartje gratis, een gratis 2=1, een gratis nazit-arrangement of een mail met een tip voor een volgend bezoek. De actie was succesvol, met een positieve ROI (0,3). Het meest succesvol was de kortingsbon, met een hoge conversie (1,2%) en een ROI van 1.1. En dat terwijl de meeste mensen hun kortingsbon niet eens inwisselden. Een aanbieding werkt dus ook als mensen geen gebruik maken van het aangeboden voordeel.



- De doordeweekse middagconcerten in **Het Concertgebouw in Amsterdam** waren vooral gericht op de grootste groep concertbezoekers, de 65-plussers. Zij hebben vaker overdag tijd en vinden het niet altijd prettig om 's avonds laat nog over straat te moeten. Men werkte met drie groepen. De eerste kreeg alleen een nieuwsbrief waarin het middagconcert werd aangekondigd. De tweede ontving daarnaast een aparte thema-mail en de derde groep kreeg naast nieuwsbrief en thema-mail ook een aanbieding voor gratis thee en taart in de pauze van het middagconcert. Dat laatste bleek het beste te werken. De ROI was hoog (4,1). De middagconcerten zijn inmiddels al niet meer weg te denken uit de programmering van het Concertgebouw.



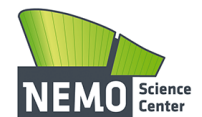
- **Het Rijksmuseum in Amsterdam** zocht uit wat de beste manier is om herhaalbezoek te bevorderen: e-mail, post, aankondiging of aanbieding. Mensen die in de voorafgaande jaren het Rijksmuseum bezocht hadden, kregen een mailtje of een brief waarin de tentoonstelling Modern Times werd aangekondigd. Bij de helft van de mails en de brieven werd ook een aanbieding gedaan voor een korting in de museumwinkel. Zoals misschien te verwachten is, reageren mensen sterker op een papieren brief (een conversie van 4,7%, tegen 3,8% bij de e-mails). Omdat de kosten voor post veel hoger liggen, is het rendement van een e-mailactie toch groter. Opvallend is dat de conversie bij de aanbieding lager lag dan bij de aankondiging.

RIJKS MUSEUM

- **Het Enschedese Wilinktheater** stimuleerde herhaalbezoek via e-mails. Kort na een bezoek aan het theater ontvingen bezoekers een mail met daarin òf een aanbod voor een 'klinkend arrangement' bij twee of meer tickets, een aanbod voor online tickets bestellen zonder reserveringskosten of een aankondiging van voorstellingen die aansluiten bij eerdere voorstellingen die de ontvanger bezocht had. Dat laatste leidde in elk geval tot een hoge conversie van ruim 11%. De ROI was als enige in de pilots negatief (-0,6) doordat de respons van de controlegroep hoger was dan de respons van de mensen die een mail kregen. Dit kwam waarschijnlijk doordat de controlegroep niet zuiver was; het Wilinktheater is in diezelfde periode heel actief geweest met e-mailacties.



- **Het Amsterdamse wetenschapsmuseum Nemo** richtte zich op gezinnen met kinderen in de ruime omgeving. Er werden e-mails gestuurd aan museumkaarthouders met kinderen onder de 12 jaar in een straal van 50 km rondom Nemo. Men verstuurde drie verschillende mails. In alle drie werd de nieuwe tentoonstelling aangekondigd. In de mail aan de eerste groep werd alleen de aankondiging gedaan, de tweede groep kreeg een mail met



bovendien de aanbieding van een cadeautje en de derde groep kreeg een exclusieve gratis workshop aangeboden. Een hoge conversie (8,7%) werd gehaald bij mensen die lang niet in Nemo geweest waren en bij mensen die op minder dan 5 km afstand woonden (8,3%). De ROI van de hele actie was positief (0,36).

- **De Stadsschouwburg Utrecht** stuurde zijn gasten binnen twee weken na hun laatste bezoek een e-mail met een tip voor een voorstelling, gebaseerd op de zojuist bezochte voorstelling. Uit de getallen blijkt immers dat mensen die net een goede voorstelling hebben gezien, een hoge bereidheid hebben om nog een keer naar de schouwburg te gaan. De helft van de mails bevatte naast de tip ook een aanbieding voor een korting. De actie was succesvol, met een ROI van 2,2. Net als de bezoekers van het Rijksmuseum reageerden ook de bezoekers van de Utrechtse Stadsschouwburg minder positief op de mail met de aanbieding. De mail met alleen tips had een conversie van 7,2% en een ROI van 2,6, terwijl de mail met tips plus aanbieding een conversie had van 6,9% en een ROI van 1,7.



De conclusie van deze kortlopende pilots was dus in bijna alle gevallen dat er veel (meer) winst te halen valt door de marketing te baseren op feiten. Het ging in de pilots immers telkens om het toetsen van ideeën die gebaseerd waren op data-analyse.

Aanbiedingen

Waar aanbiedingen in de commerciële sector essentieel zijn om klanten binnen te halen, werkt dat in de culturele sector zeker niet altijd. De voorbeelden van kasteel De Haar en De Doelen en de 'thee met taart' van het Concertgebouw laten zien dat sommige aanbiedingen wel de conversie vergroten, maar bij het Rijksmuseum en de Stadsschouwburg werkte de aanbieding juist minder gunstig. Dat roept vragen op. Wanneer schrikt een aanbieding bezoekers juist af? Werken 'koopjes'

bij cultuur (soms) niet? Goede effectmetingen laten zien hoe bezoekers reageren op uw actie. Zo leert u welke strategie het beste werkt voor uw publiek en uw instelling.

Verschillen tussen musea en podia

De marketing voor culturele instellingen is niet altijd dezelfde. Een podium stelt andere eisen dan een museum. Een podium verkoopt een groot deel van de kaartjes online. Dat geeft veel meer mogelijkheden om gegevens van bezoekers te verzamelen. In de tweede pilot komen we daar nog op terug. Museumbezoekers keren veel minder vaak in hetzelfde jaar terug naar het zelfde museum. Bij podia blijkt dat de kans op herhaalbezoek groter is kort nadat iemand een voorstelling bezocht heeft. Het is dus zinvol om mensen snel na hun theaterbezoek of concert opnieuw een aanbieding te doen.

Museumbezoekers hebben of een museumkaart, of zij kopen hun kaartje aan de kassa. Online verkoop van toegangsbewijzen voor musea vindt nog maar mondjesmaat plaats. Via de Stichting MuseumKaart zijn wel wat gegevens van bezoekers te verkrijgen, maar dit is om allerlei redenen relatief beperkt. Waar podia veel gegevens via de website kunnen verzamelen, is het verkrijgen van data voor musea een extra uitdaging. Bezoekers moeten als het ware verleid worden om hun gegevens te delen. De meeste mensen gaan bovendien niet zo regelmatig naar hetzelfde museum. In hoeverre dat met het aanbod aan tentoonstellingen en andere evenementen te maken heeft, zou eens onderzocht kunnen worden. In elk geval bestaat er een duidelijk verschil tussen musea en podia. Over de bevindingen uit de eerste pilot kunt u meer lezen in [hoofdstuk 4](#).

Tips uit de eerste pilot

- Het verzamelen van gegevens van bezoekers (e-mailadres, leeftijd, geslacht, postcode) is essentieel voor goede marketing.
- De website van een culturele instelling kan goed worden gebruikt om zulke gegevens te verzamelen.
- Het is goed om naast de website ook te investeren in het verzamelen van gegevens aan de kassa. Nieuwsbrieven en andere acties kunnen hierbij helpen.
- Gebruik al die gegevens niet alleen om te zenden, maar ook om te meten. Als u weet wat effectief is, wint uw marketing aan kracht.
- Elk podium kan zijn voordeel doen met de ontdekking dat bezoekers kort na een voorstelling extra ontvankelijk zijn voor informatie over vergelijkbare voorstellingen.
- Elke culturele instelling zou zijn burens moeten koesteren. Die zorgen voor een groot aandeel, en komen vaker terug. Houd de mensen op de hoogte die in de buurt van uw instelling wonen. Verzin manieren om hen nog beter te betrekken.
- Kijk goed naar uw bezoekers en hun wensen. Als ouderen een belangrijke doelgroep vormen, onderzoek dan welk aanbod voor hen ideaal is. Dat geldt tot op zekere hoogte zelfs voor de programmering.
- Probeer zoveel mogelijk bezoekers zover te krijgen dat zij het tipping point van drie maal bezoeken bereiken. Daarna zijn zij immers vaste klanten.
- Timing is belangrijk. Gebruik de gegevens om na te gaan wat het ideale moment is voor de aankondiging van een tentoonstelling of voorstelling.
- Herhaling schept de gewoonte. Wanneer u iets nieuws in de markt zet, zoals een middagconcert, kan het even duren voordat uw bezoekers aan het idee gewend zijn.
- Stuur bezoekers gerust herhaaldelijk een actiemail. Wat werkt voor bedrijven zoals Bol.com, kan zeker ook werken voor een culturele instelling. Mensen moeten ook gewoon aan uw bestaan herinnerd worden. Culturele instellingen doen dit in het algemeen nog (te) weinig (de zogeheten 'maildruk' blijkt laag te zijn).
- Sommige podiumbezoekers komen speciaal voor die specifieke voorstelling, veel anderen gaan op de kortere termijn op zoek naar een leuke invulling van hun avond. Hoe bereikt u die laatste groep?
- Denken in doelgroepen is zinvol, maar kan ook beperkend werken. Een actiemail die gericht is op gezinnen met jonge kinderen, is misschien ook interessant voor gezinnen met kinderen van twaalf jaar of ouder. Een aanbod voor 65-plussers kan ook leuk zijn voor mensen van middelbare leeftijd.
- Blijf dit soort veronderstellingen testen in nieuwe campagnes met controlegroepen. Pas dan weet u zeker of deze tips ook werken in het geval van uw instelling.

De CAS: dashboard voor podia

Eén van de conclusies van de eerste pilot was dat het interessant zou zijn als er een instrument was voor goede data-analyse. In opdracht van VSBfonds ontwikkelde MIcompany daarom in 2015 een bijzonder online instrument voor fact-based marketing in culturele instellingen, de Culturele Analytische Suite, kortweg de CAS. Deze gebruikt de data van kaartverkopen en de gegevens van bezoekers om doorlopend inzicht te geven in belangrijke ontwikkelingen. De CAS is het dashboard voor de marketingafdeling. Maandelijks zijn nieuwe analyses beschikbaar, zodat de effecten van (nieuw) marketingbeleid snel beschikbaar zijn.

De CAS wordt inmiddels gebruikt door het Concertgebouw en het Concertgebouwworkest in Amsterdam en door de Doelen in Rotterdam. Deze grote podia waren in staat en bereid om te investeren in de CAS en beschikken ook over genoeg bezoekersgegevens. Hoewel het instrument ook geschikt zou zijn voor bijvoorbeeld musea, zijn daar nog niet voldoende data van hun bezoekers beschikbaar om de CAS toe te passen.

Met de CAS kan de afdeling marketing van een culturele instelling bijvoorbeeld:

- Herhaalbezoek meten en volgen door de tijd.
- In specifieke groepen bezoekers kijken naar het herhaalbezoek.
- De effecten meten van aanbiedingen en acties.

De schermen

De CAS is zo ontworpen dat de marketingafdeling er na een korte cursus zelf mee overweg kan. Wie bijvoorbeeld wil weten waarom jongeren in de afgelopen maand ineens vaker in de zaal zaten, gaat naar het klantscherm. Op het aanbodscherm kan men kijken wat het effect is van veranderingen in het aanbod, bijvoorbeeld de invoering van middagconcerten of extra aandacht voor wereldmuziek. Interessant is ook het marktscherm dat de vergelijking met andere culturele instellingen laat zien. Het kan immers zijn dat door weersomstandigheden of door economische schommelingen het totale aantal bezoekers van alle podia toeneemt of afneemt. En om scherp te blijven kijken naar de opbrengst van marketinginitiatieven, geeft de CAS met ROI-berekening inzichten en verdieping.

De tweede pilot



In 2016 werd een tweede pilotproject uitgevoerd, gericht op online data. Deze pilot was gericht op podia, omdat hun bezoekers veel vaker online tickets bestellen dan bijvoorbeeld de bezoekers van een museum. Internet is ideaal voor fact-based marketing, omdat het gedrag van klanten veel nauwkeuriger gemeten kan worden. Het is heel precies na te gaan wat er vooraf gaat aan de aankoop van een ticket: hoe bezoekers de website gebruikt hebben, of en hoe zij reageren op mailings en publiciteit via social media, enzovoorts.

Commerciële bedrijven maken steeds meer gebruik van deze mogelijkheden. In de pilot werd deze groeiende kennis op het gebied van online fact-based marketing voor het eerst systematisch toegepast in de culturele sector.

Wanneer uw site goed is ingericht om de juiste informatie te verzamelen, kan het gedrag van elke klant op de site in kaart worden gebracht. Uit de data is af te leiden hoe potentiële bezoekers op uw site belanden. Hoe zij zoeken naar informatie, hoe zij door de site heen klikken. Of iemand nadat hij kaartjes geboekt heeft nog naar andere voorstellingen kijkt. Hoeveel bezoekers na een voorstelling terugkeren naar de site van uw podium. Al dit soort gegevens kan gebruikt worden om marketinginitiatieven te ontwikkelen.

In deze pilot werden na analyse van de beschikbare data, uiteindelijk acht initiatieven in de praktijk getoetst. Deze initiatieven sluiten aan bij de Online Customer Value Cycle. Dat is een kijk op online gedrag die elke stap beschrijft, van het zoekgedrag van de bezoeker via oriëntatie en de aankoop van een kaartje tot en met het bezoek aan het podium en de verdere relatie tussen bezoeker en podium.

Centraal staat de relevantie voor de bezoeker. Goede marketing sluit naadloos aan bij datgene wat de bezoeker relevant vindt. Inhoudelijk: of hij op zoek is naar een jazzconcert of 18e-eeuwse kamermuziek, naar een cabaretvoorstelling of experimenteel theater, een zaterdagmatinee of een doordeweekse avond. Maar ook praktisch: hulp bij inloggen bijvoorbeeld, of alle voorstellingen die lijken



op zijn laatste bezoek direct in het welkomstscherf. Meer informatie over de Online Customer Value Cycle en de mogelijkheden voor marketing van culturele instellingen vindt u in [hoofdstuk 5](#).

Ideeën in de praktijk getoetst

Drie instellingen...

Aan de tweede pilot van het programma Publieksbinding deden drie instellingen mee: **de Arnhemse podia Muis en Stadstheater, de Koninklijke Schouwburg in Den Haag en het Parktheater in Eindhoven**. Zij voerden acht verschillende marketingacties uit op basis van de vijf ideeën die hieronder beschreven worden.

...vijf goede ideeën

In **'Stay with me'** stuurden de podia potentiële bezoekers, die zich al hadden georiënteerd op een paar voorstellingen, een e-mail met een tip voor één van deze voorstellingen. Het blijkt namelijk dat sommige mensen enkele dagen nadenken voordat zij een kaartje kopen. Wanneer mensen in die periode mail krijgen van de culturele instelling, neemt de kans dat zij daadwerkelijk tot koop overgaan toe. Deze eenvoudige actie had mede vanwege de lage kosten een zeer hoge ROI: 46.

'Vergeet me niet' hield in dat websitebezoekers die een e-mailadres hadden achtergelaten maar hun winkelmandje niet hadden afgerekend, een e-mail kregen. Twee mogelijkheden werden vergeleken: een algemene e-mail dat er nog producten in het winkelmandje lagen en een gerichte e-mail die de bezoeker herinnerde aan de voorstelling die hij had willen bezoeken. De ROI was het hoogste bij de variant waarin de naam van de voorstelling genoemd werd.

'Bundel dit': een aanbieding voor een bundel (een combinatie van voorstellingen) zodra bezoekers van de website een voorstelling in hun winkelmandje deden. Zij kregen bij een kindervoorstelling bijvoorbeeld de suggestie om ook kaarten te kopen voor een andere voorstelling, met daarbij het aanbod voor een gratis rondleiding bij een van deze voorstellingen. Deze aanpak was zeer succesvol, met een toename in de conversie van 2,4 en een ROI van 12.

'Anderen bekeken ook': rond het bestelmoment krijgt de websitebezoeker suggesties te zien van andere voorstellingen bij het zelfde podium. Het gaat dan om voorstellingen waar andere bezoekers heengingen die ook de voorstelling bezochten waarvoor hij net kaartjes heeft gekocht.

'Simply sell' was erop gericht om uitval gedurende het bestelproces te verminderen (in totaal wordt maar één derde van alle kaartjes die in het winkelmandje terechtkomen, ook afgerekend). Een simpele aanpassing aan de inlogpagina en de toevoeging van een pop-up met hulp bij het inloggen verminderde de uitval met 4%. De ROI bedroeg 72.

Al deze initiatieven worden inmiddels in de praktijk gebracht, of er wordt hard gewerkt aan de ontwikkeling van instrumenten om dit te doen. Meer hierover in [hoofdstuk 6](#).

Het verzamelen van data

Fact-based marketing begint met het verzamelen van gegevens van en over klanten. Daarbij kunnen drie soorten gegevens worden onderscheiden:

- **offline data:** alle gegevens over een bezoeker die offline verzameld worden, bijvoorbeeld kassagegevens (inclusief online verkopen) en data van de museumkaart;
- **online data:** alle gegevens over het online gedrag van bezoekers die via de website verzameld worden en ook de mails die naar bezoekers zijn gestuurd;
- **aanvullende gegevens:** uit landelijke databestanden afkomstige gegevens die gebruikt kunnen worden als verrijking van offline en online data. Dat kunnen gegevens zijn uit grootschalige consumenten onderzoeken, marktgegevens uit de sector en andere data. Zo kan bijvoorbeeld aan de hand van de postcode een inschatting worden gemaakt van de sociaaleconomische status en de grootte van het huishouden.

