

Sport & Recreatie Management

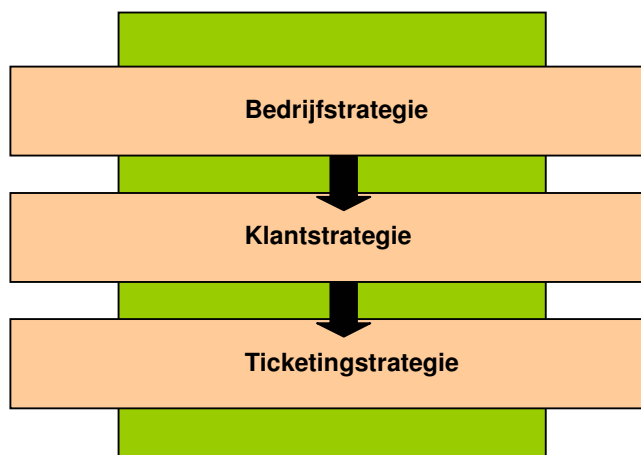
2002-03

Waarom een ticketingstrategie?

Kaartverkoop is voor veel bedrijven in de sport- en recreatiebranche nog steeds de belangrijkste inkomstenbron. Een goede ticketingstrategie is alleen daarom al een must. Daarnaast kunt u met een uitgekende ticketingstrategie nieuwe klanten aantrekken, bestaande klanten langer behouden en de opbrengsten per klant vergroten. Uw ticketingstrategie heeft dan ook nauwe relaties met Customer Relationship Management (CRM). In dit artikel leest u welke zaken een belangrijke rol spelen bij het opstellen van een succesvolle ticketingstrategie.

Welke stappen eerst?

Voordat u begint met het opstellen van een ticketingstrategie is het belangrijk om eerst stil te staan bij uw bedrijfstrategie en uw klantstrategie.



Bedrijfstrategie

In uw bedrijfsstrategie geeft u aan hoe u uw missie en doelstellingen wilt gaan realiseren. Uw bedrijfstrategie geeft 'richting' aan uw organisatie en handelen op strategisch niveau. Bij het opstellen van uw bedrijfstrategie komen vragen aan de orde zoals:

- ✓ Wat is onze core-business?
- ✓ Welke producten en diensten wil ik aanbieden en voor welke markten?
- ✓ Wat is mijn concurrentiestrategie? Wie zijn mijn concurrenten en waarom?
- ✓ Wat zijn onze sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen?
- ✓ Wat zijn onze Unique Selling Points?

Klantstrategie

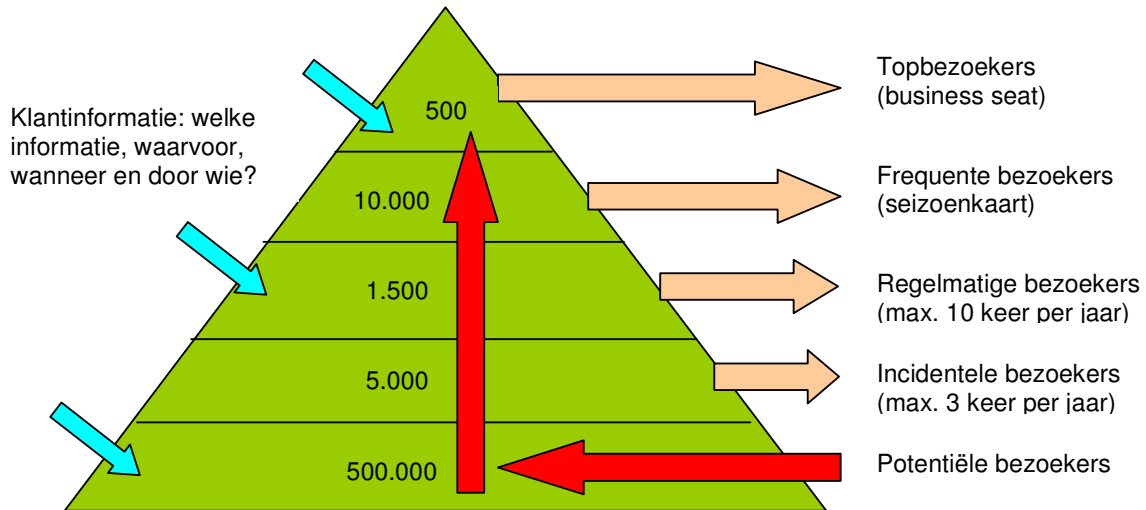
Na het vaststellen van uw bedrijfsstrategie volgt de tweede stap, het opstellen van uw klantstrategie. Klanten worden steeds veeleisender. Het is dan ook belangrijk dat u inspeelt op de behoeften van uw klanten. Om uw diensten en producten af te kunnen stemmen op de behoeften van uw (potentiële) klanten, is het belangrijk dat u kennis opbouwt van uw klanten en deze kennis breed toegankelijk maakt binnen uw organisatie, met name voor uw marketing-, verkoop- en serviceafdelingen.

