

CRM BIJ THEATERS, POPPODIA EN BIOSCOPEN?

Het publiek van culturele organisaties wordt kritischer en stelt steeds meer eisen. Het aanbod in de cultuur- en vrijetijdsmarkt is in de afgelopen jaren verveelvoudigd (De Haan et al, 2003). Het ministerie van OCW stelt minder geld beschikbaar voor de sector (www.minocw.nl, 2004), en die zal dus met minder middelen hetzelfde of meer moeten bereiken en verder moeten professionaliseren. Welke rol kan Customer Relationship Management (CRM) hierin spelen en op welke manier kunnen culturele instellingen in dit verband samenwerken? NHTV Internationale Hogeschool in Breda deed een onderzoek om in beeld te krijgen in welke mate organisaties marketing, met name CRM, toepassen.



ACHTERGROND

NHTV Internationale Hogeschool Breda heeft een grootschalig onderzoek gestart in 10 bedrijfstypes in de vrijetijdsector. De doelstelling van het onderzoek was een beeld te krijgen op de mate waarin organisaties marketing en met name CRM toepassen. In de Nederlandse theatersector, bioscopen / filmtheaters en poppodia zijn diepte-interviews gehouden (respectievelijk 9, 11 en 12) en enquêtes geretourneerd (respectievelijk 55, 34, 22). Hoewel de resultaten gezien de steekproef niet representatief zijn voor de sector, geeft het onderzoek door de diepgang van de interviews wel een beeld over de toepassingen. De resultaten uit de enquête geven het zelfbeeld van de bedrijven weer. Een kanttekening bij het kwantitatief onderzoek is dat dit zelfbeeld soms iets te positief wordt ingeschat, zo blijkt uit sommige interviews.

ANALYTISCHE CRM

Analytische CRM richt zich op het vergroten van de kennis van de klant en op de klantbenadering. De database vormt het kloppend hart van een op CRM-gerichte organisatie.

Theaters beschikken over een redelijk goedgevulde database. De bioscopen en poppodia daarentegen beschikken over relatief weinig gegevens.

TABEL 1: INDICATIEF PERCENTAGE VAN ORGANISATIES DAT VAN MINIMAAL DE HELFT VAN DE KLANTEN DE GEGEVENS HEEFT OPGENOMEN

	NAW-gegevens	Telefoon-nummer	E-mail	Aankoop-gegevens	Interesse / voorkeuren
Theaters	90%	90%	55%	75%	70%
Bioscopen	40%	35%	30%	30%	20%
Poppodia	15%	20%	40%	5%	25%

STRATEGISCHE CRM

CRM behelst een aantal strategische onderwerpen. Loyaliteit en retentie, de strategische inzet van communicatiemiddelen, het gebruik van klantgroepen en het gedifferentieerd benaderen van deze groepen zijn hier enkele voorbeelden van. Klantgroepen zijn groepen van klanten die op basis van analyses van de database tot stand zijn gekomen. Klantgroepen zijn samen te stellen op basis van recentheid van transacties, het aantal transacties en de financiële waarde daarvan, demografische factoren en persoonlijke interesse of voorkeuren van de klant.

Enkele theaters passen op strategisch niveau CRM toe. Het merendeel besteedt het grootste gedeelte van het marketingbudget aan directe communicatie en heeft inzicht in de retentiegraad. Bestaande klanten krijgen meer aandacht dan potentiële klanten. Het merendeel onderscheidt diverse klantgroepen. Opgemerkt wordt dat dit het zelfbeeld is van de organisaties. Bioscopen en poppodia passen CRM beperkt, of niet op strategisch niveau toe.

TABEL 2: INDICATIEF PERCENTAGE VAN ORGANISATIES DIE VERSCHILLENDE HOMOGENE KLANTGROEPEN ONDSCHIEDEN OP BASIS VAN GENOEMDE VARIABELEN

	Theaters	Bioscopen	Poppodia
Recentheid van transacties	50%	30%	0%
Aantal transacties	50%	20%	5%
Financiële waarde van de transacties	35%	5%	5%
Demografische gegevens	60%	30%	15%
Voorkeuren / interessegebieden bezoeker	75%	35%	25%

OPERATIONELE CRM

De contactcyclus tussen het bedrijf en de klant (die binnen de kaders van de strategische keuze wordt bepaald) staat centraal bij operationele CRM.