Offline data

Sommige culturele instellingen, met name musea, verkopen de meeste toegangsbewijzen aan de kassa en niet via de website. Daardoor hebben zij meestal maar beperkte gegevens over hun bezoekers. Ongeveer een derde van de museumbezoekers komt binnen met een museumkaart. Via de Stichting MuseumKaart kunnen in beperkte mate gegevens opgevraagd worden. Van de overige bezoekers is niets bekend, tenzij er actief actie ondernomen wordt om gegevens te verzamelen. Bijgaande serie tips laat zien dat het goed mogelijk is om meer gegevens van museumbezoekers te verzamelen.

Offline kunnen natuurlijk ook andere gegevens verzameld worden, bijvoorbeeld door tellingen van bezoekers, enquêtes onder bezoekers, een analyse van het gebruik van geautomatiseerde rondleidingen, etc.

Tips voor het verzamelen van gegevens van museumbezoekers

Een museum dat meer wil doen met gegevens van bezoekers, zal actie moeten ondernemen om die gegevens te krijgen. Een algemene opmerking bij veel van deze tips is dat het goed is om telkens uit te leggen dat u die gegevens vraagt om de bezoeker beter van dienst te kunnen zijn en hem of haar te helpen om nog meer uit het museumbezoek te halen.

Een paar tips:

- bied korting aan als mensen hun toegangsbewijs via de website kopen;
- bied de mogelijkheid aan om bij drukke tentoonstellingen via de website te reserveren;
- nodig bezoekers van museum en website uit voor een elektronische nieuwsbrief, waarbij ze hun gegevens moeten achterlaten;
- maak het met aanbiedingen en kortingen aantrekkelijk voor bezoekers om zich aan te melden voor de nieuwsbrief;
- bied bijvoorbeeld kortingen aan voor (items uit) de museumwinkel voor bezoekers die zich aanmelden voor een nieuwsbrief;
- houd enquêtes in het museum, de museumwinkel en op de website;
- plaats een interactief gastenboek bij de uitgang en/of het restaurant van het museum;
- vraag aan de kassa naar de postcode en/of e-mailadres van de bezoeker;
- bied op de website mogelijkheden om te reageren, feedback te geven;
- verkoop via de website items uit de museumwinkel;
- geef via de website gratis of tegen een klein bedrag informatiepakketten voor spreekbeurten, scripties en dergelijke;
- bied bij activiteiten de optie om een foto, resultaten of extra's via e-mail toegestuurd te krijgen.

Online data

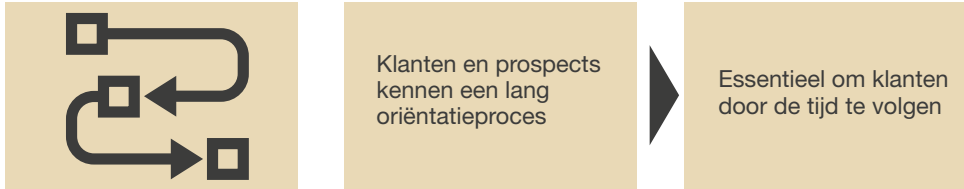
De website van podia en musea biedt ongekende mogelijkheden om data te verzamelen. Elk klikbaar onderdeel van uw site kan data genereren, die weer gekoppeld kunnen worden aan de gegevens van iemand die uiteindelijk een

kaartje koopt. Zelfs als iemand geen kaartje koopt en zich niet bekendmaakt door in te loggen, kunnen via cookies en het IP-adres gegevens verzameld worden. Een drukbezochte website is dus een bron van heel veel data. Zo veel, dat het goed is om tevoren na te denken welke data bruikbaar zijn. De data worden uiteindelijk gebruikt om bezoekers in de loop van de tijd te volgen en een longitudinaal klantprofiel op te bouwen. Dat betekent dat gegevens gedurende een aantal jaren beschikbaar moeten blijven.

Een beperking is dat vooral gegevens bekend zijn over degene die kaartjes koopt. Als iemand drie of vier kaartjes koopt, is over de andere bezoekers dus niets bekend. Ook hier zijn manieren te bedenken om die gegevens te achterhalen. U kunt via uw website bij het online bestellen vragen naar de e-mailadressen van de medebezoekers, bijvoorbeeld om hun voorafgaand aan het bezoek een reminder te kunnen sturen. Ook hier geldt dat het goed is om uit te leggen dat u om die informatie vraagt om de dienstverlening te verbeteren. En overigens is het raadzaam om het effect van zo'n toevoeging goed te meten. Mensen haken soms ook af als zij (te veel) gegevens moeten invullen.

De tweede serie pilots in het programma Publieksbinding ging over online data. Een belangrijke partner in deze pilot was het Delftse online marketingplatform Peppered. Meer dan vijftig Nederlandse en tien Belgische podia laten hun website bouwen en onderhouden door Peppered. In het kader van de pilots ontwikkelde het bedrijf een aantal handige tools die meteen resultaat opleverden. De basis voor deze nieuwe tools was een integratie van data uit website, e-mailingprogramma en online kaartverkoop. Hiermee werd bijvoorbeeld de mogelijkheid gecreëerd om mensen automatisch een reminder te mailen als zij aankopen (toegangsbewijzen) in hun winkelwagentje laten zitten zonder te bestellen. Peppered werkt intussen aan een geïntegreerd aanbod van analytische tools voor de sites die het bedrijf in beheer heeft.

Een beeld in de tijd



Om (potentiële) bezoekers zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn en een band met hen op te bouwen, is het belangrijk om data te verzamelen in de loop van de tijd. Mensen worden immers niet van de ene dag op de andere vaste bezoekers, maar maken een ontwikkeling door. Zij oriënteren zich op verschillende mogelijkheden, kopen een keer een kaartje, bezoeken een evenement, verzamelen nog meer informatie of krijgen deze toegezonden, gaan eens naar een ander podium, oriënteren zich opnieuw, kopen weer een kaartje bij uw podium, nemen een abonnement op een nieuwsbrief, enzovoorts. Door grote aantallen bezoekers in de loop van de tijd te volgen, wordt het mogelijk om dit proces te analyseren en op basis daarvan actie te ondernemen. Dat kan met gerichte aanbiedingen, maar ook door bijvoorbeeld de inrichting van de website aan te passen aan de wensen van bezoekers. Ook wordt het mogelijk om het effect van zulke acties te meten. Zo kunnen online en offline marketing veel gericht aansluiten bij de wensen en behoeften van (potentiële) bezoekers. Het effect van elke actie en aanpassing leidt weer tot nieuwe data en nieuwe analyses. Zo ontstaat er een soort dans tussen de culturele instelling en haar publiek, waarbij het publiek steeds beter ‘bediend’ wordt en daarom vaker terugkeert.

Bezoekers volgen

Voor een longitudinaal klantprofiel is het nodig om individuele bezoekers te kunnen herkennen als zij terugkeren op de website. Er zijn drie manieren om vast te stellen wie de site bezoekt:

Bij elk websitebezoek kan de bezoeker op drie manieren worden geïdentificeerd:

- **IP adres:** dit wordt meestal bepaald door de router (simpel gezegd: het modem) waarmee iemand online gaat. Dit is dus anders als iemand op het werk en thuis de site bezoekt.
- **Cookies:** kleine bestandjes die de site achterlaat op het apparaat van de bezoeker. Deze zijn dus dezelfde voor een laptop die een bezoeker zowel op werk als thuis gebruikt, maar verschillend voor zijn mobiele telefoon en laptop.
- **Inlog op de site:** de duidelijkste vorm van identificatie, die meestal ook gekoppeld is aan het e-mailadres van de websitebezoeker.

Om een longitudinaal klantbeeld te kunnen vormen, moet het systeem unieke individuen kunnen identificeren en van een identificatienummer voorzien. Dat kan op basis van deze drie identificatiecategorieën. Het koppelen van deze verschillende identificatienummers om een longitudinaal klantbeeld te vormen, gebruik makend van de juiste regels, is overigens niet eenvoudig, daarvoor is specifieke kennis nodig.

Voor het verzamelen en analyseren van gegevens over bezoekers van de site bestaan verschillende systemen, zoals Google Analytics. Sommige functies hiervan zijn gratis en kunnen een eerste globale indruk opleveren. Voor gedetailleerde informatie en voor het aanmaken van longitudinale klantprofielen is specifieke kennis en software nodig.

Privacy en acceptatie

Europese en Nederlandse wetgeving geeft gebruikers in principe invloed op de manier waarop gegevens over hen worden vastgelegd. Mensen moeten geïnformeerd worden over het gebruik van cookies. Als zij deze niet accepteren, nemen de mogelijkheden om de individuele klant van dienst te zijn af. Heldere communicatie hierover kan helpen om de acceptatie van cookies te vergroten. De instellingen van de software van de gebruiker zijn ook van invloed. Sommigen verwijderen dagelijks alle cookies van hun computer. Dat maakt het iets lastiger om een longitudinaal profiel aan te leggen. Het is overigens mogelijk om bij de analyse van de gegevens te herkennen dat iemand met een bepaald IP adres consequent cookies verwijdert, zodat deze toch niet telkens weer als nieuwe klant geteld wordt.

Bezoekers onderscheiden

Niet alle bezoekers leveren dezelfde bijdrage aan de omzet van het podium. Sommigen komen hooguit eens per vijf jaar, anderen behoren tot de vaste bezoekers bij bepaalde concerten en voorstellingen. Zoals blijkt uit de gegevens in het programma Publieksbinding is 10% van de bezoekers verantwoordelijk voor 55% van de bezoeken aan een podium in een seizoen. Vanuit oogpunt van marketing is die groep natuurlijk bijzonder waardevol. Het is belangrijk om hen vast te houden. Zij kunnen ook als ‘ambassadeurs’ dienen: wie meegaat met zo’n enthousiaste vaste bezoeker, komt misschien ook sneller terug. Aan de hand van longitudinale bezoekersprofielen kunnen zulke categorieën ‘waardevolle’ bezoekers worden herkend en kan worden gezien wat hun klantgedrag is. Door in te spelen op dat gedrag, kan die groep beter bediend worden. Als bijvoorbeeld mensen met kinderen vaak terugkomen, kan het aantrekkelijk zijn om deze groep een combinatie van kindervoorstellingen aan te bieden. Gaat het om ouderen die ertegen op zien om in het donker over straat te gaan, kunnen doordeweekse middagvoorstellingen een aantrekkelijk extra aanbod zijn.

Een systematische werkwijze

De kracht van fact-based marketing is de systematische methode van werken. Ervaring leert dat het even duurt voordat een organisatie deze systematiek in de vingers heeft en de noodzakelijke investeringen heeft gedaan in het verzamelen en analyseren van data. Maar als deze systematische aanpak eenmaal routine is geworden, is de winst enorm. Uw organisatie krijgt er als het ware een zintuig bij om de behoeften en het gedrag van bezoekers te kunnen waarnemen en het effect van acties te kunnen meten.

Voorwaarde voor fact-based marketing is het continue geautomatiseerd verzamelen van gegevens over bezoekers en potentiële bezoekers. Op grond van regelmatige analyses van die data worden ideeën ontwikkeld en uitgevoerd. De evaluatie vindt weer plaats op grond van data. Zo ontstaat een cyclus waarin uw marketing steeds verder verfijnd wordt en als het goed is (meetbaar) effectiever. Binnen de eerste pilot werd deze cyclus in een korte tijd een keer doorlopen. De stappen waren daarbij als volgt:

1

Longitudaal klantbeeld ontwikkelen

Alle transactiedata (kaartaankopen) van de afgelopen 3 jaar zijn ontdubbeld naar unieke klanten en opgeslagen in een **analysedatabase**. Zo kunnen organisaties hun klanten (kaartkopers) door de tijd volgen en hun gedrag analyseren.

2

Ideeën toetsen in de data om kansen voor groei te identificeren

Een intensieve **hypothesesessie** met alle organisaties leverde een aantal interessante hypothesen op om te testen in een data-analyse op het longitudinaal klantbeeld, met gebruikmaking van statistische modellen. De inzichten zijn vertaald naar mogelijkheden om het herhaalbezoek te verhogen.

3

initiatieven ontwerpen om kansen te realiseren

In een gezamenlijke **brainstormsessie** hebben de deelnemende instellingen die kansen vertaald naar concrete initiatieven. In totaal zijn er tien initiatieven voor de podia en elf initiatieven voor musea ontworpen. Voor alle initiatieven is aan de hand van de data de mogelijke impact bepaald.

4

Geselecteerde initiatieven uitvoeren en de impact ervan evalueren

Negen deelnemende instellingen hebben elk één **pilotinitiatief** uitgevoerd. In een korte periode van drie maanden is het pilotinitiatief uitgerold. Hierbij is altijd een controlegroep achtergehouden die de actie niet ontving. Na afloop is de impact van de initiatieven geëvalueerd en is de Return on Investment (ROI) en de conversie bepaald (zie ook [pagina 11](#)).

Inzichten uit de eerste pilot

Stimuleren van herhaalbezoek is cruciaal

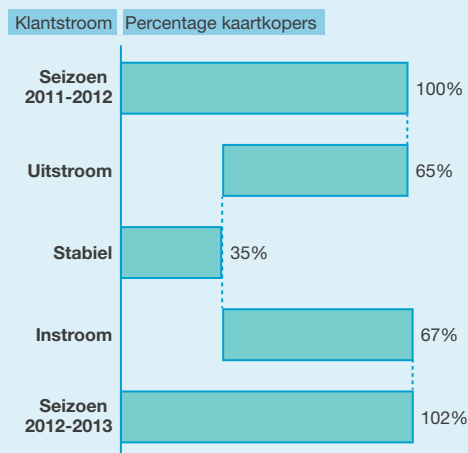
De belangrijkste conclusie uit de analyses in de eerste pilot is dat culturele instellingen nog een wereld te winnen hebben door hun publiek beter aan zich te binden. In vergelijking met andere sectoren zoals dienstverlenende bedrijven is het percentage trouwe klanten klein. De afdelingen marketing van culturele instellingen moeten dus extra hard werken om nieuwe klanten binnen te halen. Het is een bekende wetmatigheid in de marketing dat het veel meer inspanning en investering kost om nieuwe klanten te winnen dan om klanten te behouden. Vertaald naar de culturele sector betekent dit dat het de moeite waard is om te investeren in het vergroten van de groep trouwe bezoekers, naast de gebruikelijke marketing die gericht is op het werven van nieuwe bezoekers.

Het blijkt, anders gezegd, dat marketeers van culturele instellingen goed zijn in het binnenhalen van nieuwe bezoekers. Dat is en blijft belangrijk, maar het is zakelijk gezien minder efficiënt. Als zij daarnaast een deel van hun tijd en budget investeren in het behouden van vaste bezoekers en het vergroten van het vaste publiek, heeft dat een grote impact op zaalbezetting en omzet.

65% van de bezoekers komt het volgende seizoen niet meer terug

De ontwikkeling van kaartkopers als functie van klantstromen

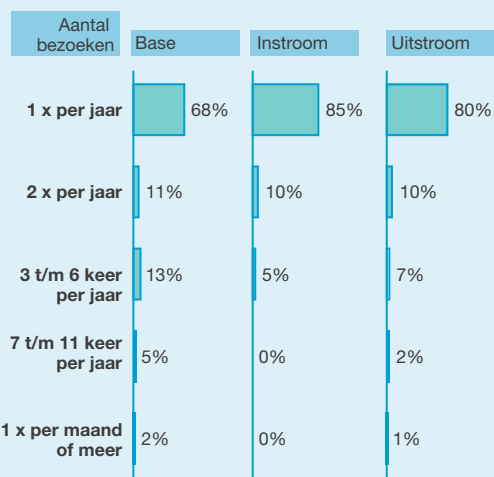
Het gemiddelde van vijf podia



80% van de uitgestroomde bezoekers kwam slechts één keer

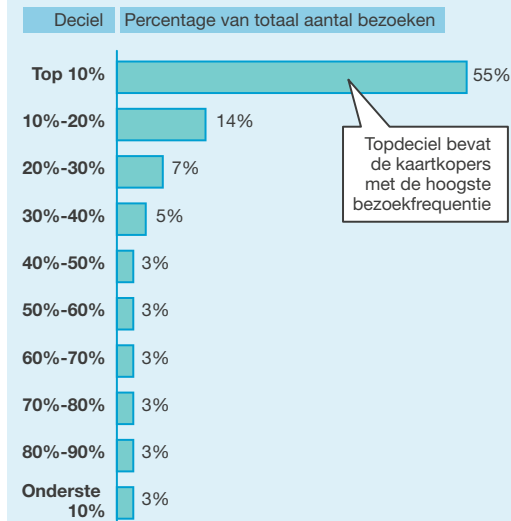
Verdeling van bezoekfrequentie

Seizoen 2012-2013, gemiddelde van vier podia (excl. Wilmlink)



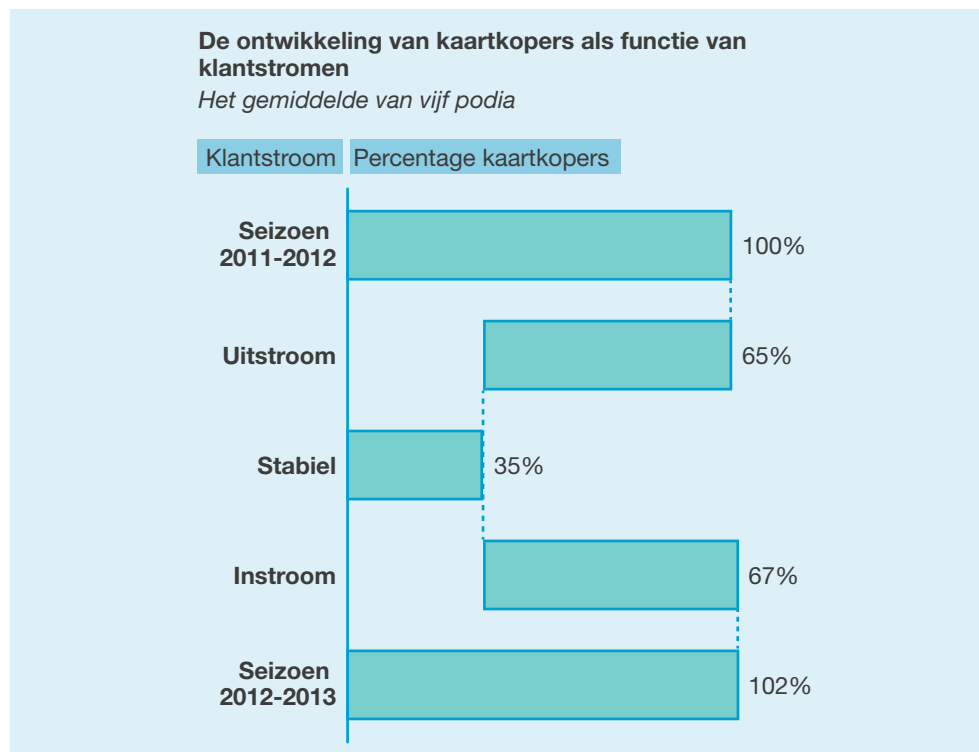
Podia zijn sterk afhankelijk van een kleine groep bezoekers

Verdeling van bezoeken per kaartkoper in drie seizoenen
Seizoen 10-11, 11-12, 12-13, gemiddelde van vijf podia



Laten we deze tabellen eens beter bekijken.