Bij het opstellen van uw klantstrategie komen vragen aan de orde zoals:

- ✓ Wie zijn onze (potentiële) klanten?
- ✓ Welke klantgroepen onderscheiden wij? Wat zijn de behoeften van deze klantgroepen?
- ✓ Hoe passen wij onze producten en diensten aan op de behoeften van onze klanten?

- ✓ Hoe verhogen wij de klanttevredenheid en klantopbrengsten?
- ✓ Welke klantinformatie is nodig en wanneer en hoe registreren wij die?

Een hulpmiddel voor het opstellen van uw klantstrategie is de klantenpiramide. Als voorbeeld kijken we naar een fictieve klantenpiramide van een betaald voetbal organisatie.



Het afstemmen van uw product- en dienstenaanbod op de behoefte van uw (potentiële) klanten heeft grote voordelen. Enerzijds trekt uw hierdoor makkelijker nieuwe klanten aan en neemt de klanttevredenheid en het klantbehoud toe. Anderzijds biedt dit mogelijkheden om product- en prijsdifferentiatie door te voeren waardoor uw klantopbrengsten toenemen.

In bovenstaand voorbeeld zullen de behoeften van topbezoekers anders zijn dan de behoeften van incidentele bezoekers. Topbezoekers willen bijvoorbeeld een eigen parkeerplaats, snelle toegang tot het stadion en uitgebreide cateringmogelijkheden. Incidentele bezoekers willen vooral snel en eenvoudig aan tickets kunnen komen en gegarandeerd zijn van een prettig en veilig verblijf in het stadion.

Trouwe klanten leveren de meeste inkomsten op. Het is dan ook de kunst om uw (potentiële), anonieme klanten en incidentele bezoekers via doelgerichte marketingacties te transformeren naar bekende regelmatige, frequente of topbezoekers. Kortom, uw klantstrategie moet er op gericht zijn om (a) potentiële klanten te identificeren, (b) klanten aan te trekken, (c) kennis op te bouwen van uw klanten, (d) klanten te behouden en (e) de waarde van de klant voor uw organisatie (stapsgewijs) te verhogen.

De ticketingstrategie...

Een ticketingstrategie is gebaseerd op 5 elementen, namelijk product, prijs, plaats, promotie en verkoop. Deze vijf elementen moeten met elkaar in evenwicht zijn en integraal afgestemd worden op de behoeften van de verschillende klantgroepen.

Product

Allereerst moeten alle producten en diensten vastgesteld worden. In meest elementaire vorm worden in de sport- en recreatiebranche drie productgroepen onderscheiden (core-products):

- ✓ Single-ticket.
- ✓ Multi-ticket / Passe-partout.
- ✓ Abonnement / Seizoenkaart.