TABEL 3: MOGELIJKHEDEN VOOR DE BEZOEKER OM KAARTJES AAN TE SCHAFFEN (INDICATIEVE %)

	Theaters	Bioscopen	Poppodia
Telefoon	100%	80%	70%
Eigen website	75%	35%	50%
E-mail	80%	35%	30%
Schriftelijk	85%	20%	20%
Face-to-face	85%	90%	85%
Intermediair	45%	20%	80%
Website andere organisatie	30%	30%	60%

Theaters bieden de meeste mogelijkheden om kaartjes aan te schaffen. Opgemerkt moet worden dat de percentages bij de poppodia lager liggen o.a. omdat door de A-poppodia bewuste keuzes worden gemaakt ten aanzien van de verkoop. De organisatie Ticketservice speelt daarbij een belangrijke rol. Slechts 1 op de 5 theaters en 1 op de 10 bioscopen zegt bezoekers met een hoge RFM-waarde meer en betere contactmogelijkheden te bieden. Poppodia bieden deze gelegenheid niet.

RANDVOORWAARDEN OM CRM TOE TE PASSEN

Om CRM goed te kunnen toepassen gelden een aantal voorwaarden. Zo moet men beschikken over voldoende klantgegevens, moeten klantgroepen worden samengesteld, moet de bedrijfscultuur klantgericht zijn, moet de consument een mate van betrokkenheid tonen, met een grote retentiekans, moeten meerdere producten kunnen worden aangeboden, geldt een redelijke marge op de verkoopprijs van het product, levert de organisatie meerwaarde voor de klant, is er heterogeniteit tussen klanten, is de organisatie in staat om massamaatwerk te leveren, zijn medewerkers goed opgeleid om gebruik te maken van nieuwe ict-ontwikkelingen en beschikt de organisatie over de juiste software.

Duijser (2002) beschrijft dat in theaters driekwart van alle bezoeken voor rekening komt van degenen die minstens drie keer naar een voorstelling zijn geweest. Dit biedt perspectief voor een klantgerichte aanpak. Op dit moment zijn er echter bij sommige organisaties onvoldoende klantgegevens geregistreerd. Daarnaast is het de vraag of de klanten voldoende open staan voor een 'relatie' met alle culturele organisaties. In hoeverre kiezen klanten niet uit louter praktische overwegingen voor een bepaalde organisatie? In dit verband is er bijvoorbeeld een verschil te constateren tussen filmtheaters (waar klanten iets meer binding mee lijken te hebben) en commerciële bioscopen (waar afstand en parkeergelegenheid volgens respondenten een belangrijkere rol spelen). Ten slotte beschikken sommige organisaties nog niet over de juiste software en over de juiste kennis.

TIEN CRM-AANDACHTSGEBIEDEN

1. SOFTWARE EN DE MEDEWERKERS

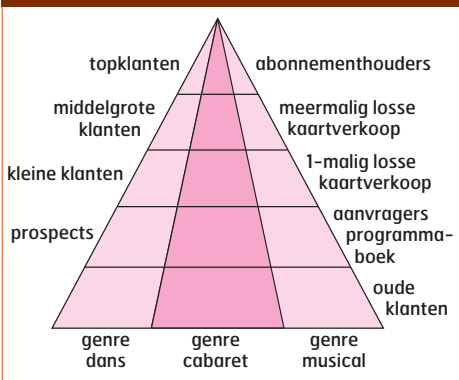
Het is een lange weg om CRM goed in te voeren. Een aantal organisaties zal niet over de juiste software beschikken en medewerkers zullen niet ten allen tijde voldoende competenties hebben om CRM uit te bouwen. De keuze van software is een complexe aangelegenheid die gestuurd moet worden vanuit een CRM-visie. Dit artikel bevat geen stappenplan voor het opstellen van een volledige CRM-strategie. Dit is wel nodig om CRM zorgvuldig in te voeren! (zie o.a. Van Leeuwen, 2003)

2. De organisaties dienen hun database verder uit te breiden met NAW-gegevens, e-mailadressen en persoonlijke voorkeuren. Daarnaast dienen transactiegegevens verzameld te worden en gekoppeld te worden aan bezoekers.

3. STEL EEN KLANTENPIRAMIDE OP

Op basis van een redelijke database zijn organisaties in staat om een klantpiramide te maken op basis van RFM-variabelen (*Recency, frequency en monetary value*) en voorkeursgenres (zie figuur 1).

FIGUUR 1: KLANTENPIRAMIDE: WAARDE- EN BEHOEFTEINDIFFERENTIATIE



Op basis van deze klantpiramide zijn klantgroepen te onderscheiden die gedifferentieerd benaderd kunnen worden. Het is van belang om relatief veel aandacht en geld te besteden aan grote klanten en bijvoorbeeld minder aan kleine klanten en prospects.

4. MEER AANDACHT VOOR E-BUSINESS

Niet alle culturele instellingen beschikken over een online verkoopsysteem. Daarnaast kan de website ingericht worden als een online ontmoetingsplaats. Er kan meer gebruik worden gemaakt van virale marketing (via mail verzenden van nieuwsbrief, 'tell a friend' of filmpjes). Verder kan men klanten via sms op de hoogte houden van een voorverkoop.

