

Een merk-waardige relatie met de theaterproducent



Een onderzoek naar de mogelijkheden voor een
theaterproducent om een relatie op te bouwen met het publiek

Daniëlle van Dijk

Voorwoord

Na een drukke maar bovenal leuke en leerzame periode ligt hier mijn masterthesis voor u. Dat deze thesis zich richt op theater zal niemand verbazen, aangezien dit mij mijn hele leven al interesseert en fascineert. Tijdens mijn master heeft zich dit tot nog grotere schaal ontwikkeld door de vele nieuwe, interessante inzichten en het regelmatig bezoeken van theaters en schouwburgen. De afgelopen jaren hebben er dan ook voor gezorgd dat mijn passie op dit gebied nog verder is vergroot.

Dit onderzoek zou niet tot stand gekomen zijn zonder mijn stagebedrijf DommelGraaf Theaterproducties. Mijn eerste dank gaat dan ook hier naar uit. Dank aan alle collega's die altijd voor me klaar stonden en van mijn stageperiode een ontzettend leuke en inspirerende tijd hebben gemaakt. In het bijzonder bedank ik mijn stagebegeleidster Martje van de Ven, die me de kans heeft geboden stage te lopen in een bedrijf dat volledig aansloot bij mijn verwachtingen van een afstudeerstage en voor haar visie en feedback tijdens mijn onderzoek.

In het kader van dit onderzoek wil ik iedereen bedanken die zijn medewerking heeft verleend. Dank aan Marlène Kenens (Toneelgroep Amsterdam), Marcel van Stiphout (Chassé Theater), Marlies Swart (De Nederlandse Opera), Anya Tuit (Goudse Schouwburg), Mintsje Boersma (De Oosterpoort en Stadsschouwburg Groningen), Marleen van Amerongen (Parktheater Eindhoven) en Lennert Zijlstra (Scapino Ballet) voor het delen van hun kennis en informatie tijdens de interviews.

Het bepalen van een invalshoek voor mijn onderzoek ging niet vanzelf. Graag wil ik dan ook mijn stagebegeleider Toine Minnaert bedanken, voor zijn bruikbare feedback tijdens mijn onderzoek en verfrissende inzichten wanneer ik weer eens vast dacht te lopen.

Daniëlle van Dijk

Augustus 2012

Een merk-waardige relatie met de theaterproducent

Een onderzoek naar de mogelijkheden voor een
theaterproducent om een relatie op te bouwen met het publiek

Masterthesis
Kunstbeleid en –management

Universiteit Utrecht
Geesteswetenschappen

Begeleider
Drs. Toine Minnaert

Tweede lezer
Dr. Frank de Glas

Haps, 15 augustus 2012

Daniëlle van Dijk
3512711

Samenvatting

Sinds een aantal jaren is er in de culturele sector sprake van een verschuiving van een productgerichte aanpak naar een klantgerichte aanpak. Steeds meer komt de bezoeker centraal te staan binnen het beleid en productieproces van een organisatie. Ook in de podiumkunsten is deze verschuiving zichtbaar en wil men bezoekers aan zich binden en een relatie met hen opbouwen. Tot op heden zijn het vooral theaters en theatergezelschappen die veel aandacht besteden aan publieksbinding. Ook vanuit de theaterproducent is er een vraag naar de mogelijkheden om in contact te treden met het publiek. De reden hiervoor is dat het lijkt dat theaters tussen een relatie tussen producent en publiek in staan. De producent wil zelf een band opbouwen met het publiek en onafhankelijk zijn. De producent kan enerzijds een naam creëren die direct herkenning en een positieve associatie oproept bij de bezoeker, anderzijds is het voor de producent interessant op welke manier deze beter in kan spelen op de wensen en behoeften van de bezoeker, door inzicht te verkrijgen in effectieve beleidselementen op dit gebied. Deze twee perspectieven kunnen respectievelijk aangeduid worden met de begrippen branding en Customer Relationship Marketing (CRM). Met behulp van deze begrippen wordt getracht de producent nieuwe inzichten te verschaffen en handvatten te bieden op het gebied van het creëren van een relatie met het publiek. Naar aanleiding van bovengenoemde luidt de hoofdvraag van deze thesis als volgt:

Welke inzichten vanuit branding en Customer Relationship Marketing bieden mogelijkheden voor een theaterproducent om een relatie aan te gaan met het publiek?