Daarnaast kunt u denken aan 'productbundeling'. Hierbij wordt bijvoorbeeld een bezoek tijdens het hoogseizoen (schaarste) gekoppeld aan 1 of meer bezoeken tijdens het laagseizoen (overcapaciteit). Het resultaat is meer bezoekers en meer inkomsten tijdens traditioneel minder drukke periodes.

Verder kunt u ook denken aan 'productdifferentiatie'. Hierbij biedt u bovenstaande core-products aan in combinatie met andere producten en diensten. Deze aanvullende producten en diensten zijn normaal gesproken nauw verbonden aan uw core-products zoals vervoer, parkeren, catering merchandising en informatieverstrekking via website, email, SMS of i-mode. Door productdifferentiatie is het mogelijk om ook uw prijzen verder te differentiëren (verhogen).

Een volgende stap is 'productdiversificatie'. In dit geval biedt u, al dan niet onder eigen label, compleet andere (branchevreemde) producten aan. Hierbij kan gedacht worden aan reizen, verzekeringen en tijdschriften. Productdiversificatie biedt kansen om extra inkomsten te genereren.

Tenslotte kunt u op elk gewenst moment gebruik maken van actieproducten voor speciale evenementen en gebeurtenissen (event driven marketing). Voor productdifferentiatie en -diversificatie zijn er zeer veel mogelijkheden. Het is belangrijk dat u een helder en consistent productbeleid voert.

Prijs

Uw prijsbeleid is van grote invloed op het kaartverkoopsucces. Prijs kan als sturingsmechanisme gebruikt worden om de keuze van klanten te beïnvloeden en de inkomsten te maximaliseren.

Bij het vaststellen van het prijsbeleid spelen vele vragen een rol:

- ✓ Wat is het prijsbeleid van concurrenten en brancheleden?
- ✓ Welke prijzen hanteer ik voor de verschillende producten en diensten?
- ✓ Hanteer ik verschillende prijzen voor verschillende klantgroepen?
- ✓ Hanteer ik verschillende prijzen voor de verschillende verkoopkanalen?
- ✓ Hanteer ik verschillende prijzen om het aankoopgedrag te beïnvloeden?
- ✓ Gebruik ik prijskortingen om de klant te beïnvloeden?

Enkele voorbeelden:

- ✓ Topbezoekers en frequente bezoekers krijgen 10% korting t.o.v. andere klantgroepen.
- ✓ Bij aankoop van tickets in de voorverkoop bedraagt de prijskorting 5%.
- ✓ Bij aankoop van tickets tijdens het laagseizoen bedraagt de prijskorting 20%.
- ✓ Bij aankoop van 2 of meer tickets bedraagt de prijskorting 5%.
- ✓ De prijstoeslag is in het hoogseizoen +20% en in het laagseizoen -20%.

Bij bijvoorbeeld topevenementen (schaarste) kunt u het prijsbeleid gebruiken om extra inkomsten te genereren (topevenement = toprecette). Voor traditioneel slecht bezochte evenementen (overcapaciteit) gebruikt u het prijsbeleid om alsnog extra inkomsten te verwerven.

U dient bij de keuze voor uw prijsbeleid rekening te houden met de 'communiceerbaarheid' hiervan. Immers, al uw medewerkers, distributiepartners en (potentiële) klanten krijgen met uw prijsbeleid te maken. Een transparant en helder prijsbeleid is een belangrijke voorwaarde voor succes.

Plaats

Met plaats wordt bedoeld de plek waar u uw tickets te koop aanbiedt. U dient vast te stellen welke verkoopkanalen u wilt inzetten en in welke situatie. Uw klanten worden steeds veeleisender op dit gebied en de technologische ontwikkelingen bieden nieuwe kansen. De toverwoorden van deze tijd zijn '7x24 uur' en 'anytime, anyplace anyhow'. Om dit waar te maken moet u gebruik maken van verschillende verkoopkanalen (multi-channel).