65% van de bezoekers komt het volgende seizoen niet meer terug



Figuur: Bezoekers van twee seizoenen vergeleken

Toelichting

Het longitudinale klantbeeld maakt het mogelijk om verschillende periodes met elkaar te vergelijken en na te gaan welke bezoekers terugkeren (de stabiele basis), welke bezoekers niet terugkeren (de uitstroom) en welke groep bezoekers in het nieuwe seizoen voor het eerst komt (de instroom).

Het aantal kaartkopers in seizoen 2011-2012 is op 100% gezet. Het volgende seizoen is het aantal kaartkopers 2% hoger.

65% van de kaartkopers in seizoen 2011-2012 heeft geen bezoek meer gebracht in seizoen 2012-2013. Deze bezoekers zijn 'uitgestroomd'.

67% van de kaartkopers is nieuw in seizoen 2012-2013.

Slechts 35% van de kaartkopers bracht in beide seizoenen een bezoek. Deze zogeheten stabiele basis is dus zeer klein in vergelijking met andere sectoren.

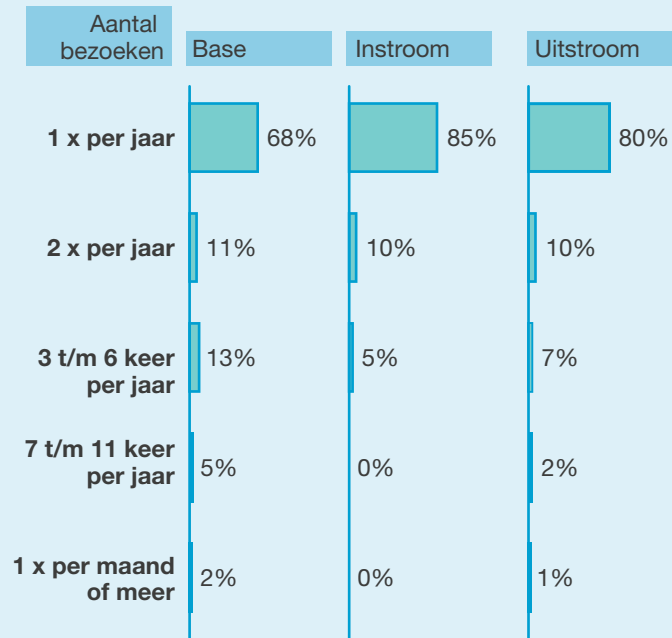
Sommige commerciële bedrijven mikken op een stabiele base van zestig procent. De kleine stabiele basis van de podia betekent dat zij elk jaar weer hard moeten werken om voldoende publiek te werven. Het werven van nieuwe bezoekers kost immers veel meer inspanningen dan het vasthouden van bestaande bezoekers.

Als bijna tweederde van het publiek uit nieuwe bezoekers bestaat, vraagt dat veel extra inspanningen en investeringen. Het vergroten van de stabiele base zou de hoogste prioriteit moeten krijgen.

80% van uitgestroomde bezoekers kwam slechts één keer

Verdeling van bezoekfrequentie

Seizoen 2012-2013, gemiddelde van vier podia (excl. Wilmink)



Toelichting

Door klanten te volgen door te tijd, kunnen we de bezoekfrequentie bepalen: het aantal bezoeken van een kaartkoper in een jaar.

Van alle kaartkopers komt 68% slechts één keer per jaar. 11% komt tweemaal en 2% komt eenmaal per maand of vaker.

Nieuwe bezoekers (instroom) komen veel minder vaak. 85% komt slechts één keer in het jaar.

Het overgrote deel (80%) van de kaartkopers die het seizoen erna niet meer terugkomen (de uitstroom), komt slechts één keer. Het is dus belangrijk om te stimuleren dat mensen nog in hetzelfde seizoen één of meer keren terugkomen.

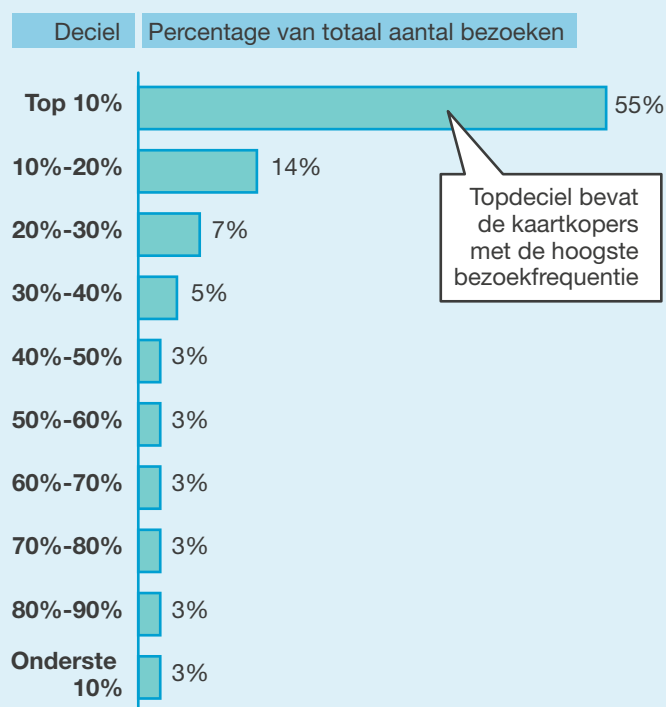
Dan neemt de kans toe dat zij ook het volgende seizoen terugkomen en vaste bezoekers worden.

Podia zijn sterk afhankelijk van een kleine groep bezoekers

10% van de bezoekers zorgt voor 55% van de bezoeken

Verdeling van bezoeken per kaartkoper in drie seizoenen

Seizoen 10-11, 11-12, 12-13, gemiddelde van vijf podia



Toelichting

Dit is misschien wel het meest opmerkelijke resultaat van de analyse: meer dan de helft van de bezoeken aan een podium binnen een seizoen komt voor rekening van de meest actieve 10% van de bezoekers. Hoewel deze cijfers dus gaan over slechts één seizoen, zitten in de groep van 10% vermoedelijk veel klanten die ook over een langere termijn trouw zijn aan dit podium. Podia zouden er alles aan moeten doen om deze groep in de watten te leggen en uiteraard om deze groep trouwe bezoekers te vergroten.

De werkwijze bij deze zogeheten decielanalyse (een deciel is tien procent) is als volgt. Alle kaartkopers zijn gesorteerd naar hun bezoekfrequentie en ze zijn verdeeld in groepen van 10%. De kaartkopers die het vaakst komen, zitten in het bovenste deciel.

Die top 10% trouwste bezoekers blijkt 55% van de bezoeken te doen. De 10% daaronder (10%-20%) doet 'slechts' 14% van de bezoeken. De groepen daaronder zorgen elk voor een paar procent. In marketingtermen spreken we hier van een extreem scheve verdeling van de klantenbase.

Ook in andere sectoren zien we wel vaak dat een minderheid van de klanten verantwoordelijk is voor een flink deel van de omzet. Daar is het echter gebruikelijker dat 20% van de klanten voor 50% van de omzet zorgt. In de culturele sector is deze verhouding dus veel schever.

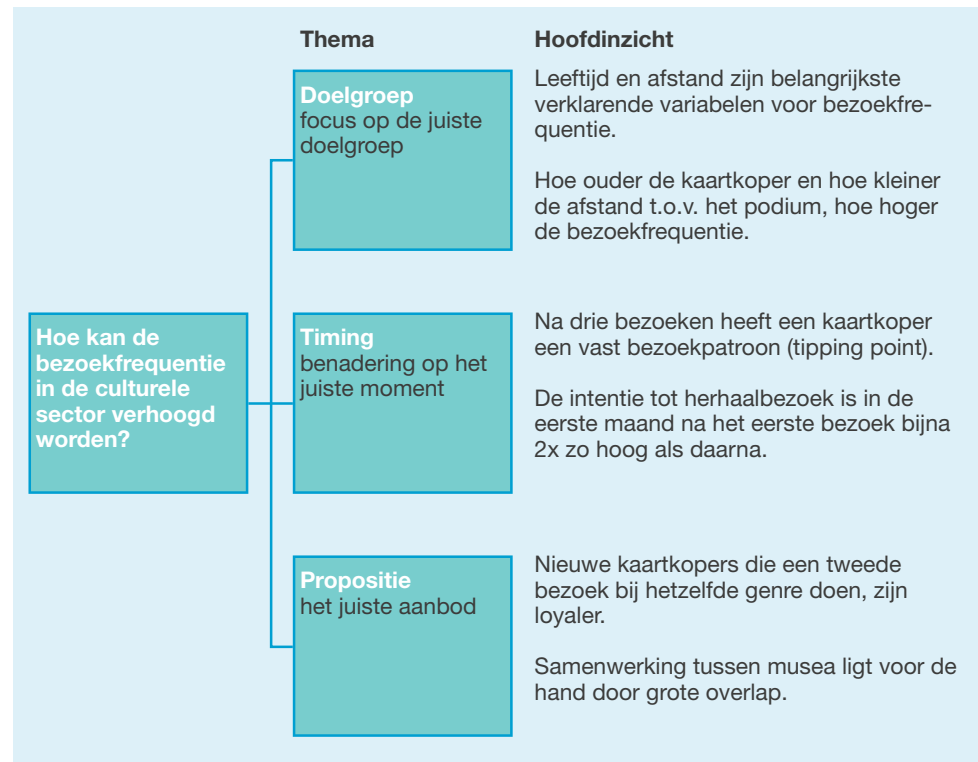
Dat maakt de culturele sector kwetsbaar. Een podium of museum is in sterke mate afhankelijk van een kleine groep 'fans'. Een minder scheve verdeling betekent dus niet alleen meer inkomsten, maar versterkt ook de basis van een culturele instelling.

Het stimuleren van herhaalbezoek: doelgroep, timing, aanbod

Uit het voorafgaande is duidelijk geworden dat het stimuleren van herhaalbezoek veel winst kan opleveren. Drie strategieën om dit te bereiken zijn in de eerste pilot onderzocht:

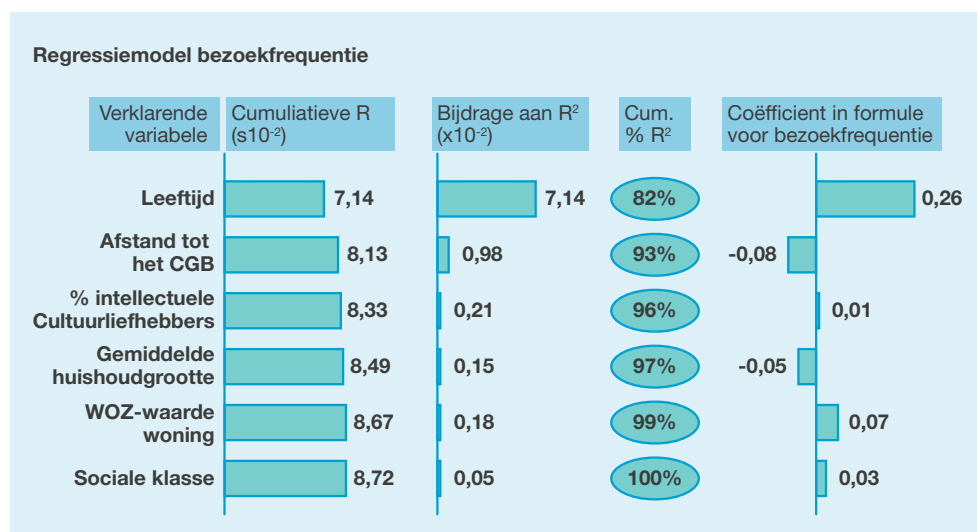
- focus op de juiste doelgroep
- benadering op het juiste moment (timing)
- het juiste aanbod

Uit de data komen voor elk van deze drie strategieën belangrijke inzichten naar voren. In een schema:



Doelgroep

Om te bepalen wat de belangrijkste kenmerken van de doelgroep zijn, is een statistische analyse (een zogeheten regressiemodel) toegepast op de bezoekersgegevens. Daaruit kwam duidelijk naar voren dat leeftijd en afstand de belangrijkste kenmerken zijn. Hoe ouder de kaartkopers en hoe kleiner de afstand ten opzichte van het podium of museum, des te hoger is de bezoekfrequentie. Andere kenmerken van de bezoekers bleken eigenlijk nauwelijks van belang te zijn bij het voorspellen van herhaalbezoek. Leeftijd en afstand tot de instelling zijn dus belangrijker dan sociaal economische achtergrond, WOZ-waarde van hun huis of grootte van het huishouden wanneer je wilt voorspellen wat de kans op herhaalbezoek is.



Deze figuur toont de statistiek achter de conclusie dat leeftijd en afstand de belangrijkste kenmerken zijn. Het statistische model (een zogeheten regressiemodel) beschrijft hoe goed we de kans dat iemand terugkeert als bezoeker kunnen voorspellen als we deze gegevens weten. Het model kan de toekomst niet helemaal voorspellen, maar slechts ten dele. Over het deel dat wel voorspeld kan worden, gaat deze tabel.

- Als we de verschillen in bezoekfrequentie die te voorspellen zijn, 100% noemen (zie de derde kolom), dan blijkt dat de leeftijd van mensen 82% daarvan beschrijft. In de meest rechtse kolom is te zien dat het gaat om een positief verband: hoe ouder, hoe hoger de bezoekfrequentie.
- Als we dan ook nog weten hoe ver iemand van een bepaalde culturele instelling woont, is al 93% bekend van het gedeelte van diens bezoekfrequentie dat we kunnen voorspellen.
- De voorspellende kracht van andere variabelen waarvan je zou denken dat die de bezoekfrequentie beïnvloeden, blijkt relatief klein te zijn.
- Intellectuele cultuurliefhebbers hebben inderdaad een iets hogere bezoekfrequentie, maar in vergelijking met leeftijd en afstand zegt dat kenmerk eigenlijk maar heel weinig.
- Andere kenmerken voegen nog een kleine hoeveelheid voorspelkracht toe aan het model: gezinsgrootte (hoe kleiner het gezin, hoe hoger de bezoekfrequentie) en WOZ-waarde van de woning (hoe duurder het huis, des te vaker komt iemand naar de culturele instelling) en sociale klasse voorspellen samen de laatste 4% van de verschillen in bezoekfrequentie die het model kan voorspellen. Zulke gegevens versterken misschien de inzichten over de bezoekfrequentie van je publiek.
- Maar leeftijd en afstand tot het podium zijn de belangrijkste variabelen die een marketing afdeling van een podium of museum zou moeten kennen van alle bezoekers. Marketingacties zullen zich bij voorkeur op deze kenmerken richten.