Om deze vraag te beantwoorden wordt er eerst verdiept in branding en CRM, om helderheid te verschaffen over deze fenomenen. Bij branding zit de meerwaarde vooral in de symbolische waarde, in de associaties die men met het merk heeft en wat het merk uitdraagt. De merkpositionering is het middel voor de producent om zich te onderscheiden van concurrenten en dat zorgt ervoor dat men associaties op kan bouwen met de producent. Associaties ontstaan door visuele, maar ook mentale en cognitieve aspecten, waarmee betekenissen en waarden worden toegevoegd aan het product en het merk. Het doel van een merk is om de onderscheidende waarden weer te geven en hiermee een vertrouwensrelatie met de bezoeker te stimuleren. Deze vertrouwensrelatie kan ook vorm krijgen door de bezoeker inspraak te geven in het productieproces, ofwel middels cocreatie. Hiermee wordt de verbondenheid tot het merk vergroot en is de bezoeker in staat zijn eigen waarden te creëren.

Customer Relationship Marketing kan beschreven worden als het aangaan en behouden van een relatie, die op de lange termijn is gericht. Belangrijke factoren binnen CRM zijn klantretentie en klantloyaliteit. De kernbegrippen binnen deze factoren zijn tevredenheid, vertrouwen en binding en stimuleren de 'customer lifetime value'. CRM is voor de producent een goed middel om stapsgewijs een lange termijn relatie op te bouwen met de bezoeker. De meerwaarde van een product of merk zit in financiële en materiële waarden. Er dient een win-win situatie gecreëerd te worden, waaruit de producent en bezoeker beide voordeel kunnen halen. De bezoeker verwacht vaak een tegenprestatie voor zijn inspanningen, dit kan bijvoorbeeld in de vorm van (persoonlijke) voordelen, aanbiedingen en loyaliteitsprogramma's. Door tweerichtingsverkeer is de producent in staat niet alleen de bezoeker te benaderen, de producent kan ook om reacties en feedback vragen en daardoor leren over verwachtingen en wensen van bezoekers. Het gebruik van social media wint hierbij aan belang en stelt de producent in staat snel en direct de dialoog aan te gaan met bezoekers.

Na de theoretische analyse zijn de twee fenomenen samengebracht en is er een vertaalslag gemaakt naar de betekenis hiervan voor een producent. Er vormt zich een kader dat gebaseerd is op een schema dat de drie niveaus van klantenbinding bespreekt. Dit schema is naar aanleiding van de nieuwe inzichten uit de theoretische analyse opnieuw gevormd en bestaat uit drie hoofdcategorieën, te weten financiële, sociale en structurele binding, die vervolgens onderverdeeld zijn in enkele subcategorieën. Financiële binding kan gezien worden als de introductiefase van de producent en zijn merkidentiteit. Het draait hierbij om de verschillende (financiële) voordelen die de producent kan bieden aan de bezoeker en hoe de producent zich onderscheidt ten opzichte van concurrenten. Sociale binding wordt gecreëerd door zichtbaarheid en herkenning, waarbij communicatie en interactie belangrijke middelen zijn. De producent kan hiervoor gebruik maken van diverse communicatiemiddelen en zich hiermee richten op verschillende klantsegmenten. Tenslotte kan men structureel verbonden worden met de producent doordat er maatwerk kan worden geboden door de kennis die inmiddels is vergaard over bezoekers. Het is hierbij van belang dat er zoveel mogelijk waarde voor de bezoeker wordt gecreëerd en dat men zich steeds meer betrokken gaat voelen. De drie kernbegrippen worden achtereenvolgens bereikt en zorgen ervoor dat een bezoeker een steeds grotere verbondenheid gaat voelen tot de producent.

Dit kader is middels empirisch onderzoek onderworpen aan zeven theaters en theatergezelschappen, daar deze meer en langer ervaring hebben met branding en CRM dan producenten. Tijdens de interviews bleek dat theaters en gezelschappen niet zozeer spreken over het 'branden' van hun naam. Om die reden is er tijdens de interviews vooral verdiept in het aspect CRM, maar de resultaten laten zien dat er wel factoren uit de branding literatuur te ontdekken zijn.