Veel gebruikte verkoopkanalen zijn:

- ✓ Voorverkooppunten.
- ✓ Klantenservice.
- ✓ Internet.
- ✓ Callcenter.
- ✓ Winkel en fanshop.
- ✓ Toegangskassa.



Ieder verkoopkanaal heeft zijn eigen eigenschappen, voor- en nadelen. Zo heeft bijvoorbeeld TicketBox het grootste landelijke verkoopnetwerk met ruim 850 verkooppunten. Deze verkooppunten lenen zich uitstekend voor impuls aankopen door uw (potentiële) klanten. Gezamenlijke joint-promotion acties met TicketBox bieden grote kansen om nieuwe klanten aan te trekken.

Via uw klantenservice kunt u klanten de meeste service bieden. U heeft namelijk alle benodigde klantinformatie direct bij de hand en u kunt direct beslissen over aanbiedingen, prijzen en alternatieven. Uw klantenservice leent zich dan ook uitstekend voor de verkoop van complexe en meer adviesgevoelige producten en diensten in combinatie met cross-selling acties.

Internet biedt weer de laagste transactiekosten. Dit verkoopkanaal is uitermate geschikt als informatie-medium, digitale winkel en fanshop en voor de kaartverkoop aan uw incidentele en regelmatige bezoekers. Internet biedt ook kansen voor het vergaren van klantinformatie en het efficiënter laten verlopen van abonnementverlengingen.

Een callcenter kunt u inschakelen om de piekbelasting rondom grote evenementen, drukke periodes of speciale gebeurtenissen op te vangen. Uw winkel en fanshop tenslotte kunt u inzetten voor de verkoop van speciale actieproducten (cross-selling acties).

Kortom, bij het vaststellen van het distributiebeleid spelen enkele vragen een belangrijke rol:

- ✓ Wat verwachten mijn (potentiële) klanten op dit gebied?
- ✓ Welke verkoopkanalen ga ik gebruiken?
- ✓ Wat zijn de eigenschappen, voor- en nadelen van de verschillende kanalen?
- ✓ Voor welke doeleinden ga ik de verschillende verkoopkanalen gebruiken?
- ✓ Krijgen alle klantgroepen de beschikking over alle verkoopkanalen?
- ✓ Bied ik ieder product aan via elk verkoopkanaal?
- ✓ Hanteer ik voor alle verkoopkanalen hetzelfde prijsbeleid?
- ✓ Welke kanalen gebruik ik voor voorverkoop en welke voor last-minute-verkoop?
- ✓ Hoe richt ik alle verkoopkanalen in voor afhandeling van bestelling, betaling en fulfilment?

Promotie

Promotie heeft betrekking op alle activiteiten die u onderneemt om uw 'product' onder de aandacht te brengen van uw (potentiële) klanten. Daar zijn tal van mogelijkheden voor zoals:

- ✓ Media (Radio & TV, kranten en tijdschriften).
- ✓ Internet (websites, banners, buttons en links).
- ✓ Posters, folders, flyers, brochures en nieuwsmagazine.
- ✓ Massa-marketing (gepersonaliseerde mailing).
- ✓ Direct-marketing (gepersonaliseerde mailing + gepersonaliseerd aanbod).
- ✓ Event-marketing (speciale acties op klant(groep)niveau).
- ✓ Joint-promotions acties (distributiepartners).
- ✓ Klanten (klant-werft-klant).

Belangrijke vragen die hierbij een rol spelen zijn:

- ✓ Wat is het doel van onze promotionele acties (informereren, klanten werven, verkopen, imago)?
- ✓ Voor welke klantgroepen zijn deze acties bestemd?
- ✓ Welke externe leveranciers, media en middelen hebben wij hiervoor nodig?
- ✓ Welke distributiepartners en verkoopkanalen betrek ik hierbij (joint-promotion)?
- ✓ Wat zijn de kosten en de te verwachten baten?
- ✓ Hoe meet ik het rendement van onze acties?