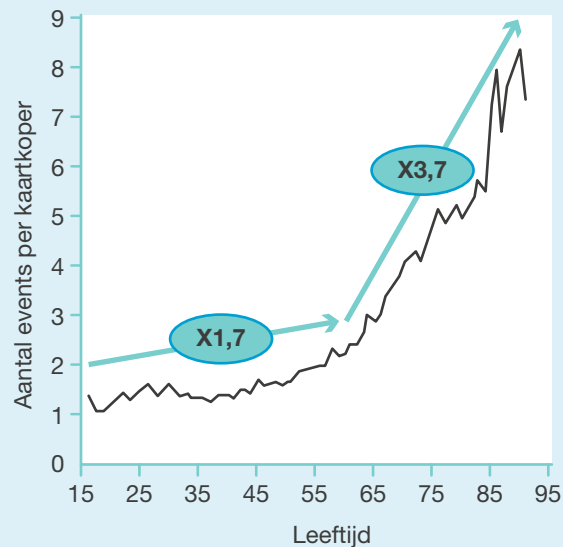
De vertaalslag naar een aanbod

Het inzicht dat vooral variabelen 'leeftijd' en 'afstand tot het podium of museum' belangrijk zijn voor de kans op herhaalbezoek, is in de pilots vertaald in concrete acties. Het Concertgebouw in Amsterdam zette in het kader van de eerste pilot een uitgebreid seniorenprogramma op, dat vervolgens werd geëvalueerd. De Doelen in Rotterdam hielden een marketingactie onder de burens van het podium. Ook deze actie werd vervolgens geëvalueerd.

Het seniorenprogramma van het Concertgebouw

Bezoekfrequentie per leeftijd

Alle kaartkopers uit seizoen 2012-2013



Uit deze grafiek wordt overduidelijk dat vooral oudere kaartkopers het vaakst in hetzelfde seizoen terugkeerden naar het Concertgebouw. Gemiddeld genomen keren 15-60 jarigen 1,7 keer terug in hetzelfde seizoen, terwijl dit voor 60-plussers 3,7 keer is. Zeer oude kaartkopers (80-plussers) komen zelfs vijf tot acht keer per seizoen terug in het Concertgebouw. Het aantal bezoekers in elke leeftijdscategorie was groot genoeg, dus deze uitkomsten zijn relevant voor de marketing (het is niet zo dat bij wijze van spreken een handjevol zeer oude mensen elke keer in de zaal zit en zo die hoge frequentie van 80-plussers verklaart).

Middagconcerten

Om specifiek voor de doelgroep ouderen iets bijzonders te doen, ontwikkelde het Concertgebouw een seniorenprogramma. Belangrijk onderdeel daarvan zijn de doordeweekse middagconcerten. Deze vormen inmiddels een niet meer weg te denken onderdeel van de vaste programmering van het Concertgebouw.

De middagconcerten zijn speciaal bedoeld voor ouderen, al zijn jongere bezoekers uiteraard ook welkom. Uit bezoekersenquêtes wist het Concertgebouw dat ouderen het minder prettig vinden om 's avonds laat over straat te gaan. Ouderen kunnen ook gemakkelijker tijd vrijmaken in de middag dan mensen met een baan. Een deel van de bezoekers kreeg gratis thee en taart, een controlegroep uit dezelfde leeftijdsgroep niet. De thee en de taart bleken een positieve invloed te hebben op het concertbezoek.

HET CONCERT GEBOUW

Online versie Doorsturen Agenda

Nieuw: Middagconcert op dinsdag
Arosa Trio met Rachmaninoff en Brahms

bestel nu kaarten!

di 17 feb 14.00 uur

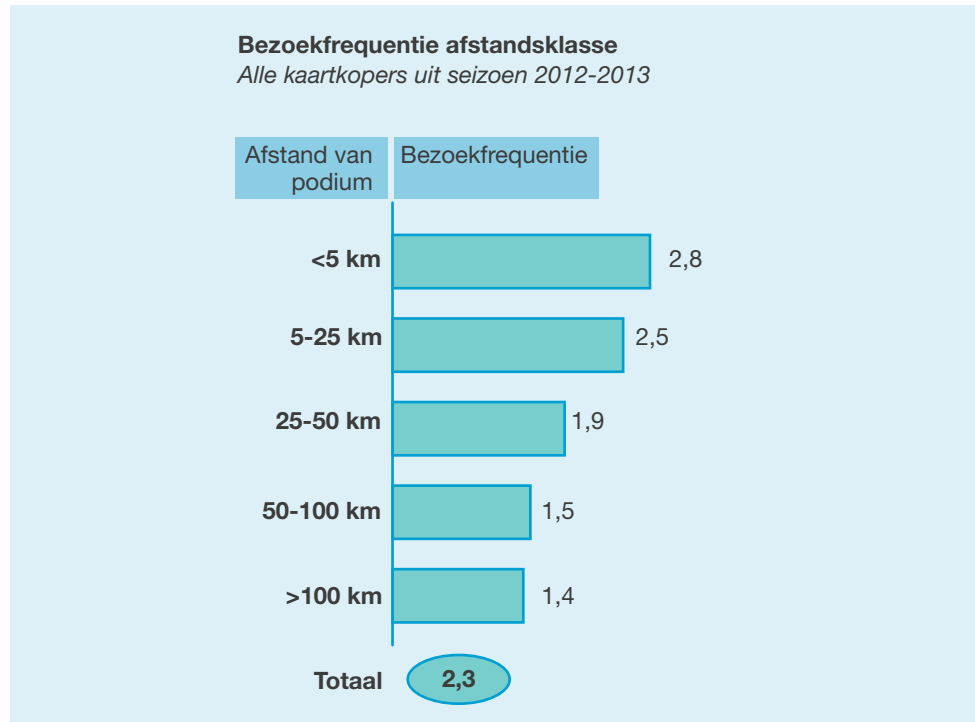
Doordeweekse Middagconcerten

In 2015 start Het Concertgebouw met een reeks Middagconcerten op doordeweekse dagen, afwisselend in de Grote en de Kleine Zaal. Deze concerten duren ongeveer een uur, en hebben geen pauze. Het Arosa Trio trapt op dinsdagmiddag 17 februari deze nieuwe serie af. De volledige serie Middagconcerten wordt eind februari, met de lancering van het programma voor seizoen 2015-2016, bekendgemaakt.

Actie: gratis Thee & Taart

Als u nu kaarten bestelt voor het Middagconcert van het Arosa Trio trakteren wij u graag op gratis Thee & Taart (zolang de voorraad strekt). Om gebruik te maken van deze actie, voegt u tijdens uw online bestelling eerst Thee & Taart toe aan uw winkelmandje. Daarna vult u de couponcode THEE&TAART in. Als u geen Thee & Taart meer toe kan voegen aan uw winkelmandje, betekent dit dat de actie is uitverkocht. Bestel dus snel!

De Buurtactie van De Doelen



Mensen die dichterbij de buurt van een podium wonen, komen vaker per seizoen. De kans op herhaalbezoek is twee keer zo hoog bij mensen die in een straal van 5 km rond het podium wonen dan bij mensen die van ver moeten komen (meer dan 100 km). Dat is op zich niet verbazingwekkend, maar nu het zo duidelijk uit de data naar voren kwam, is er ook echt actie op ondernomen.

Aanbiedingen

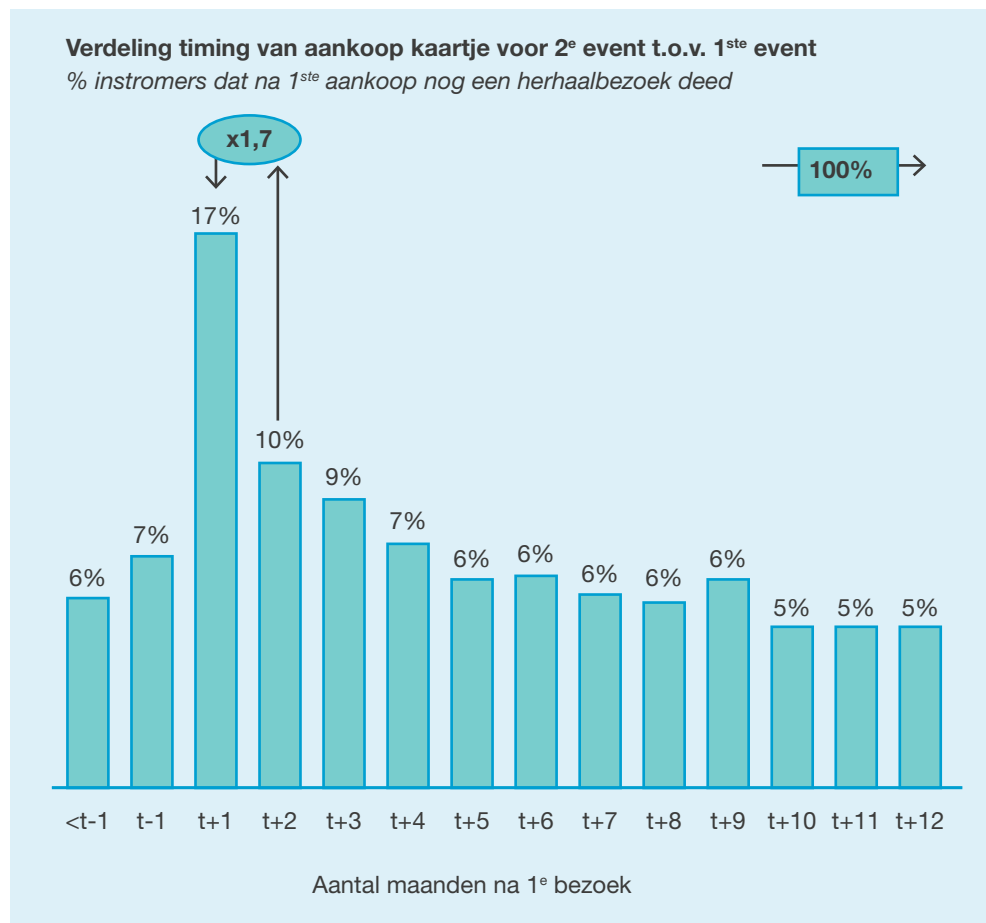
In het pilotproject hebben De Doelen aan verschillende groepen Rotterdammers verschillende aanbiedingen gedaan. In eerste instantie leek het erop dat de actie niet veel had opgeleverd, omdat maar een beperkt aantal buurtbewoners inging op de aanbieding zelf. Maar het aantal mensen dat na de brochure een (ander)

kaartje voor De Doelen kocht, was wel duidelijk groter dan in de controlegroep die geen brochure met een uitnodiging had gekregen. Uit dit pilotproject zijn dus verschillende conclusies te trekken:

- Het is heel belangrijk om met controlegroepen te werken, anders mist u misschien een belangrijk effect van uw marketing.
- Bezoekers komen niet altijd op een specifieke voorstelling af, maar zijn van plan om een avond uit te gaan. Een aanbieding (of andere marketing uiting) zorgt ervoor dat zij dan primair aan uw podium denken en in uw aanbod op zoek gaan naar een voorstelling van hun gading.

De timing van een marketingactie

Niet alle potentiële bezoekers zijn op elk moment even ontvankelijk voor een uitnodiging of een actie. Kort voor en kort na een bezoek aan een podium is hun interesse groter. Zij zullen op dat moment eerder ingaan op een aanbieding dan op een willekeurig ander moment.



Nieuwe kaartkopers zijn gevolgd in de loop van de tijd. We noemen t het moment van eerste bezoek. Van de kaartkopers die nog een tweede maal hetzelfde podium bezochten, hebben we uitgezocht wanneer het kaartje voor dat herhaalbezoek werd gekocht.

13% (6%+7%) van de nieuwe kaartkopers had het kaartje voor een herhaalbezoek al op zak tijdens het eerste bezoek.

17% van de nieuwe kaartkopers koopt het kaartje voor het volgende bezoek in de eerste maand na het eerste bezoek.

In de maanden na het eerste bezoek neemt de intentie voor het kopen van een kaartje voor herhaalbezoek af.

Het is dus van belang om nieuwe kaartkopers kort na hun eerste bezoek te stimuleren tot een herhaalbezoek, want dan is de intentie en conversie het hoogst. Dat blijkt ook uit het succes van de acties die rekening houden met deze timing.

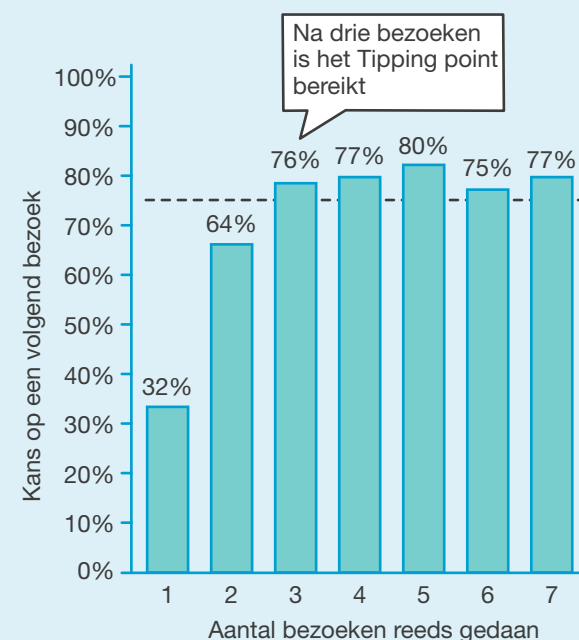
De vertaalslag naar een aanbod:

To the Tipping in Utrecht

Een concrete actie die rekening hield met de gunstigste timing, werd uitgevoerd door de Utrechtse Stadsschouwburg. Kort na een bezoek aan de Schouwburg kreeg de bezoeker een mail met een aanbieding voor een volgende voorstelling. Intern werd deze actie *To the Tipping* genoemd. Het streven was om bezoekers te stimuleren om tenminste twee keer terug te keren naar de schouwburg. Wie drie keer een podium bezocht heeft, heeft het punt bereikt dat bekendstaat als het tipping point. Vanaf dat moment is iemand te beschouwen als vaste bezoeker. Bij verder herhaalbezoek neemt de kans dat iemand terugkomt niet verder toe.

To the Tipping in de Stadsschouwburg Utrecht werd een groot succes, met een ROI van 4,1. Op grond van de gunstige resultaten van de pilot heeft de Stadsschouwburg Utrecht geïnvesteerd in een nieuw systeem voor customer relationship management (CRM), waarmee zij bezoekers geautomatiseerd kunnen mailen met aanbod dat aansluit bij hun interesse. Het streven is om na een jaar te evalueren wat deze extra mailings opleveren.

Kans op een extra bezoeker gegeven dat de kaartkoper het podium N keer heeft bezocht



Het juiste aanbod

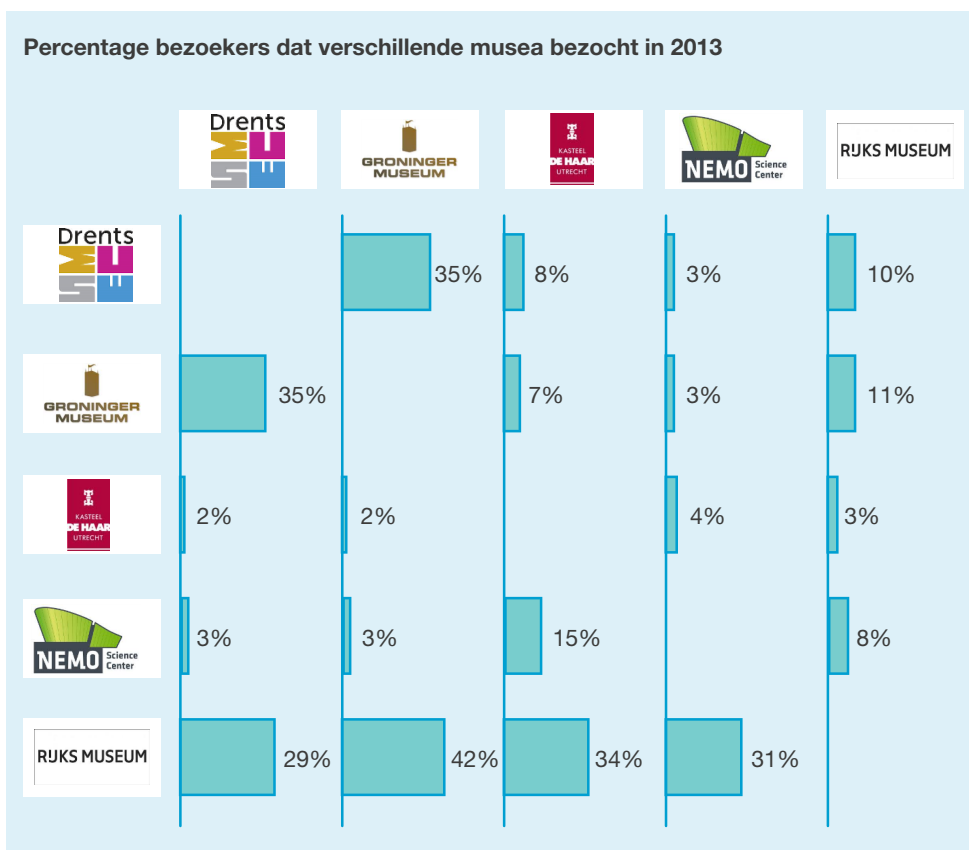
Kennis over het gedrag van bezoekers stelt culturele instellingen veel beter in staat om een gericht aanbod te doen dat aansluit bij de behoeften van bezoekers. De voorbeelden uit de pilots kunnen aangevuld worden met een groot aantal andere mogelijkheden, zodra er meer data beschikbaar zijn. Met name voor de musea ligt er nog een belangrijke taak om zelf veel meer data te verzamelen, als aanvulling op de gegevens uit de registratie van de museumkaart.