Dit onderzoek wijst uit dat het voor de producent belangrijk is een onderscheidende identiteit te creëren en dit middels creatieve herhaling of herkenbare figuren te communiceren aan de consument. Één van de belangrijkste middelen dat centraal staat binnen branding en CRM is het publiek zelf. Door middel van interactie en de dialoog aan te gaan voelt de bezoeker zich serieus genomen en gewaardeerd. Tevens wordt het publiek vaak betrokken in het maakproces. Dit kan passief, door het aanbieden van educatie-elementen en extra's, maar ook actief, door het betrekken van de bezoeker in het (maak)proces middels pioniers, cocreatie of 'customization'. Een speerpunt voor de organisatie is duidelijke communicatie en interactie via alle mogelijke kanalen en een open en toegankelijke houding van medewerkers en de organisatie. Door dit in de organisatie in te passen worden de tevredenheid, het vertrouwen en de klantenbinding gestimuleerd. De naam van de producent gaat hierdoor spreken voor de bezoeker en wordt herkenbaar voor het publiek.

Dit onderzoek werd uitgevoerd met het vermoeden dat bovengenoemde trend onder theaterproducenten zich voort gaat zetten en heeft getracht relevante inzichten uit de literatuur over branding en CRM aan het licht te brengen waarop een theaterproducent kan inspelen. Deze studie heeft zich dan ook slechts gericht op het perspectief vanuit de producent. In een vervolgstudie is het aan te raden een grootschalig kwantitatief onderzoek uit te voeren naar de behoeften van de bezoeker met betrekking tot een relatie met de producent.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	9
1.1	Situatieschets	9
1.2	Onderzoeksvraag	11
1.3	Relevantie	11
1.4	Structuur van de thesis	12
2	Onderzoeksmethode	13
2.1	Literatuuronderzoek	13
2.2	Kwalitatief onderzoek	13
2.2.1	Interviews	14
2.2.2	Onderzoeksanalyse	15
3	Branding	16
3.1	Definitie branding	16
3.2	Branding is onderscheiden	17
3.3	Cultural Branding	18
3.4	Branding is cocreatie	20
3.5	Conclusie	21
4	Customer Relationship Marketing	22
4.1	Definitie Customer Relationship Marketing	22
4.1.1	Eigenschappen Customer Relationship Marketing	22
4.2	Klantretentie	23
4.3	Klantloyaliteit	24
4.4	Klantenbinding	25
4.5	Customer Relationship Marketing in de podiumkunsten	27
4.6	Conclusie	28
5	Kader Branding en CRM	29
6	Onderzoeksresultaten	32
6.1	Financiële binding	32
6.1.1	Voordelen	32
6.2	Sociale binding	32
6.2.1	Merkbeleving	32
6.2.2	Publiek	33
6.2.3	Communicatie	35
6.3	Structurele binding	38

6.3.1	Merkpositionering	38
6.3.2	Maatwerk	38
6.3.3	Merkwaarde	39
7	Conclusie, aanbevelingen en discussie	41
7.1	Conclusie en aanbevelingen	41
7.2	Discussie	44
	Literatuurlijst	45
	Bijlage	47
I	Toplijst interviews	47
II	Interview 1 - Toneelgroep Amsterdam	48
III	Interview 2 - Chassé Theater	55
IV	Interview 3 - De Nederlandse Opera	62
V	Interview 4 - Goudse Schouwburg	69
VI	Interview 5 - De Oosterpoort & Stadsschouwburg Groningen	76
VII	Interview 6 - Parktheater Eindhoven	81
VIII	Interview 7 - Scapino Ballet	86

1. Inleiding

Sinds een aantal jaren is er in de culturele sector sprake van een verschuiving van een productgerichte aanpak naar een klantgerichte aanpak (Rentschler, Radbourne & Rickard, 2002, p. 118-119). Steeds meer komt de bezoeker centraal te staan binnen het beleid en productieproces van een organisatie. Ook in de podiumkunsten is deze verschuiving zichtbaar en wil men bezoekers aan zich binden en een relatie met hen opbouwen. Tot op heden zijn het vooral theaters en theatergezelschappen die veel aandacht besteden aan publieksbinding. Binnen dit culturele veld bevindt zich ook de theaterproducent. De producent van (internationale) voorstellingen, DommelGraaf Theaterproducties, geeft aan ook geïnteresseerd te zijn in het aangaan van een relatie met het publiek. Vanuit de theaterproducent is er dus een vraag naar de mogelijkheden om in contact te treden met het publiek.