5. INTERNE SAMENWERKING

Sommige poppodia en (film)theaters werken met vrijwilligers. In een aantal interviews wordt aangegeven dat deze vrijwilligheid



botst met zuiver klantgericht werken of dat de relatie tussen de marketingafdeling en de vrijwilligers niet zo goed is. Bij de poppodia geeft een aantal van de respondenten weer dat de samenwerking tussen marketingmedewerkers en programmeurs soms moeizaam verloopt. In het algemeen kan gesteld worden dat de interne samenwerking moet worden verbeterd.

6. EXTERNE SAMENWERKING

Culturele instellingen moeten meer samenwerken om de 'culturele share-of-wallet' (welk bedrag besteedt de consument aan cultuur) te verhogen. Om de consument te bereiken kan er worden samengewerkt met andere soortgelijke organisaties of met andere culturele stedelijke/regionale organisaties (of zelfs bovenregionaal). Op deze wijze kan een situatie van 'externe cross selling' gecreëerd worden: de bezoeker van een theater krijgt een aanbod gericht op poppodia, bioscopen of musea. Databases kunnen gecentraliseerd worden en er kunnen gezamenlijke marketingacties plaatsvinden. In sommige vrijetijdsectoren is een belangrijke rol weggelegd voor overkoepelende organisaties. KNVB Clubsupport is bijvoorbeeld in juridische, financiële en personele zin betrokken bij de implementatie van CRM bij Betaald Voetbal Organisaties. Wellicht dat binnen de bestaande culturele structuur een overkoepelende organisatie ook een dergelijke rol kan vervullen.

7. VERANDERING OP ORGANISATIENIVEAU

De culturele organisaties die bijvoorbeeld op stedelijk niveau acteren, hebben als totaliteit een productfocus. Immers, ze bieden verschillende producten aan: de een biedt een theatervoorstelling, de ander een film, een museale collectie of een muzikale voorstelling. Er is geen gezamenlijke geïntegreerde culturele klantfocus, maar een 'silobenadering', waarbij elk onderdeel gericht is op haar eigen culturele en financiële doelstellingen. Vanuit dat oogpunt zou een integratie van organisaties gewenst zijn (dit gaat een stap verder dan elementen genoemd bij punt 6!). Op deze wijze kunnen meerdere producten op het juiste

moment via het juiste kanaal aan de klant worden aangeboden. Doelstellingen die nu op productniveau gemaakt worden, kunnen op klantniveau worden gemaakt. Grote bank- en verzekeraarsinstellingen zoals ING hebben de organisatie enige jaren geleden op een zelfde wijze aangepast.

8. 'PERMISSION MARKETINGBELEID'

De organisatie dient een 'permission marketingbeleid' vast te stellen in het kader van het met toestemming verzenden van (e-)mail en nieuwsbrieven. E.e.a. dient juridisch dichtgespijkerd te worden in lijn met de nieuwe wet WPB.

9. CREATIE MEERWAARDE

Culturele organisaties moeten op zoek naar meerwaarde voor topklanten. Aanvullende diensten kunnen bijvoorbeeld via een klantenkaart aangeboden worden: voorrang bij kaartverkoop, toegang tot een voorvertoning, een lezing of workshop, *meet & greet*, korting in de horeca, garderobe of bij aanschaf van merchandise-artikelen die meer en meer verkocht zullen moeten worden.

10. VARIËTEIT IN CULTUURGEDRAG

Culturele organisaties dienen nader onderzoek te verrichten naar de variëteit in cultuurgedrag, de retentie van klanten en redenen van klantverlies. NHTV-studenten kunnen hierbij ingezet worden!

Pieter de Rooy, Tineke van der Beek, Yvonne Brouwers en Anouk Verbaarschot

Pieter de Rooy is docent CRM aan de NHTV Internationale Hogeschool Breda. Tineke van der Beek, Yvonne Brouwers en Anouk Verbaarschot studeerden in juni 2004 af aan de NHTV met een onderzoek naar het gebruik van CRM door poppodia, bioscopen en theaters. De scripties zijn gratis via www.nhtv.nl te downloaden (bedrijvengedeelte).

Literatuurlijst

Beek, T. van der, *Knowing me, knowing you; Een onderzoek naar de marketing- en CRM-toepassingen van Nederlandse poppodia*, NHTV Breda, 2004
 Brouwers, Y., *CRM in de bioscopenbranche*, NHTV Breda, 2004
 De Haan et al, *Tijdverschijnselen: Impressies van de vrije tijd*, SCP, 2003
 Duijser, E., *Rapport Marktbeschrijving Podiumkunsten: Onderzoek onder de Nederlandse bevolking*; www.vscd.nl, 2002
 Leeuwen, S. van, *CRM in de praktijk*, Academic Service Den Haag, 2003
 Peelen, E., *Customer Relationship Management*, Pearson Education Benelux, 2003
 Verbaarschot, A., *CRM in de theaterwereld; Een goed idee of toch maar niet?*, NHTV Breda, 2004