De voorbeelden uit de eerste serie pilots

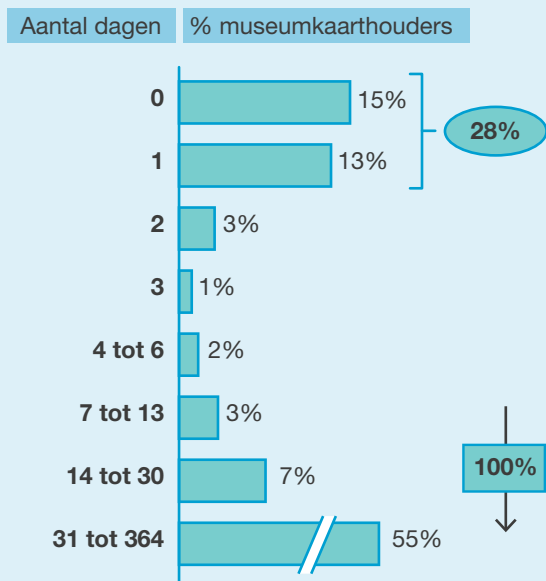
Samenwerking tussen het Groninger museum en het Drents museum vloeide voort uit een analyse van de museumkaartdata waaruit blijkt dat veel mensen beide musea kort na elkaar bezoeken.

Groninger museum en Drents museum

Uit een globaal overzicht wordt al duidelijk dat er een behoorlijke overlap is tussen de bezoekers van het Groninger museum en het Drents museum. 35% van de bezoekers van het Groninger museum bezoekt ook het Drents museum, en omgekeerd. Het enige museum dat een grotere overlap vertoont met beide musea is het Amsterdamse Rijksmuseum (39% en 42%). Maar dat zegt minder, omdat nu eenmaal heel veel mensen naar het Rijksmuseum gaan. Omgekeerd gaat maar zo'n 10% van de bezoekers van het Rijksmuseum ook naar het Groninger museum en het Drents museum.



Tijd tussen het bezoek van museumkaarthouders die het Groninger Museum en Drents Museum bezochten in 2013



Een nadere analyse van de gegevens liet zien dat een flink deel van de bezoekers (in totaal 28%, dus meer dan een kwart) binnen een periode van twee dagen zowel het Groninger museum als het Drents museum bezocht. Veel van hen komen van buiten de provincie. Met een gerichte actie kan dit percentage nog hoger worden.

Op grond van deze inzichten gingen de beide musea samenwerken.



PERSBERICHT

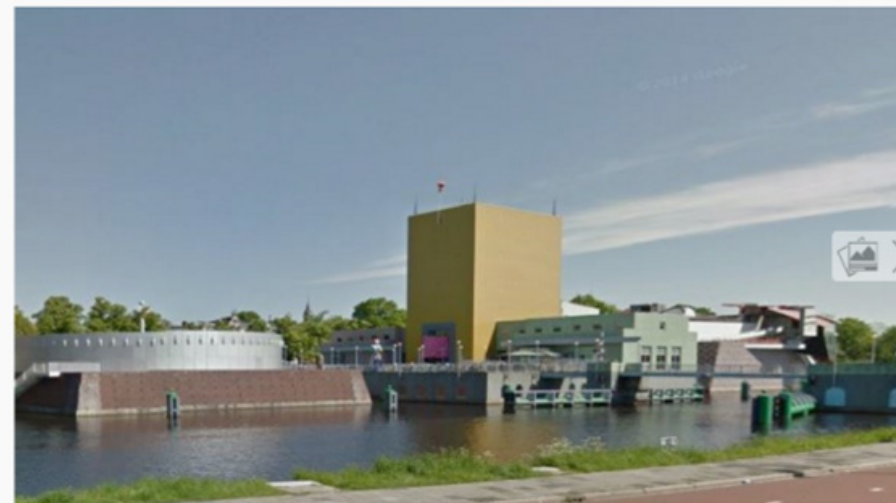
29 juni 2015

Zomeractie: bezoek Groninger Museum en Drents Museum voor 15 euro

Liefhebbers van kunst kunnen deze zomer profiteren van een unieke samenwerking tussen het Drents Museum en het Groninger Museum. Een combiticket voor beide musea kost namelijk tijdelijk maar € 15,-. Liefhebbers van Aziatische kunst kunnen helemaal hun hart ophalen met de tentoonstelling *De Kim Utopie – Schilderkunst uit Noord-Korea* in Assen en de tentoonstelling *Song Dong, Life is Art, Art is Life* in Groningen. Bestel [hier](#) de combiticket, print het uit en laat de print scannen in het Drents én Groninger Museum.



Gezamenlijke zomeractie van Groninger Museum en Drents Museum



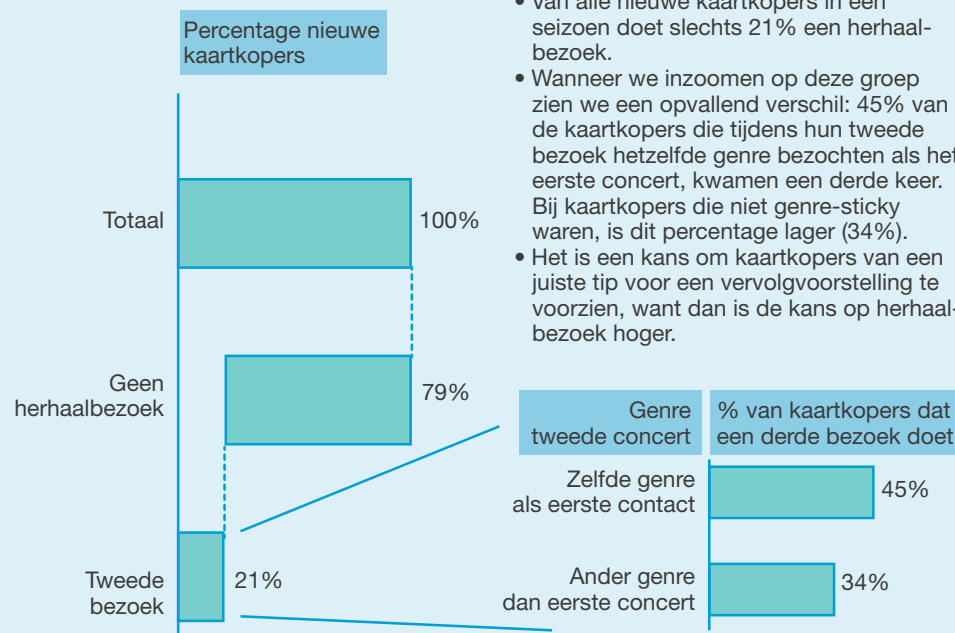
De trouwe bezoeker houdt zich bij één genre

Het is al een aantal keren gezegd: mensen die driemaal een podium bezoeken, zijn trouwe bezoekers geworden. Het is dus interessant om in de data te kijken hoe dat gaat met mensen die na hun eerste bezoek één of twee maal terugkeren. Daaruit blijkt dat mensen die na een eerste bezoek terugkeren voor een voorstelling in hetzelfde genre, vaker nog een derde keer terugkomen. In marketingjargon: mensen die genre-sticky zijn, blijken sneller vaste klanten te worden. Wie daar rekening mee houdt bij het doen van aanbiedingen, bindt dus meer publiek aan zich.

In de pilots werd dit inzicht onder meer toegepast door de Stadsschouwburg Utrecht. In de e-mail die zij hun gasten stuurden binnen twee weken na hun laatste bezoek, werd de suggestie gedaan voor een voorstelling binnen hetzelfde genre. De actie was succesvol, met een ROI van 2,2.

Bezoekgedrag van nieuwe klanten in eerste 12 maanden

Instroom seizoen 2011-2012



Toelichting

- Van alle nieuwe kaartkopers in een seizoen doet slechts 21% een herhaalbezoek.
- Wanneer we inzoomen op deze groep zien we een opvallend verschil: 45% van de kaartkopers die tijdens hun tweede bezoek hetzelfde genre bezochten als het eerste concert, kwamen een derde keer. Bij kaartkopers die niet genre-sticky waren, is dit percentage lager (34%).
- Het is een kans om kaartkopers van een juiste tip voor een vervolgvoorstelling te voorzien, want dan is de kans op herhaalbezoek hoger.

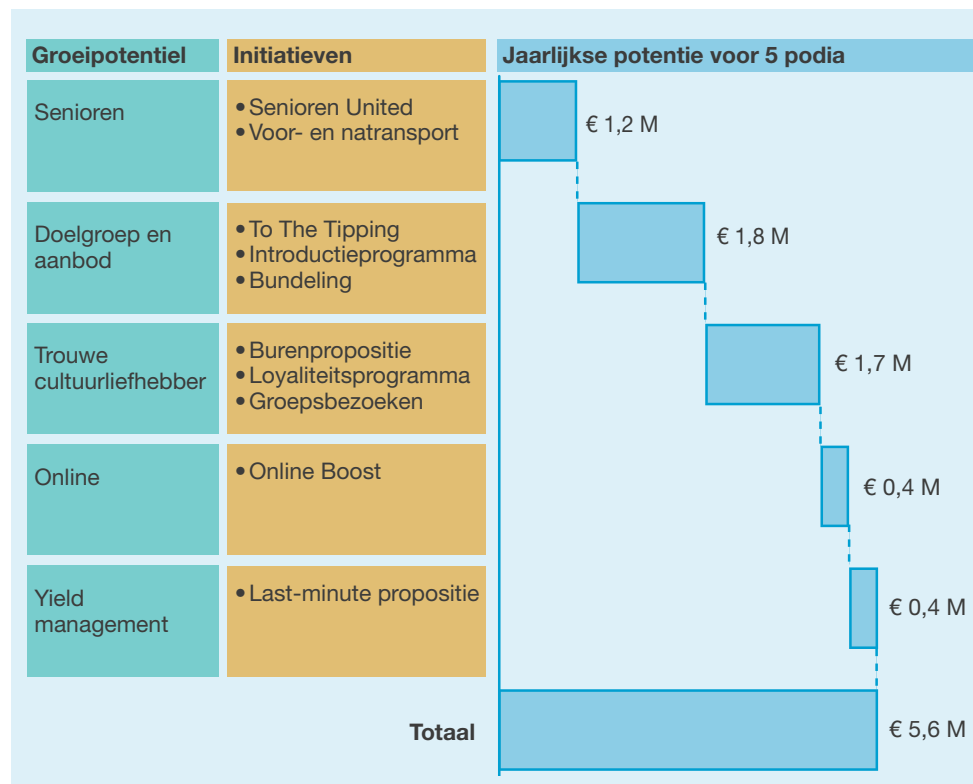
Vijf gebieden, tien kansen voor podia om verder te groeien

In de pilots zijn veel meer ideeën ontwikkeld dan in de praktijk getest konden worden. Zo kwamen in de eerste pilot uit de data de onderstaande vijf gebieden naar voren die gebruikt kunnen worden voor betere publieksbinding. Voor elk van deze gebieden zijn in brainstormsessies initiatieven ontwikkeld, die kunnen worden ingezet om (nieuwe) bezoekers te binden aan een podium. Een ruwe schatting aan de hand van de beschikbare gegevens laat zien dat deze tien initiatieven in potentie miljoenen kunnen opleveren voor de podia die meededen aan deze pilot. Maar wat we hier presenteren zijn (nog) geen feiten – het zijn kansen die in de toekomst verzilverd kunnen worden.

Groei­poten­tiel	Initiatieven	Doel­stel­ling
Senioren	<ul style="list-style-type: none"> Senioren United Voor- en natransport 	<ul style="list-style-type: none"> Aanbieden groepsevenementen aan senioren (om niet alleen te hoeven gaan) met een culturele invulling i.s.m. senioren-organisaties. Verlagen barrières voor senioren om podia te bezoeken.
Doelgroep en aanbod	<ul style="list-style-type: none"> To The Tipping Introductieprogramma Bundeling 	<ul style="list-style-type: none"> Het op het juiste moment aanspreken van een latente behoefte voor een volgend bezoek door gepersonaliseerd aanbod. Creëren van een welkom gevoel en ontwikkelen van loyaliteit bij nieuwe bezoekers door een Introductieprogramma. Verlagen van het aantal aankoopbeslissingen door het aanbieden van kleine concert- of voorstellingsbundels.
Trouwe cultuurliefhebber	<ul style="list-style-type: none"> Burenpropositie Loyaliteitsprogramma Groepsbezoeken 	<ul style="list-style-type: none"> Activeren van het bewustzijn van burenen dat het bezoeken van het podium eenvoudig en leuk is door speciale burenaanbiedingen. Creëren van een sterk bindingsgevoel onder trouwe bezoekers om uitstroom te voorkomen. Aanbieden van groepsarrangementen aan potentiële trouwe bezoekers om hun cultuurinteresse uit te breiden naar podia.
Online	<ul style="list-style-type: none"> Online Boost 	<ul style="list-style-type: none"> Vergemakkelijken en aantrekkelijker maken van het online kanaal om online kaartkopers te stimuleren voor meerdere events aankopen te doen.
Yield management	<ul style="list-style-type: none"> Last-minute propositie 	<ul style="list-style-type: none"> Attenderen van en eenvoudiger maken voor late beslissers om in laatste week kaarten te kopen.

De potentiële extra omzet voor de podia

De geschatte extra kaartverkoop door deze tien initiatieven bedraagt € 5,6 miljoen per jaar voor de podia die meededen aan de pilots. Deze schatting is gemaakt op grond van beschikbare gegevens, een paar kortlopende projecten en verstandige aannames. Alleen een praktijkstudie kan aantonen wat de echte winst is.



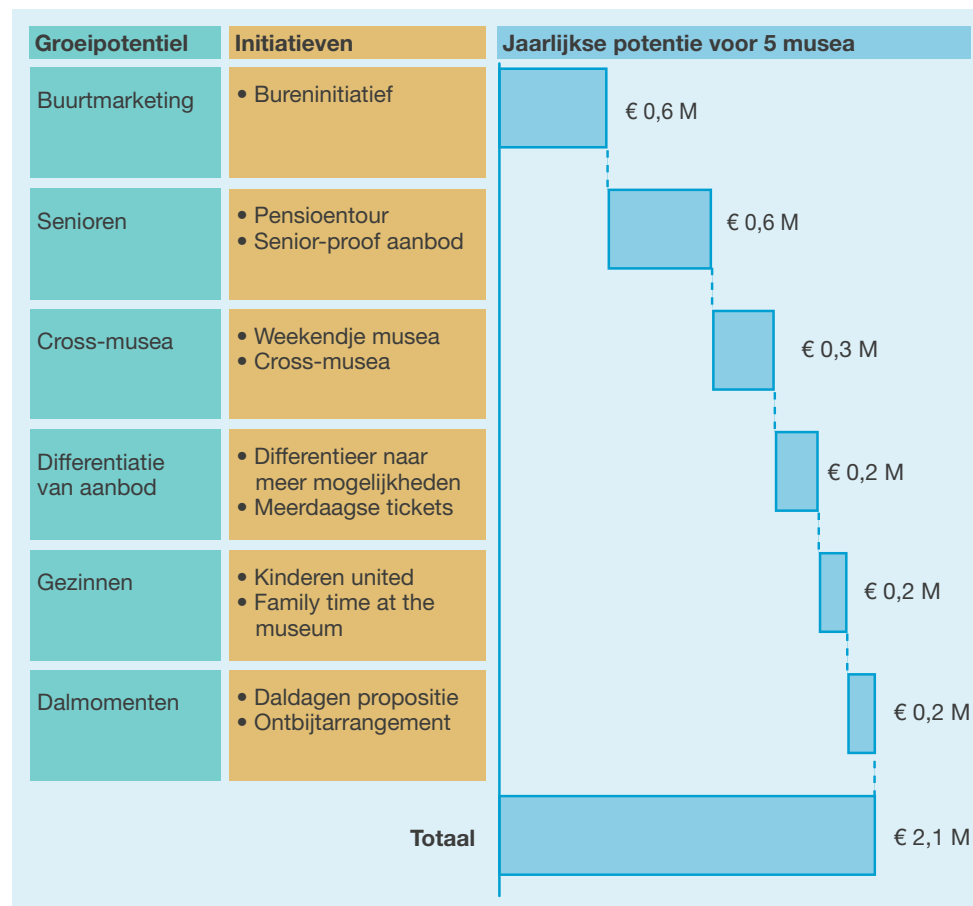
Zes gebieden, elf kansen voor musea om verder te groeien

Ook voor musea zijn op grond van de beschikbare data gebieden gedefinieerd die kansen bieden voor verdere groei en voor het binden van een loyaal publiek. Ook hier zijn in brainstormsessies in de eerste pilot initiatieven ontwikkeld die potentieel miljoenen extra omzet genereren voor de musea.

Groeipotentiel	Initiatieven	Doelstelling
Buurtmarketing	<ul style="list-style-type: none"> Bureninitiatief 	<ul style="list-style-type: none"> Het bewustzijn van en de aantrekkelijkheid voor buurtbewoners van het museum verhogen door speciaal burenaanbod.
Senioren	<ul style="list-style-type: none"> Pensioentour Senior-proof aanbod 	<ul style="list-style-type: none"> Recent gepensioneerden bewust maken van de kunstmusea door ze een tour inclusief hotelovernachtingen en treintickets aan te bieden. Toegankelijkheid voor senioren verhogen om hun betrokkenheid te behouden.
Cross-musea	<ul style="list-style-type: none"> Weekendje musea Cross-musea 	<ul style="list-style-type: none"> Verlagen van de drempel om meerdere musea achter elkaar te bezoeken door weekendarrangementen aan te bieden. Herhaalbezoek n.a.v. bezoek ander museum stimuleren door bv. tentoonstellingen van soortgelijke musea op elkaar te laten aansluiten of een musempaspoort te introduceren.
Differentiatie van aanbod	<ul style="list-style-type: none"> Differentieer naar meer mogelijkheden Meerdaagse tickets 	<ul style="list-style-type: none"> Verhogen van de aantrekkelijkheid van musea door differentiatie van het aanbod. Bezoekers stimuleren om het gehele museum te bekijken.
Gezinnen	<ul style="list-style-type: none"> Kinderen united Family time at the museum 	<ul style="list-style-type: none"> Stimuleren van herhaalbezoek onder kinderen door te variëren in de samenstelling van de groep waarmee ze het museum bezoeken. Vergroten van de aantrekkelijkheid voor de gehele familie door aanbod ook voor ouders aantrekkelijk te maken.
Dalmomenten	<ul style="list-style-type: none"> Daldagen propositie Ontbijtarrangement 	<ul style="list-style-type: none"> Bezoek buiten vakantieperiodes stimuleren door aanbiedingen op daldagen (bijvoorbeeld na school). Bezoek buiten spitsuren stimuleren door tickets in combinatie met ontbijt en speciale rondleiding in de ochtend aan te bieden.