1.1 Situatieschets

Het culturele veld van de podiumkunsten bestaat grofweg uit drie belangrijke actoren; de producent, het theater en het theatergezelschap. Deze drie actoren zijn volledig afhankelijk van elkaar, maar desondanks wil iedere actor eigen bekendheid genereren en probeert dan ook op een eigen manier in contact te komen met het publiek.

Van traditie zijn het de medewerkers van het theater die een relatie met het publiek aangaan. De medewerkers beschikken over de fysieke locatie en staan daardoor direct in contact met het publiek. In theaters wordt gebruik gemaakt van geavanceerde computerprogramma's waarin iedere bezoeker wordt opgeslagen, ook al bestelt deze maar eens een kaartje voor een voorstelling. Niet alleen de bestelling wordt opgeslagen, maar ook demografische, geografische en psychografische eigenschappen, zoals naam, leeftijd, woonplaats en genre. Op basis van deze gegevens zijn de medewerkers van een theater in staat klanten te segmenteren en een bepaalde groep specifiek in te lichten over voorstellingen die bijvoorbeeld gerelateerd zijn aan het genre of die voor een bepaalde leeftijd interessant zijn. Het is voor de medewerkers hét middel om direct marketing activiteiten te personaliseren, waardoor de bezoeker zich speciaal voelt en een gevoel van waardering krijgt. Medewerkers van een theater mogen, in verband met de Wet bescherming persoonsgegevens, geen databasebestanden delen met de producent, ook al zijn dit ook de bezoekers van de producent.

Het contact van de producent reikt tot aan het theater en is daarin vooral gericht op zakelijke aspecten. In de meeste gevallen staat er ook nog een impresariaat tussen dat zich bezig houdt met de verkoop van de voorstellingen van de producent aan de theaters. De producent is hierdoor niet in staat invloed uit te oefenen op zijn voorstellingen en is volledig afhankelijk van het theater. Ten eerste zijn het de theaters die de voorstellingen af moeten nemen van de producent, wat tot gevolg heeft dat voorstellingen op verschillende locaties in het land vertoond worden. Voor de producent betekent dit dat hij altijd te maken heeft met een ander publiek uit verschillende delen van het land. Ten tweede kunnen medewerkers van het theater zelf beslissen hoe er om wordt gegaan met het promoten en verkopen van de voorstelling. In het meest gunstige geval krijgen de voorstellingen van de bewuste producent veel aandacht, dit kan echter niet realistisch genoemd worden. Medewerkers van theaters kunnen met het beschikbare marketingbudget bepaalde voorstellingen meer aandacht geven dan andere. Deze beperking verschilt per theater en per voorstelling, iets waar de producent geen grip op heeft.

Tevens gaat het in de podiumkunsten om vergankelijke producten. Een theatervoorstelling is een product dat slechts een bepaalde periode in het land te bezichtigen is, om in veel gevallen vervolgens niet meer terug te keren. Een producent of gezelschap houdt zich voornamelijk bezig met het produceren van nieuwe voorstellingen. Gezelschappen spelen een enkele voorstelling in het land, maar hebben daarnaast, in tegenstelling tot producenten, vaak beschikking over een eigen huis of vast theater waardoor zij minder afhankelijk zijn van theaters. Voorstellingen van de producent worden in steeds weer andere theaters verspreid door het hele land vertoond, het product is dus niet altijd en overal verkrijgbaar. Hierdoor lijkt een producent in mindere mate in staat publiek aan zich te binden.