In alle gevallen is het belangrijk dat u consistent bent in uw communicatie-uitingen naar uw klanten. Een consistent beeld versterkt namelijk de attentiewaarde van uw promotionele activiteiten en uw 'corporate image'.

Verkoop

Bij verkoop spelen traditiegetrouw twee begrippen een grote rol, namelijk 'voorverkoop' en 'last-minute-verkoop'. De vraag of en op welke wijze voorverkoop en last-minute-verkoop ingezet moeten worden is een belangrijk vraagstuk voor uw marketingafdeling. Uit marktonderzoek in Engeland is bijvoorbeeld gebleken dat klanten die hun ticket eerder in de voorverkoop gekocht hebben, meer geld uitgeven tijdens hun bezoek aan het attractie- en recreatiepark.

Bij evenementen of seizoenperiodes waarvoor veel belangstelling is (schaarste) kan voorverkoop gebruikt worden om uw beste klanten voorrang te verlenen bij het kopen van tickets. In deze situatie kan voorverkoop ook gebruikt worden voor winstmaximalisatie door bijvoorbeeld 'productbundeling' (koppeling aan minder aantrekkelijke evenementen of seizoenperiodes) en een hogere prijsstelling.

Bij evenementen of seizoenperiodes waarvoor veel minder belangstelling is (overcapaciteit) kan voorverkoop, in combinatie met een aangepast prijsbeleid of andere incentives, gebruikt worden om (potentiële) klanten te verleiden tot een impuls aankoop. Deze situatie biedt veel mogelijkheden voor het aantrekken van nieuwe klanten.

Vragen die hier beantwoord moeten worden zijn:

- ✓ In welke situaties kunnen wij voorverkoop als extra marketinginstrument inzetten?
- ✓ Welk prijsbeleid hanteren wij voor voorverkoop en last-minute-verkoop?
- ✓ Welk distributiebeleid hanteren wij voor voorverkoop en last-minute-verkoop?

Het is ook zinvol om uw verkoopbeleid af te stemmen op uw klantgroepen. U kunt bijvoorbeeld verschillende klantgroepen verschillende 'aankooprechten' geven. Hiermee kunt U de verkoop van tickets op klantgroepniveau sturen. Topbezoekers en abonneementhouders krijgen dan bijvoorbeeld voorrang ten opzichte van alle andere klanten bij de aankoop van tickets voor speciale evenementen of seizoenperiodes waarbij sprake is van schaarste (belonen van goede, waardevolle klanten).

Enkele belangrijke vragen in dit verband zijn:

- ✓ Hanteren wij een speciaal aankooprechtenbeleid?
- ✓ Hanteren wij voor alle evenementen hetzelfde aankooprechtenbeleid?
- ✓ Hanteren wij voor alle klantgroepen hetzelfde aankooprechtenbeleid?
- ✓ Hanteren wij voor alle verkoopkanalen hetzelfde aankooprechtenbeleid?

Tot slot...

In dit artikel zijn de belangrijkste zaken de revue gepasseerd waaraan u moet denken bij het opstellen van een succesvolle ticketingstrategie. Met een goede ticketingstrategie kunt u nieuwe klanten aantrekken, bestaande klanten langer behouden en de opbrengsten per klant vergroten. Uw ticketingstrategie heeft dan ook nauwe relaties met Customer Relationship (CRM) wat in de vorige uitgave van Sport & Recreatie Management uitgebreid aan de orde is geweest. Daarnaast kunt u door nieuwe technologie zoals electronic ticketing, home ticketing en mobile ticketing een voorsprong nemen op de concurrentie. In de volgende uitgave van Sport & Recreatie Management kunt u meer lezen over de nieuwste technologische ontwikkelingen op ticketinggebied.

Sjors van Leeuwen

Sjors.van.leeuwen@indora.nl