De potentiële extra omzet voor de musea

De geschatte extra kaartverkoop door deze elf extra initiatieven bedraagt € 2,1 miljoen per jaar voor de musea die meededen aan de eerste serie pilots. Dit is een schatting op grond van beschikbare gegevens. De initiatieven moeten nog in de praktijk getoetst worden.



De tweede pilot en de online customer value cycle

De tweede pilot was gericht op het online verkopen van tickets door podia. Voor fact-based marketing is het online kanaal bijzonder interessant, omdat het gemakkelijk is om grote hoeveelheden data te verzamelen. Van alle mensen die een website bezoeken, kan via het IP-adres het gedrag worden geanalyseerd. Als iemand ook cookies accepteert en met zijn bezoekers-account inlogt, kan een compleet beeld gevormd worden van het individu in de loop van de tijd. Dat biedt unieke mogelijkheden om te leren van diens gedrag en in te spelen op de gewoonten en behoeften van bezoekers. Als uw site zo is ingericht, kunt u bezoekers beter bedienen en zo aan uw organisatie binden.

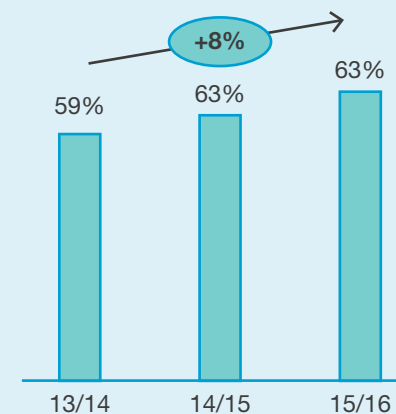
Beter dan gevoel

De data die een website verzamelt, kunnen worden ingezet om de persoonlijke relevantie voor de bezoeker te vergroten. Hoe meer data verzameld zijn, des te beter kan voor de individuele websitebezoeker voorspeld worden wat hij of zij relevant vindt. Uit andere sectoren is al gebleken dat data-analyse relevantie beter voorspelt dan marketeers die op hun gevoel werken. Veel van deze algoritmes kennen ons beter dan wij onszelf kennen.

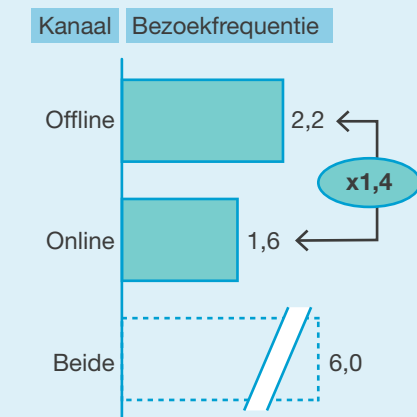
Ruimte voor groei in publieksbinding online

De data laten zien dat de online verkoop van tickets weliswaar stijgt, maar dat er ook nog ruimte is voor groei. In vergelijking met bezoekers die hun ticket offline kopen, zijn online kaartkopers minder trouw aan het podium. Offline kaartkopers komen bijna anderhalf keer vaker binnen hetzelfde seizoen terug dan online kaartkopers.

Steeds meer bezoekers kopen kaarten online ...



... maar loyaliteit van online kaartkopers blijft laag

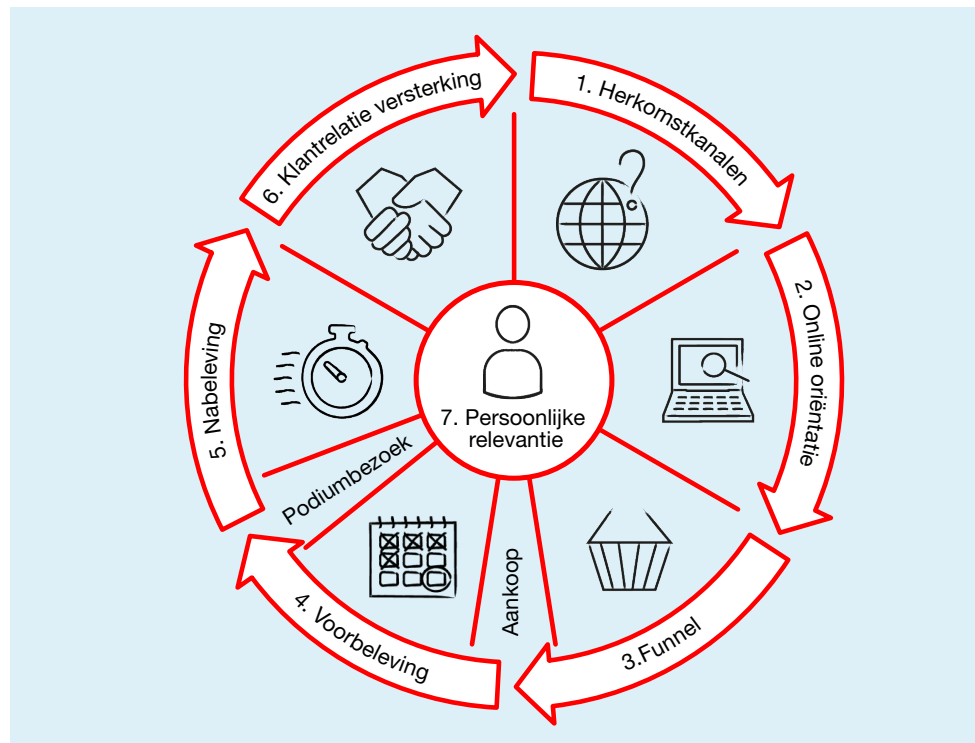


Bronnen: Online longitudinaal klantbeeld Arnhemse podia, Koninklijke Schouwburg Den Haag en Parktheater Eindhoven.

Online gedrag in een schema: online customer value cycle

In de virtuele wereld van internet zijn we allemaal vrij om op elk moment iets anders te gaan doen. In de 'echte' wereld komt het bijvoorbeeld maar zelden voor dat iemand tijdens het afrekenen van tickets aan de kassa zich ineens omdraait en wegloopt, maar online gebeurt dat regelmatig. Online zijn er ook veel meer concurrerende signalen, niet alleen van andere podia en andere vormen van vrijetijdsbesteding, maar ook van andere websites. Het is dus niet alleen een kunst om bezoekers naar een site te lokken, maar ook om deze vast te houden.

Om het gedrag van bezoekers van de website van een podium in kaart te brengen, helpt het om uit te gaan van het volgende schema, de Online Customer Value Cycle die is ontwikkeld door MIcompany:



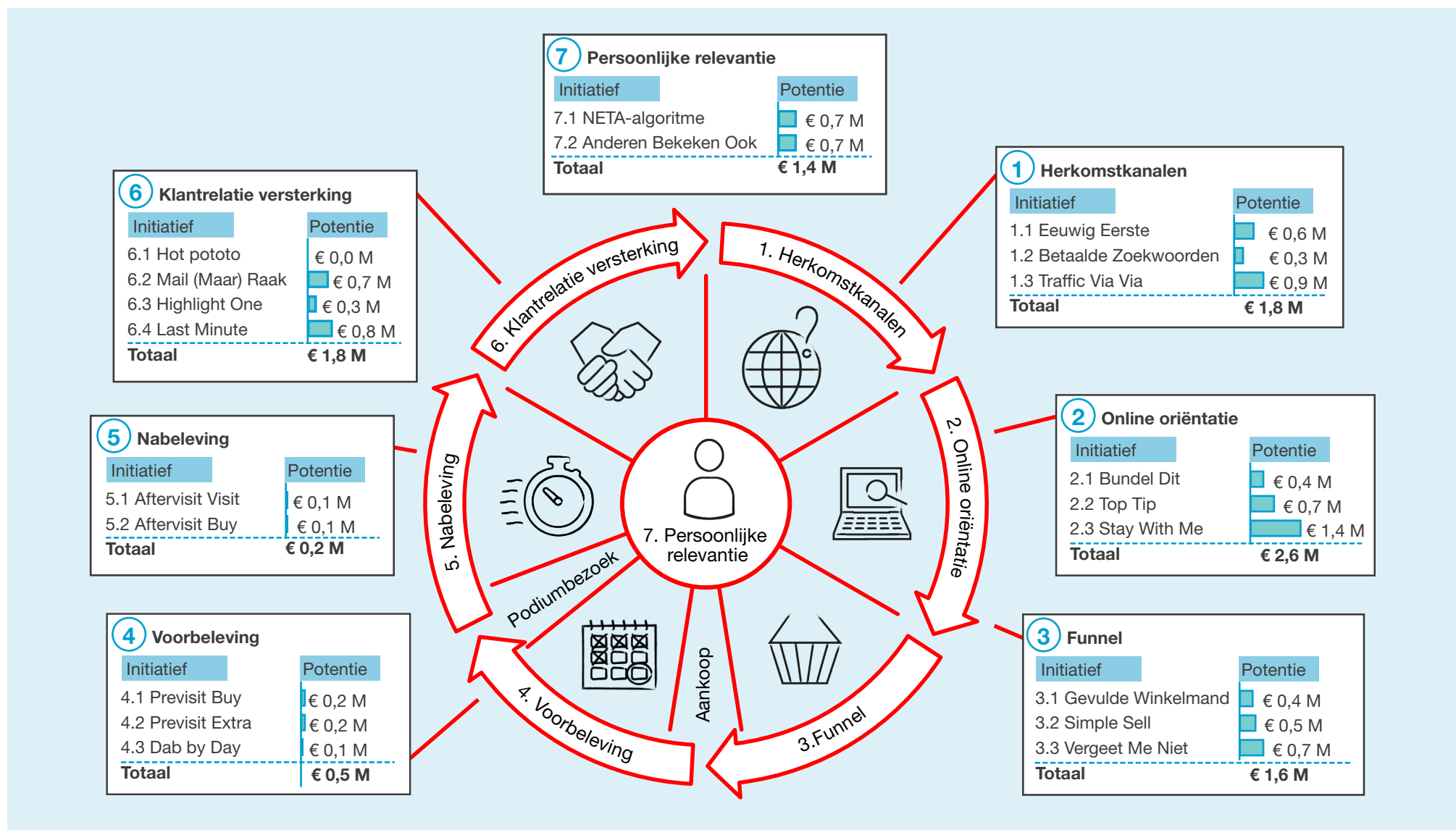
Stap voor stap:

- 1. Herkomstkanalen:** sommige websitebezoekers hebben het podium al in de bookmarks of favorieten staan, andere komen binnen via Google of een algemene pagina over uitgaan, andere zoekmachines, een pagina van een vriend op Facebook of de site van een artiest. Bezoekers kunnen natuurlijk ook binnenkomen doordat zij klikken op ('getriggerd' worden door) informatie van het podium: een nieuwsbrief, mailing, Facebook of banner.
- 2. Online oriëntatie:** de bezoeker klikt rond op de site.
- 3. Funnel (trechter):** de bezoeker plaatst een keuzemogelijkheid in het winkelmandje en gaat inloggen of zich aanmelden om af te rekenen.
- 4. Voorbeleving:** als de tickets gekocht en geleverd zijn, begint de voorpret. De bezoeker keert wellicht nog een keer terug op de site, bijvoorbeeld om recensies te lezen of praktische informatie te vinden over zijn bezoek (routebeschrijving, parkeergelegenheid, eetgelegenheden in de buurt). Het podium kan dit stimuleren door bezoekers actief een mail te sturen met dit soort informatie. Dit is ook een moment om iemand al kaarten voor een volgende voorstelling te laten kopen.
- 5. Nabeleving:** de bezoeker geniet nog na van de voorstelling en overweegt misschien om binnenkort nogmaals het podium te bezoeken. Als het podium een forum op de site of bijvoorbeeld een Facebookpagina heeft, kan de bezoeker daar reacties delen met anderen.
- 6. Klantrelatie versterken:** mensen die eenmaal het podium hebben bezocht, zijn een interessante doelgroep om actief te benaderen met informatie en aanbiedingen. Het is opnieuw een moment om bezoekers te stimuleren tot herhaalbezoek.
- 7. Persoonlijke relevantie:** centraal bij dit alles staat natuurlijk de vraag, in welk aanbod de websitebezoeker geïnteresseerd is. Hoe beter het podium dit weet, des te beter kunnen de marketingacties in de verschillende fasen van de cyclus worden uitgevoerd.

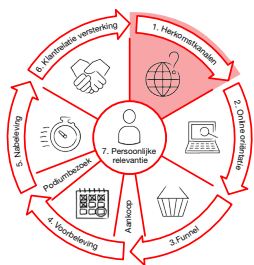
De online customer value cycle en nieuwe marketing initiatieven

In het kader van de tweede pilot zijn rond elke stap in deze cyclus initiatieven ontwikkeld die kunnen leiden tot verhoging van de omzet van podia. Van elk van

deze initiatieven is op grond van onze modellen een schatting gemaakt van de extra omzet die het zou kunnen opleveren. Het is zeker de moeite waard om deze initiatieven in de praktijk te proberen.



1. Herkomstkanalen



Een eerste analyse van de herkomst van websitebezoekers bij een drietal Nederlandse podia liet zien dat maar een klein deel binnenkwam via een mailing, een Facebook-bericht of een banner op een andere website. Dat betekent om te beginnen dat er ruimte is voor groei door intensievere mailings, geaffilieerde sites en andere marketingacties.

Uit de getallen blijkt dat de overgrote meerderheid van de website bezoekers spontaan op zoek ging naar informatie (en dus niet aangetrokken ('getriggerd') werd door een online marketingcampagne van het podium). Dat biedt kansen om meer bezoekers naar de website te leiden, door in te spelen op de manier waarop mensen zich online oriënteren. Dat geldt vooral voor mensen die nog geen vaste bezoekers van het podium zijn.

Ongeveer een kwart van alle bezoekers van de site komt direct binnen. Dat wijst erop dat zij (of hun computer) het adres van de website al kennen. Dit zijn dus vaste bezoekers van de website en waarschijnlijk ook van het podium. Om het aantal overige bezoekers te vergroten zijn de volgende strategieën denkbaar:

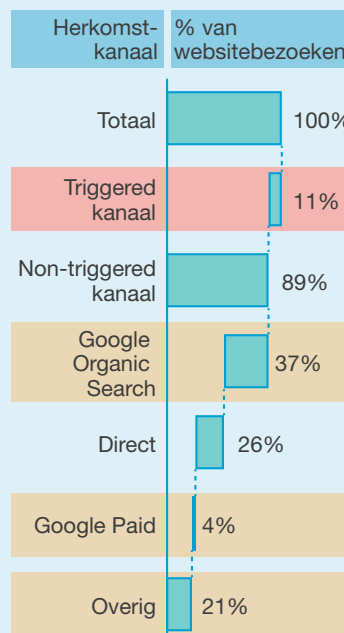
- Bovenaan komen bij Google door search engine optimization (SEO):

Het grootste deel van de bezoekers kwam binnen via een zoekopdracht aan Google. Het is bekend dat de meeste mensen klikken op het bovenste zoekresultaat. Het is dus belangrijk dat de website van het podium bovenaan uitkomt bij een relevante Google-zoekopdracht. Met SEO-technieken (search engine optimization) is het mogelijk om het Google-algoritme gunstig te gebruiken. De zoekmachine beschouwt de site van uw podium dan als extra relevant voor de zoekopdracht. Als uw podium bijvoorbeeld vooral kamermuziek brengt, of cabaret, wilt u dat uw podium bij zoekopdrachten die te maken hebben

Herkomstkanalen: Podia kunnen op drie manieren sterker inzetten om traffic te genereren

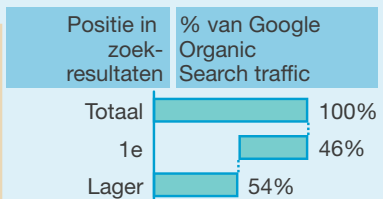
Aantal websitebezoeken per herkomstkanaal

Gemiddelde van de drie podia, Q4 2015

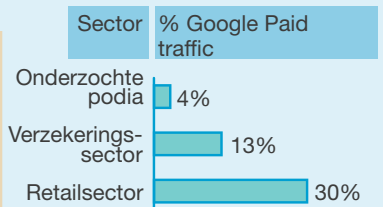


Weinig getriggerd traffic biedt kans verhogen marketingdruk door op oriëntatieproces van prospect in te spelen

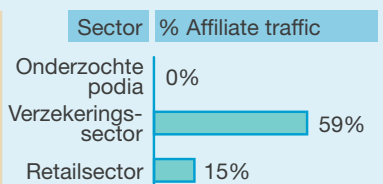
1 Meer traffic genereren door hogere positie in Google Organic Search (SEO) zoekresultaten.