Bovenstaande toont aan dat het lijkt dat de theaters tussen een relatie tussen producent en publiek in staan. De producent wil zelf een band opbouwen met het publiek en onafhankelijk zijn. Mede door technologische ontwikkelingen is het steeds makkelijker en efficiënter geworden om met een grote groep bezoekers één op één te communiceren, hen te leren kennen, maatwerk te leveren, te boeien en te binden (Peelen, 2003, p. 14). De producent kan enerzijds een naam creëren die direct herkenning en een positieve associatie oproept bij de bezoeker, anderzijds is het voor de producent interessant op welke manier een relatie met het publiek tot stand kan komen, door inzicht te verkrijgen in effectieve beleidselementen op dit gebied. Deze twee perspectieven kunnen respectievelijk aangeduid worden met de begrippen branding en Customer Relationship Marketing (CRM). Deze thesis tracht de producent, met behulp van deze begrippen, nieuwe inzichten te verschaffen en handvatten te bieden op het gebied van het creëren van een relatie met het publiek.

1.2 Onderzoeksvraag

Bovengenoemde ontwikkelingen zijn de reden dat er vanuit de producent een vraag is naar het aantrekken van eigen publiek en het creëren van een eigen achterban. De producent wil een eigen band opbouwen met zijn publiek en onafhankelijk zijn van theaters. Met dit in het achterhoofd is de volgende vraag naar voren gekomen:

Welke inzichten vanuit branding en Customer Relationship Marketing bieden mogelijkheden voor een theaterproducent om een relatie aan te gaan met het publiek?

Dit onderzoek wordt uitgevoerd daar er tot nu toe vooral bekendheid is over de relatie tussen publiek en theater en de relatie tussen theaterproducent en het publiek nog betrekkelijk nieuw is. In de toekomst is het wellicht voor meer producenten interessant om een relatie op te bouwen met het publiek.

1.3 Relevantie

Klantenbinding staat in veel organisaties hoog in het vaandel en is niet meer weg te denken uit het beleid van organisaties. Ook in de culturele sector ziet men het belang van deze marketinggedachte en diverse culturele organisaties voeren een klantgerichte strategie. In de podiumkunsten zijn verschillende onderzoeken verricht naar de relatie tussen theater of gezelschap en het publiek. Dat maakt het interessant om dit onderzoek te richten op de producent.

Onder Nederlandse theaterproducenten lijkt de eerste stap richting branding en CRM gezet. Zo zijn bijvoorbeeld Joop van den Ende Theaterproducties of Albert Verlinde Entertainment sinds enige tijd op weg naar het verwerven van een toppositie in de podiumkunstenbranche. Ook zij maken gebruik van hun naam om mensen aan zich te verbinden, ongeacht welke associatie men met hen heeft, daar deze personen meer in de publiciteit staan dan slechts met hun podiumkunstenaanbod. Er is dan ook het vermoeden dat deze productiebedrijven door de bekendheid van deze personen sneller tot deze merkpositie kunnen komen. Er zijn echter meer productiebedrijven in Nederland die wat minder bekend zijn, waarvoor deze studie helderheid kan verschaffen over dit onderwerp.

Er is nog weinig wetenschappelijk onderzoek verricht naar dit fenomeen. Het fenomeen branding wordt in vrijwel alle literatuur benaderd als puur marketingaspect. In de literatuur over kunstmarketing komt branding weinig tot niet aan bod. In deze thesis wordt dan ook getracht meer inzicht te verkrijgen in dit fenomeen en welke implementatiemogelijkheden dit kan hebben voor de culturele sector. Het fenomeen CRM is een uitgebreid besproken thema in marketing- en

kunstmarketing literatuur. In combinatie met het fenomeen branding is CRM echter nog weinig onderzocht. Deze thesis bespreekt branding en CRM in het licht van de podiumkunstensector en biedt daarmee een nieuw perspectief voor de kunstmarketing. Dit onderzoek tracht dan ook een aanvulling te bieden op de bestaande kunstmarketing literatuur.

1.4 Structuur van de thesis

Het tweede hoofdstuk van deze thesis bespreekt de onderzoeksmethode en bevat de keuze voor literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek. De hoofdstukken 3 en 4 zullen een theoretisch perspectief bieden op branding en CRM, waarmee wordt getracht meer helderheid te verschaffen in deze fenomenen. Aan de hand van deze inzichten wordt er een vertaalslag gemaakt naar de betekenis hiervan voor een producent. Er wordt een kader gevormd dat terug te vinden is in hoofdstuk 5. Dit kader zal middels empirisch onderzoek worden onderworpen aan theaters en theatergezelschappen. De resultaten van het kwalitatieve onderzoek worden weergegeven in hoofdstuk 6. Tot slot worden er in hoofdstuk 7 een conclusie, aanbevelingen en discussie gepresenteerd die naar aanleiding van het theoretische en kwalitatieve onderzoek tot stand zijn gekomen.

Verklaring van begrippen

Enkele begrippen die in deze thesis gebruikt worden verdienen een korte toelichting. Zo wordt onder een producent een organisatie verstaan die theatervoorstellingen ontwikkelt zonder een eigen of vast gezelschap. Wanneer er gesproken wordt over de producent, het theater of gezelschap wordt er altijd bedoeld op de organisaties in de podiumkunstensector. In een enkel geval worden de begrippen bezoeker en klant door elkaar gebruikt, deze termen doelen echter op hetzelfde. In de marketingliteratuur wordt met name gesproken over klanten, vandaar dat deze term een enkele keer zal verschijnen, echter wordt de term bezoeker geprefereerd daar het gaat om een producent in de culturele sector.

2. Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is tweeledig opgezet met enerzijds een literatuuronderzoek en anderzijds een kwalitatief onderzoek. In dit onderzoek is getracht om door middel van de twee studies meer inzicht te verkrijgen in branding en CRM in de podiumkunsten. Dit hoofdstuk geeft een toelichting op de onderzoeksopzet van het literatuuronderzoek en het kwalitatieve onderzoek, de interviews en de onderzoeksanalyse.

2.1 Literatuuronderzoek

Dit onderzoek probeert meer licht te werpen op een domein dat nog weinig aandacht heeft gekregen in wetenschappelijke onderzoeken. Dit heeft er ook mee te maken dat het gaat om een nog relatief nieuw fenomeen: de relatie tussen een producent in de podiumkunsten en het publiek. Het literatuuronderzoek geeft inzicht in de beschikbare literatuur over de fenomenen branding en CRM. Er worden verschillende theorieën aangehaald die door diverse theoretici worden besproken. Daarbij wordt direct gereflecteerd op de bruikbaarheid en mogelijke toepasbaarheid ervan voor een producent. Er wordt getracht een zo helder mogelijk beeld te schetsen over de twee fenomenen in relatie met deze studie. Over de effectiviteit van de inzichten die met deze studie worden verworven kan echter geen concreet antwoord gegeven worden. Om deze reden is er gekozen om naast het literatuuronderzoek ook nog een kwalitatief onderzoek uit te voeren.

2.2 Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatieve onderzoek brengt een aanvulling op de bestaande literatuur en zorgt voor volledigheid van informatie binnen deze studie. Er is gekozen om medewerkers van theaters en gezelschappen te ondervragen. De keuze om alleen theaters en gezelschappen te interviewen is ontstaan doordat uit vooronderzoek is gebleken dat deze organisaties al meerdere jaren aan publieksbinding doen, in tegenstelling tot producenten. Zij hebben hierdoor meer ervaring met branding en CRM en zijn in staat om te spreken over de effectiviteit of niet effectiviteit van bepaalde middelen of strategieën. De participanten voor dit onderzoek zijn telefonisch benaderd om mee te werken aan dit onderzoek en vervolgens is er per mail een korte uitleg gegeven van het onderzoek en een definitieve datum vastgelegd. In totaal zijn er zeven interviews afgenomen tussen 4 april en 3 mei 2012.

Voorafgaand aan de interviews is er een eerste indruk geschetst per theater of gezelschap, door middel van het bekijken van de website, brochure, nieuwsbrief en andere

communicatiemiddelen zoals social media. Dit is tevens gedaan om een selectie te maken van theaters en gezelschappen. Er is bewust gekozen voor theaters of gezelschappen die ogenschijnlijk veel doen, op verschillende manieren, om publiek te bereiken en aan zich te binden. Hierdoor kan een zo breed mogelijk beeld ontstaan van hoe er met de publieksrelatie wordt omgegaan bij organisaties in de podiumkunsten. Daarnaast is er bij de keuze voor de theaters ook gekeken naar het succes van verschillende producties die het theater de afgelopen jaren heeft geprogrammeerd. Dit was te achterhalen doordat er beschikking was over de database van het aanbod van impresariaat Impact Entertainment. De vier theaters die hebben deelgenomen hebben in het huidige jaar en in de afgelopen jaren verschillende producties van Impact Entertainment in hun programmering gehad met een relatief goede verkoop.