2 Andere sectoren tonen kans om lage aandeel Google Paid (SEA) traffic te verhogen.



3 Andere sectoren laten zien dat er een kans is om via affiliates veel traffic te genereren.



met 'kamermuziek' of 'cabaret' bovenaan de resultaten komt te staan. SEO kan hiervoor zorgen.

De onderzochte podia stonden in meer dan de helft van de gevallen nog niet bovenaan in de Google-resultaten bij relevante zoektermen, dus daar is nog winst te boeken.

- Betalen voor een ereplaats bij Google (Google Paid)

Naast SEO-technieken kan een podium er ook voor kiezen om Google te betalen voor een plaats tussen de betaalde zoekresultaten. Nu komt nog maar 4% van alle bezoekers van de website van podia binnen via Google Paid. In vergelijking met andere sectoren blijkt dat er voor de culturele sector nog genoeg mogelijkheden zijn om op deze manier extra bezoekers te trekken. Het is namelijk niet altijd mogelijk om met SEO bovenaan te komen. Er zijn bijvoorbeeld veel podia die cabaret aanbieden; die kunnen niet allemaal op de eerste plaats komen. Google Paid kan dan helpen om toch de gewenste aandacht te krijgen.

- Online adverteren

Online advertenties (banners) passen in een fact-based marketingstrategie. In vergelijking met advertenties in traditionele media is immers precies te meten welke banner in welke context bezoekers naar de site brengt. Bezoekers die cookies toestaan, kunnen regelmatig via online advertenties aan het podium herinnerd worden.

- Samenwerken met andere sites

Affiliate sites zijn websites die doorlinken naar andere websites. Soms worden zij betaald voor elke klik, maar er zijn ook sites die gratis links plaatsen op een pagina om zo bijvoorbeeld advertentieinkomsten te genereren. De bekende site Independer.nl, die verzekeringen vergelijkt, is een voorbeeld, evenals de pagina's op startpagina.nl. Voor de culturele sector bestaan tot op heden nog geen affiliate sites. Dit zou interessant kunnen zijn om te onderzoeken.

- Social media strategie

Social media zoals Twitter, Facebook en Instagram bieden unieke mogelijkheden voor interactie met het publiek. Zij kunnen gebruikt worden om te 'zenden', maar daarnaast ook om te 'luisteren' naar de reacties van het publiek. Het delen van persoonlijke ervaringen kan een grote impact hebben op potentiële bezoekers. Via sociale media kan een podium of andere culturele instelling ook de band met bezoekers onderhouden. Ook hier is het van belang om strategieën te ontwikkelen aan de hand van beschikbare gegevens en deze te toetsen aan de data.

2. Online oriëntatie toont behoefte aan bundels...



Relatief veel bezoekers klikken na het kopen van een ticket nog verder rond op de site van het podium. Het lijkt erop dat zij eigenlijk nog meer voorstellingen willen bezoeken. De Koninklijke Schouwburg in Den Haag toetste deze veronderstelling in de tweede pilot door bundels aan te bieden, aantrekkelijke combinaties van voorstellingen. Wie kaartjes kocht voor bijvoorbeeld een kindervoorstelling, kreeg een aanbieding voor een

combinatie met andere kindervoorstellingen. Deze actie was inderdaad succesvol met een hoge conversie en een hoge ROI.

Het succes van bundeling kan inmiddels ook door andere podia worden toegepast en onderzocht. Online marketingplatform Peppered is bezig om deze en andere instrumenten uit de pilots verder te ontwikkelen tot een service die door alle bij hen aangesloten podia gebruikt kunnen worden (zie ook [hoofdstuk 6](#)).

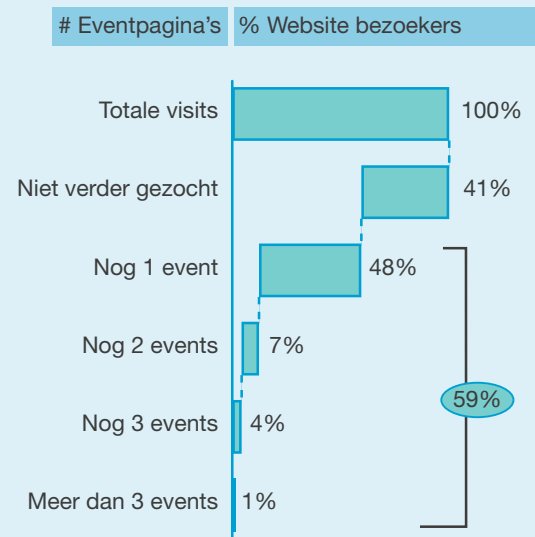
... en als oriëntatie langer duurt, is een steuntje in de rug effectief

Sommige bezoekers van een podium doen er enkele dagen over om zich te oriënteren op hun keuze. Dan blijkt dat zij eerder een kaartje kopen als zij gedurende die oriëntatieperiode een e-mail krijgen met een reminder over een van de voorstellingen waarop zij zich oriënteerden. In eerste instantie werd dit toevallig ontdekt. Uit de data-analyse bleek dat bezoekers die in die oriëntatieperiode toevallig een e-mail van het podium hadden gekregen (een nieuwsbrief of een algemene mailing) vaker waren overgegaan tot de aanschaf van tickets.

De Arnhemse podia hebben deze mogelijkheid uitgewerkt in de tweede pilot, door gericht een mailing te sturen aan mensen die zich aan het oriënteren waren op de website (en die als bezoeker waren herkend). Een actie met doorslaand succes: een ROI van 46.

Oriëntatie: Uit zoekgedrag op website blijkt behoefte aan mogelijkheid om bundels te kopen

59% van de websitebezoekers bekijkt na het vinden van de gekochte voorstelling nog andere eventpagina's*



De Koninklijke Schouwburg Den Haag heeft bundels aangeboden wanneer klanten een voorstelling in hun winkelmandje deden. Dit resulteerde in een conversie-uplift van 2,4 en een ROI van 12.

Familievoorstellingen

Bestel nu kaartjes voor *Koning Arthur* (8+) op dinsdag 3 mei en *Anne en Zef* (10+) op zondag 24 april of *Maniken* (6+) op maandag 2 mei en krijg een gratis rondleiding bij je bezoek aan *Koning Arthur* (8+).



3. Funnel: in de trechter en toch niet binnen



Een verbazingwekkend hoog percentage van de bezoekers van de site haakt af terwijl zij al gekozen hebben voor een voorstelling. Bijna twee derde van de gevulde winkelwagentjes wordt niet afgerekend! Belangrijkste drempel bleek de stap te zijn waarbij de bezoeker zich moet aanmelden of inloggen. Is dat eenmaal gelukt, dan is de verdere uitval beperkt. De inlogprocedure en het ontwerp van de inlogpagina zijn

dus cruciaal. Het Parktheater Eindhoven paste de inlogpagina aan en voegde een pop-up toe waarin de bezoeker hulp kreeg aangeboden bij het inloggen. De totale uitval was daardoor 7% lager. De actie had de enorme ROI: 72, mede vanwege de lage kosten.

Funnel: De inlogstap is de grootste drempel naar kaartkoop nadat de winkelwagen is gevuld

Uitval per stap in de funnel

Gemiddelde van de drie podia, Q4 2015



Het Parktheater Eindhoven heeft de inlogpagina aangepast en een pop-up toegevoegd. Hierdoor is de uitval met vier procentpunt gedaald. Een hogere conversie in combinatie met lage kosten resulteerde in een ROI van 72 voor initiatief *Simple Sell*.

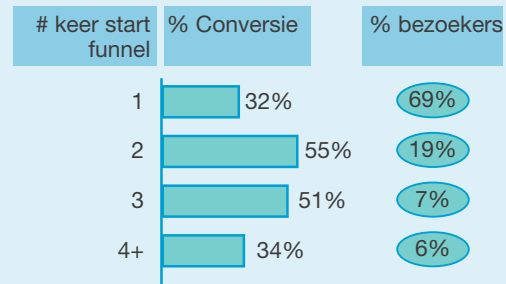


Terug in de trechter

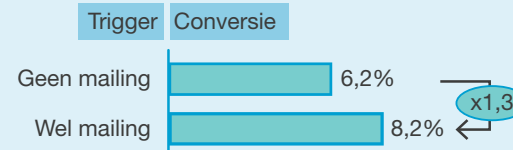
Als bezoekers wel een e-mailadres hebben achtergelaten, maar toch hun winkelmandje niet hebben afgerekend, kan een reminder helpen. De Koninklijke Schouwburg stuurde websitebezoekers een e-mail als zij hun winkelmandje niet afrekenden. Daarbij bestonden twee varianten: een algemene e-mail die de bezoeker erop wees dat er nog producten in zijn winkelmandje lagen en een gerichte e-mail die de bezoeker herinnerde aan de specifieke voorstelling die hij had willen bezoeken. Beide e-mails hadden had een hoge ROI.

Funnel: Trigger websitebezoekers die de funnel een eerste keer onafgerond hebben verlaten om de koop alsnog af te ronden

Conversie van websitebezoekers per snelheid van conversie



Mensen die na het verlaten van de funnel een mail ontvangen converteren vaker



De Koninklijke Schouwburg heeft websitebezoekers die de funnel voortijdig hebben verlaten een e-mail gestuurd, zowel voorstellings specifiek als algemeen. Dit initiatief *Vergeet me niet* resulteerde in respectievelijk ROI's van 59 en 15.

Algemene mailing



Specifieke mailing



4. Bij voorbeleving denken aan herhaalbezoek



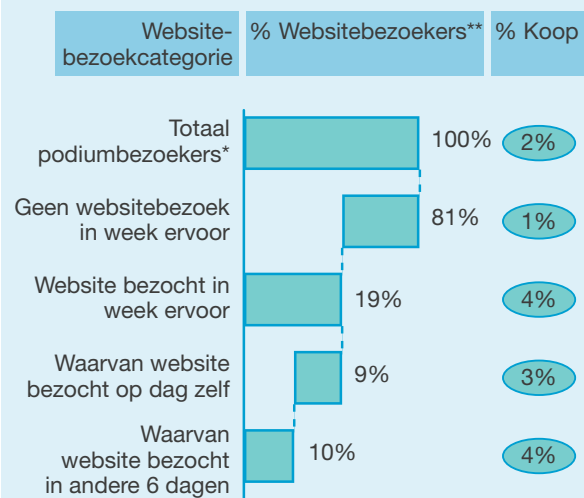
Ongeveer één op de vijf mensen die online een kaartje kopen voor een voorstelling, keert nog voor die voorstelling terug op de website. Van hen koopt nu 4% een kaartje voor een andere voorstelling. Dat percentage kan verhoogd worden met gerichte marketing, bijvoorbeeld door voor deze bezoekers de home page van de site zo in te richten dat zij suggesties krijgen voor andere voorstellingen in hetzelfde genre. Met cookies is

dat technisch goed te realiseren.

Deze optie is nog niet in de pilots getest, maar is wel kansrijk. Het gaat immers om mensen die belangstelling hebben voor andere voorstellingen en die nu nog maar zelden (4%) daadwerkelijk een kaartje kopen.

Voorbeleving: Het weinige websitebezoek vlak voor een podiumbezoek heeft potentie tot conversie voor een volgend bezoek

Verdeling van podiumbezoekers* naar websitebezoek in week voor podiumbezoek



Toelichting

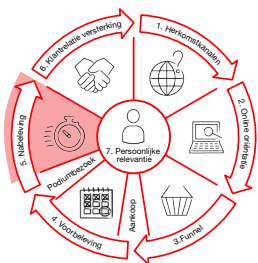
Klanten die het podium bezoeken (i.e. naar een voorstelling gaan) komen in 19% van de gevallen in de week vóór de voorstelling op de website. 4% van deze websitebezoekers koopt op dat moment een kaartje voor een volgend bezoek.

Er kan ingespeeld worden op dit gedrag door de website meer in te richten op bezoekers die binnenkort het podium bezoeken. Bijvoorbeeld door op de landingspagina relevante andere voorstellingen te laten zien (die aansluiten bij de voorstellingen van komende week). De 4% conversie die er nu is, laat zien dat er potentie is om deze groep te laten converteren.

*Exclusief last-minute kopers voor desbetreffende voorstelling.

** Alleen websitebezoekers die een voorstellingspagina hebben bezocht

5. Nabeleving



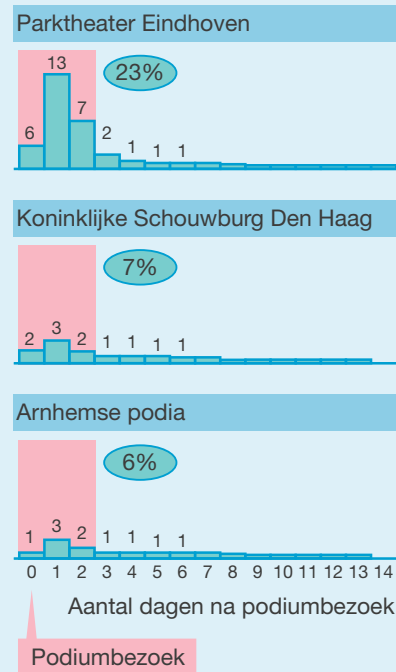
Het Parktheater Eindhoven nodigt bezoekers direct na hun bezoek aan het podium uit op hun website voor een korte enquête over de voorstelling en de serviceverlening. Op de dag van de voorstelling en de dagen daarna komt zo een kwart van het publiek op de site. Dat is waardevol, want uit de analyses in de eerste pilot bleek dat mensen vlak na het bezoek aan een podium eerder bereid zijn om nieuwe kaartjes te kopen. De Koninklijke Schouwburg in

Den Haag en de Arnhemse podia hadden op andere manieren per e-mail contact met bezoekers die net een bezoek hadden gebracht. Van deze bezoekers kochten relatief veel mensen opnieuw een kaartje (een conversie van 26%).

Voor het Parktheater Eindhoven is het interessant om te werken aan het verhogen van de conversie. Mensen die naar de site komen voor een enquête, zouden gestimuleerd kunnen worden om wat langer op de site te blijven en in de stemming te komen voor het aanschaffen van nieuwe tickets. Maar ook nu al is de actie een succes. Het percentage bezoekers dat na een voorstelling terugkeert naar de site en ook een kaartje koopt was in Eindhoven 13% van 23%, dat is 3%. In Arnhem was het de helft: 26% van 6% is 1,5%.

Nabeleving: Best practices van het Parktheater Eindhoven leiden tot traffic na podiumbezoek, maar conversie kan hoger

Verdeling over tijd en podiumbezoekers die naar website gaan na hun podiumbezoek
Alle podia, Q4 2015



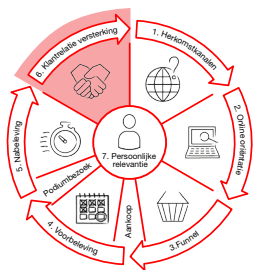
- + Gepersonaliseerde aanhef
- Duidelijke link naar reactie achterlaten op de website



↗ **Conversie volgend op websitebezoek 0-2 dagen na podiumbezoek**
Alle podia, o.b.v. podiumbezoeken in okt. en nov. 2015

Podium	Conversie
Parktheater Eindhoven	13%
Koninklijke Schouwburg	26%
Arnhemse podia	26%

6. Klantrelatie: vaker mailen werkt beter



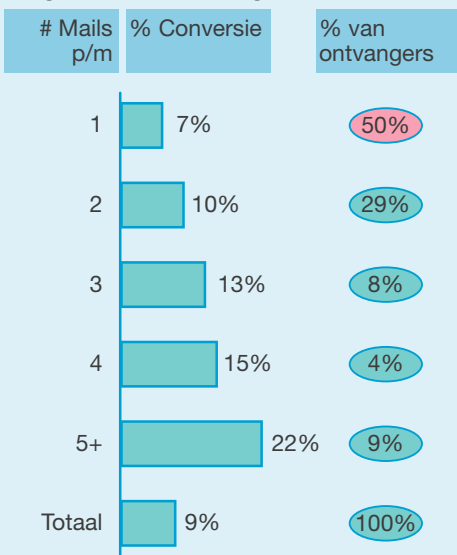
‘Uit het oog, uit het hart’ zegt het ouderwetse spreekwoord al en in het bombardement van informatie waaraan we nu zijn blootgesteld geldt het al helemaal. Wie bezoekers wil bereiken, doet er goed aan om regelmatig mailings te versturen. Commerciële bedrijven zoals Bol.com, Coolblue.nl en sites voor het boeken van hotels en vliegtuigen doen dit dan ook. Misschien werkt het bij sommige mensen irritatie op, maar de getallen

laten zien dat het werkt.