2.2.1 Interviews

“The purpose of qualitative interviewing is to capture how those being interviewed view their world, to learn *their* terminology and judgments, and to capture the complexities of *their* individual perceptions and experiences” (Patton, 2002, p. 348).

Het doel van de diepte-interviews was om te achterhalen op welke manier de participanten in hun organisatie gebruik maken van branding en CRM. Het gaat hierbij om hun ideeën en inzichten op het gebied van deze marketingaspecten en hun ervaring en beleving met het publiek. De interviews zijn gehouden met een marketingmedewerker van een theater of gezelschap. Er zijn interviews afgenomen bij vier theaters, te weten Chassé Theater, de Goudse Schouwburg, Stadsschouwburg Groningen en het Parktheater, en bij drie gezelschappen, te weten Toneelgroep Amsterdam, De Nederlandse Opera en Scapino Ballet.

De interviews werden afgenomen in een ruimte in de organisatie zelf, op een rustige plek, zodat de geïnterviewden in hun eigen vertrouwde omgeving waren. Aan hen werd gevraagd of het interview opgenomen mocht worden. Geen van allen had hier bezwaar tegen. Het opnemen van de interviews leidde ertoe dat er een lopend gesprek volgde. De interviews waren semigestructureerd; dat wil zeggen dat er vooraf een topiclijst is opgesteld.¹ Deze topiclijst gold als leidraad voor de interviewer, waardoor bepaalde onderwerpen ter sprake zouden komen. Overigens was er voldoende ruimte om af te wijken van deze lijst, afhankelijk van de voortgang van het interview. Voor de volledigheid moet hierbij vermeld worden dat één gezelschap, Scapino Ballet, niet in staat was een persoonlijke afspraak te plannen, zij hebben om deze reden een vragenlijst toegestuurd gekregen en ingevuld teruggestuurd. De omstandigheden waarin dit gezelschap de vragen heeft

¹ De topiclijst is te vinden in bijlage I.

beantwoord waren dus aanzienlijk anders dan bij de overige theaters en gezelschappen en daarbij hoefde dit interview niet getranscribeerd te worden. Dit interview is in de analyse en verwerking van de onderzoeksresultaten slechts gebruikt ter controle en ook zullen er geen citaten uit dit interview verwerkt worden in deze thesis.²

2.2.2 Onderzoeksanalyse

De geïnterviewden waren op de hoogte van het onderzoek en het thema van het interview, echter is achteraf pas verteld wat er met de gegevens zou worden gedaan. Op deze manier werden de geïnterviewden niet beïnvloed bij het geven van antwoorden. De interviews duurden gemiddeld 45 minuten. Na afloop zijn de interviews woordelijk getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van de 'grounded theory coding' (Flick, 2009, p. 306-318). Allereerst zijn de interviews open gecodeerd, waarbij is gekeken naar de meest relevante informatie met betrekking tot de manier waarop er in de organisaties met de publieksrelatie wordt omgegaan. Dit heeft een lijst met codes opgeleverd die vervolgens helder zijn gecategoriseerd. Hierna zijn de codes gespecificeerd en ondergebracht in labels. Codes die vrijwel gelijkwaardig aan elkaar waren of betrekking hadden op hetzelfde aspect zijn samengebracht onder een label. Deze labels zijn vervolgens gekoppeld aan het kader dat is ontstaan uit het literatuuronderzoek. Dit geheel wordt in de onderzoeksresultaten weergegeven.

² De uitgewerkte interviews zijn te vinden in bijlage II t/m VIII.

3. Branding

In dit hoofdstuk wordt eerst een definitie van branding geformuleerd, waarna er ingegaan wordt op de positionering van het merk en het ontwikkelen en uitdragen van de merkidentiteit. Vervolgens wordt branding in het licht van de culturele sector bekeken, onder de noemer 'cultural branding'. Dit leidt tot een relatief nieuw inzicht van branding, te weten cocreatie.