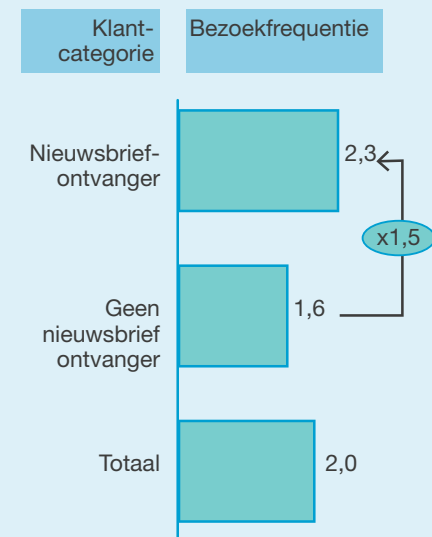
Ook voor podia is een goede klantrelatie van belang. Ontvangers van een nieuwsbrief bezoeken het podium anderhalf keer zo vaak als mensen die de nieuwsbrief niet ontvangen. Culturele instellingen kunnen hier nog iets leren van andere sectoren. Het aantal e-mails dat bezoekers van een podium ontvangen, is nu nog relatief laag. Een kleine minderheid (9%) van de bezoekers ontvangt vijf of meer e-mails per maand, terwijl in deze groep de conversie het hoogst is: 22% van deze bezoekers kocht een of meer kaartjes. Ongeveer de helft van de vaste bezoekers van een podium krijgt maar één e-mail per maand. In deze groep is de conversie relatief laag: 7%. Bij een goed geautomatiseerd systeem hoeft het versturen van extra mailings niet veel tijd of moeite te kosten, terwijl de opbrengst groot is.

Klantrelatie: Met een hogere e-maildruk kan loyaliteit gecreëerd worden

De e-maildruk ligt laag, terwijl conversie bij hogere e-maildruk hoger wordt ...



... en bovendien creëert een betere online relatie herhaalbezoek



Je bent ‘niet goed bezig’ als iemand aan jouw instelling denkt, zonder dat je als instelling een aanbod hebt gedaan.

7. 'Anderen bekeken ook' - het vergroten van relevantie



De data die de website verzamelt, kunnen worden ingezet om de persoonlijke relevantie voor de bezoeker te vergroten. Hoewel we allemaal graag denken dat we uniek zijn, is ons gedrag voor een belangrijk deel te voorspellen aan de hand van het gedrag van anderen. De data kunnen dit beter dan marketeers die op hun menselijk inzicht werken en ook beter dan de bezoeker zelf. Met die kennis in het achterhoofd is te zien dat er nog veel winst te

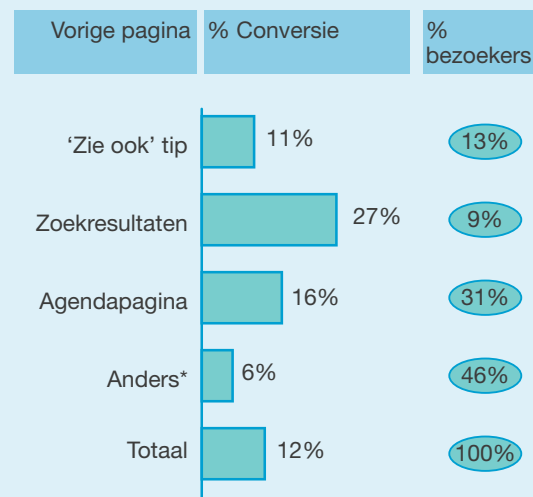
behalen is bij websites van podia. Nu is het nog zo dat de zoekresultaten (nadat de bezoeker zelf actief een opdracht intoetst) 2,5 keer vaker leiden tot de aankoop van een ticket dan 'zie ook' tips.

Met geautomatiseerde routines (algoritmes) is het mogelijk om bezoekers van betere tips te voorzien. Dat bleek ook in de tweede pilot. Parktheater Eindhoven liet de tips op de website bepalen door het 'anderen bekeken ook'-algoritme. Die routine, die bijvoorbeeld ook veel gebruikt wordt door online boekwinkels, doet suggesties voor andere voorstellingen op grond van het zoekgedrag van de bezoeker en dat van heel veel andere (vergelijkbare) bezoekers. Soms ontstaan zo suggesties die niet per se logisch zijn, maar blijkbaar wel werken. Het kan immers zo zijn dat heel veel mensen die een bepaalde cabaretier bezoeken, ook interesse hebben in een bepaalde dramavoorstelling. Dan heeft het zin om hen dat voorbeeld voor te schotelen als alternatief.

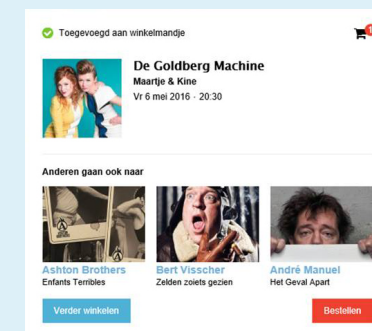
Door 'Anderen bezochten ook' steeg de conversie (de kaartverkoop) aanzienlijk, met een ROI van 5,3. Naarmate de website langer gegevens van bezoekers verzamelt, zal de voorspellende kracht van zo'n algoritme alleen maar toenemen. Met andere woorden: de bezoeker krijgt steeds beter passende suggesties op zijn scherm. Het systeem leert de bezoekers als het ware steeds beter kennen, waardoor de tips steeds vaker een schot in de roos zijn.

Persoonlijke relevantie: De conversie op gegeven tips op de website heeft potentie om hoger te zijn

Verdeling van websitebezoekers naar categorie pagina voor bekeken voorstelling



Parktheater Eindhoven heeft de tips bij voorstellingen op de website laten bepalen door het *Anderen bekeken ook*-algoritme. Dit resulteerde in 1,2 x zo hoge conversie en een ROI van 5,3.



*Exclusief last-minute kopers voor desbetreffende voorstelling.
 ** Alleen websitebezoekers die een voorstellingspagina hebben bezocht

Het Concertgebouw in Amsterdam heeft in 2016 een NETA (next event to attend) algoritme geïmplementeerd waardoor de website passende aanbevelingen doet aan bezoekers (zie ook [hoofdstuk 6](#)).

Groeimogelijkheden voor de culturele sector

Het programma Publieksbinding heeft nu al geleid tot nieuwe activiteiten. Podia en musea gaan op zoek naar nieuwe kansen om meer publiek aan zich te binden en publieksinkomsten structureel te verhogen. Fact-based marketing is daarvoor de basis. En er komen steeds meer praktische instrumenten om de data te laten werken voor de marketeers. Een kijkje in de toekomst samen met enkele hoofdrolspelers uit het programma Publieksbinding.

Door samenwerking de markt vergroten

Samenwerking is een terugkerend sleutelwoord in gesprekken over de toekomst van de culturele sector en fact-based marketing. Voor een individueel podium of museum is fact-based marketing al gauw te duur en te ingewikkeld. Gezamenlijk kunnen organisaties bijvoorbeeld tools voor data-analyse laten ontwikkelen, of samenwerken met een bedrijf als Mlcompany. Uit de data die tot dusver verzameld zijn, blijkt bovendien dat bezoekers van culturele instellingen veel met elkaar gemeen hebben. Wat geldt voor de bezoekers van een grote concertzaal in de hoofdstad, geldt meestal ook voor de bezoekers van een podium in een provinciestad.

Samenwerking lijkt op het eerste gezicht onlogisch. Culturele instellingen zijn immers ook tot op zekere hoogte concurrenten van elkaar. Maar alles wijst erop dat samenwerking toch profijt oplevert. De culturele sector moet immers ook concurreren met allerlei andere vormen van vrijetijdsbesteding. De bezoeker kiest meestal niet tussen twee podia, maar veel vaker tussen concert, film of theatervoorstelling of een avondje rustig thuis, samen naar het cabaret of samen naar de kroeg. Als de culturele sector de bezoeker begrijpt en bedient, groeit de markt voor cultuur. Of dat ook echt lukt, moet uit de feiten blijken, maar de resultaten van het programma Publieksbinding laten zien dat het een reële mogelijkheid is.

Eerde Hovinga, manager donaties VSBfonds:

“Ik hoop op meer samenwerking in de culturele sector”

“Het is mooi dat wij als relatief kleine speler in de culturele sector op deze manier kunnen bijdragen aan vernieuwing. Ik zie voor de toekomst nog heel veel kansen, zeker als instellingen gaan samenwerken. Als je kijkt naar de klantenkring van Mlcompany, dan zijn dat allemaal grote bedrijven, met een omzet waar een enkel museum of podium niet aan kan tippen. Maar als je de Nederlandse culturele sector als geheel bekijkt, heeft die een omzet vergelijkbaar aan die van Booking.com. Als de culturele sector gezamenlijk de instrumenten laat ontwikkelen en zelf de competenties verwerft om te werken op grond van data-analyses, is er echt nog veel meer mogelijk dan nu.”

Carlien Blok, Hoofd Marketing, Communicatie & Verkoop bij
Het Concertgebouw, Amsterdam:

“Het is een feest om met de CAS te werken”

“Voor Het Concertgebouw is marketing van levensbelang, want we draaien grotendeels zonder subsidie. De enige subsidie die we krijgen is een belangrijke bijdrage van de gemeente Amsterdam voor het onderhoud van het gebouw en ons educatieprogramma. Het programma Publieksbinding kwam voor ons op een ideaal moment, omdat wij zelf ook al bezig waren met het introduceren van data-analyse en fact-based marketing. Het heeft dit proces in een stroomversnelling gebracht. Nu we bijvoorbeeld weten dat bezoekers die dichtbij wonen belangrijk zijn, hebben we een Facebook pagina ontwikkeld speciaal voor bewoners uit de buurt, waar ook last minute acties op staan. En we houden er rekening mee in onze mediamix, met bijvoorbeeld driehoeksborden en advertenties in Het Parool. Het afgelopen jaar zagen we via de CAS, Cultural Analytische Suite, een groei in het publiek dat 0-5 km van Het Concertgebouw woont.

Ik was van meet af aan een fan van de CAS. Het is echt een feest om ermee te werken. Je kunt maandelijks meten of wat je doet werkt. Dan zie je ook soms dat het even duurt voordat een nieuw concept aanslaat. Daar moet je natuurlijk ook rekening mee houden. Voor de komende jaren willen wij ons richten op nog meer gerichte targeting. We hebben samen met Mlcompany en de Erasmus Universiteit Rotterdam een algoritme laten ontwikkelen (NETA, next event to attend), dat elke dag uitrekent wat de drie meest voor de hand liggende concerten zijn voor elke bezoeker in ons bestand. De vorige versie, die alleen suggesties gaf op grond van het laatste bezoek, had al een mooie conversie. We hebben net de nieuwe versie geïnstalleerd, die iemands hele bezoekhistorie meeneemt, plus de tickets die iemand al gekocht heeft. Het is interessant om te kijken of daardoor de conversie verder toeneemt.”

Mathijs Bouwman, online marketingplatform Peppered:

“We bouwen aan een verzameling effectieve campagnes”

“Peppered was partner in de pilot, waarin we diverse campagnes via ons platform hebben uitgestuurd voor de test. We bouwen nu verder op het programma Publieksbinding door ervoor te zorgen dat de kennis en resultaten structureel voor de sector beschikbaar komen. De campagnes die in de pilot getest zijn, zijn de afgelopen maanden ingebouwd in ons platform, waardoor ze nu elke dag automatisch kunnen ‘draaien’. Ze dragen op die manier bij aan de omzet zonder dat je daar als theater omkijken naar hebt. We zijn gestart met de Pageview Reminder, de Abandoned Shopping Cart e-mail en het aanbevelingsalgoritme. De andere campagnes zullen snel volgen.

We hebben 60 podia in Nederland en België als klant. We bieden hen allemaal de optie om mee te doen met de ontwikkelde campagnes. Het werkt op no cure, no pay basis: het podium betaalt alleen een percentage over de bewezen toename van de kaartverkoop. Met die inkomsten ontwikkelen wij weer nieuwe campagnes, zodat we op korte termijn een grote verzameling campagnes zullen hebben die bewezen de omzet zullen verhogen.

Ik was tot voor kort hoofd marketing van de Doelen en ben vanuit die positie jarenlang bezig geweest met de zoektocht naar de beste manier om fact-based marketing te organiseren. We zijn in samenwerking met de andere twee grote Rotterdamse podia, het Luxor Theater en de Rotterdamse Schouwburg, twee jaar geleden gestart met het bouwen van de technische omgeving waarmee dat mogelijk moet worden. Dat is met de samenwerking met Mlcompany ineens allemaal op zijn plek gevallen, dus ook door VSBfonds.

We zijn heel enthousiast, wij geloven hierin. We zijn nu begonnen met de uitrol en zien dat andere podia beginnen aan te haken. Zo zorgen we er samen voor dat we met zo'n grote speler als Mlcompany samen kunnen werken, iets waar we als sector trots op mogen zijn.”

Marnix Bügel, partner bij Mlcompany:

“Ik zie nog enorme groeimogelijkheden voor de culturele sector”

“Wij zijn gaan participeren in het programma Publieksbinding omdat wij zien dat nieuwe ontwikkelingen op ons vakgebied grote kansen bieden voor de culturele sector. Deze nieuwe ontwikkelingen betreffen digitalisering en Data Analytics. Dat blijkt ook uit de drie projecten van het programma. Via analyses van de bezoekersdata hebben we kansen blootgelegd. Een deel daarvan is vertaald naar marketinginitiatieven. Pilots van deze initiatieven lieten zien dat gerichte marketing tot grote groei van bezoekersaantallen leidt. In het derde project – dat volledig was gericht op Data Analytics van het online kanaal – waren de geïdentificeerde groeikansen zelfs zo groot dat realisatie ervan kan leiden tot verdubbeling van de omzet van de podia.

Aan de ene kant zie ik dus heel veel kansen, maar aan de andere kant zie ik ook uitdagingen bij de realisatie ervan. Podia en musea zijn kleine bedrijfjes op zich met beperkte kennis en middelen. Elke individuele organisatie kan hierdoor nooit de competenties opbouwen om de mogelijkheden van digitale media en Data Analytics ten volle te benutten. Wat wel kan, is om deze competenties gemeenschappelijk op te bouwen met een aantal gespecialiseerde, externe partners. Dat kan ook, doordat we grote overeenkomsten zien tussen podia en theaters. Zo is het ontwikkelen van het genoemde NETA (Next Event To Attend) algoritme eenmalig heel veel werk. Maar als het algoritme eenmaal voor één podium is ontwikkeld, kan het in een fractie van de ontwikkelingstijd ook voor een ander podium geschikt worden gemaakt. Een ander voorbeeld van het gemeenschappelijk ontwikkelen van een competentie betreft de website en het initiëren van acties en campagnes als gevolg van bezoekgedrag op deze website. Online marketingplatform Peppered heeft een website ontwikkeld die door alle podia kan worden geïmplementeerd. Acties en initiatieven die bij één podium succesvol zijn ontwikkeld, kunnen op deze manier ook door andere podia worden gebruikt. Zo zijn de acties en initiatieven die in het derde project Publieksbinding

met succes zijn geïmplementeerd, nu via het Peppered platform beschikbaar voor alle podia om uit te voeren.

Fact-based marketing kan naast het binden van publiek ook gebruikt worden om nieuwe bezoekers aan te trekken. Bijvoorbeeld door goed te analyseren wat het profiel is van nieuwe klanten en welk type aanbod veel nieuwe klanten trekt. Sommige voorstellingen zijn nu eenmaal toegankelijker voor nieuwe bezoekers dan andere. Zo kun je gericht doelgroepen interesseren voor je podium, die dan vervolgens bijvoorbeeld op basis van het NETA-algoritme geïnteresseerd kunnen worden in een ander type vervolgvoorstelling.

Door de competenties die we de afgelopen jaren ontwikkeld hebben op het gebied van Data Analytics, loopt Nederland internationaal voorop. Het afgelopen jaar heb ik dan ook al meerdere keren voordrachten mogen houden voor podia en concerthallen in andere landen, waaronder voordrachten voor de European Concert Hall Organisation, de ECHO.”

Hedwig Heeremans, Adviseur Donaties Kunst & Cultuur bij VSBfonds:

“Enorm veel enthousiasme en betrokkenheid”

“Het programma Publieksbinding was heel inspirerend vanwege het enthousiasme van alle deelnemende podia en musea. Het was natuurlijk ook echt nieuw, ook voor mensen die al heel veel ervaring hadden in marketing en CRM. Het was echt pionieren. Ik hoop dat ook andere culturele instellingen uit de voeten kunnen met onze resultaten. En dat ook de museumsector bereid is om te investeren in het verzamelen van klantgegevens, zodat zij meer mogelijkheden krijgen om gericht te werken aan publieksbinding.”

Tot slot

VSBfonds ondersteunt kunst- en cultuurprojecten met geld, kennis en netwerken. Hoe meer mensen kunnen genieten van en meedoen aan het kunst- en cultuuraanbod in Nederland, hoe beter. Wij vinden het daarom belangrijk dat culturele instellingen ondernemend zijn, dat ze in staat zijn om hun publiek te bereiken en te stimuleren tot een herhaalbezoek. Hoe meer publiek, hoe meer maatschappelijk draagvlak voor cultuur. Om die reden heeft VSBfonds tussen 2014 en 2016 het programma Publieksbinding georganiseerd. Deze publicatie vormt de weerslag van dit programma, dat we in samenwerking met MIcompany uitvoerden.

Deze publicatie kwam tot stand met medewerking van Hedwig Heeremans, Florens Booij, Eerde Hovinga en Petra van Aken van VSBfonds. Verder werkten mee: Marnix Bügel, Wieke de Wit en Frejanne Ruoff van MIcompany en de geïnterviewden Carlien Blok en Mathijs Bouwman. Wij bedanken alle deelnemers van het programma die hun ervaringen en inzichten met de lezer willen delen.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met projectleider Hedwig Heeremans (hheeremans@vsbfonds.nl; 030-230 33 70) of onze website bezoeken: (www.vsbfonds.nl/kunst-cultuur/publieksbinding).

Colofon

Datum: december 2016

Afzender: VSBfonds

Tekst: Pieter van Megchelen

Opmaak: Rolf Resink, hetismooiwerk.nl