3.1 Definitie branding

Waarom zou je als producent in de podiumkunsten verbonden willen worden aan een merk? Als organisatie wil je met je merk uitstralen wat je te bieden hebt, voor de bezoeker is het een teken van herkenbaarheid. De bezoeker weet wat hij kan verwachten en kan dus genieten van een constante kwaliteit (Mulder, 2008, p. 107). Het proces waarin een merk vorm krijgt wordt branding genoemd. Mark J. Kay (2006, p. 743) stelt dat het bij branding gaat om het toevoegen van waarden en betekenissen aan een product. Door middel van branding ontstaan er bij de bezoeker associaties met het merk, die ervoor kunnen zorgen dat de bezoeker een bepaalde voorkeur geniet voor een bepaald merk. Kay (2006, p. 745) omschrijft een sterk merk als volgt:

“Strong brands, have quite a profound strategic impact – they make customers loyal and less price-sensitive. Moreover, when brands are perceived as different, firms avoid direct or “head to head” competition.”

Een merk wordt omschreven als een gegeneraliseerd concept dat gedeeld wordt door de organisatie en de bezoeker (van der Vorst, 2004, p. 19). Verschillende onderzoekers hebben zich verdiept in branding en betogen dat een merk een mentale afspiegeling is van de associatie met een product of dienst bij de bezoeker (Farquhar, 2011, p. 44). Van oorsprong krijgt een merk inhoud door het merklogo, productdesign, verpakking, merkidentiteit en marketingcampagnes, allemaal gericht op het visuele aspect (Schroeder, 2005, p. 1292). Door middel van deze visuele aspecten wordt er getracht een onderscheidende merkidentiteit te creëren. Sinds enkele jaren wordt dit rijtje visuele aspecten dat door branding wordt neergezet uitgebreid met het produceren van merkkennis (Schroeder, 2005, p. 1293). Branding gaat dus verder dan een pure weergave van het merk door middel van visuele aspecten, het probeert mensen ook op cognitief niveau te prikkelen. Met andere woorden, het tastbare wordt aangevuld met het ontastbare. Merkkennis ontstaat door bekendheid

met het merk en het merkimago en roept hiermee associaties op bij de bezoeker, die uitmonden in emotionele, zelfexpressieve en functionele waarden (Stride & Lee, 2007, p. 109). Emotionele waarden ontstaan door het positieve gevoel dat de bezoeker heeft met het merk en is gerelateerd aan de ervaring met het product (Ghodeswar, 2008, p. 5). Het nastreven van doelen en zelfkennis worden geschaard onder de zelfexpressieve waarden en de functionele waarden zijn puur gericht op het gebruiksgemak van een product. Het branden van een product of dienst blijkt dus op verschillende vlakken een toegevoegde waarde te hebben en persoonlijke voordelen voor de bezoeker met zich mee te brengen. Hiermee wordt het beeld van het merk bij de bezoeker versterkt.

3.2 Branding is onderscheiden

Kay (2006, p. 744) toont aan dat branding niet alleen belangrijk is om bekendheid te verkrijgen over een product of dienst, maar ook om de organisatie te onderscheiden van de rest: “branding is about being different.” Als de producent zich wil onderscheiden in de markt dient er een duidelijke merkidentiteit te worden vastgesteld. Een merkidentiteit is dat wat je als organisatie met je merk wilt uitstralen naar de bezoeker. Een sterke merkidentiteit die op de juiste manier wordt overgebracht aan en beleefd door de bezoeker zorgt voor het opbouwen van vertrouwen, waarmee de producent zich differentieert ten opzichte van concurrenten (Ghodeswar, 2008, p. 5). Een merkidentiteit bestaat volgens Ruud Boer (2007, p. 4) uit een mentale merkidentiteit, ofwel dat waar het merk voor staat, de ziel van het merk, en de visuele merkidentiteit, ofwel de beeldtaal van een merk die ontstaat door wat je ziet, hoort, voelt, proeft of ruikt, door de taal die het merk spreekt en de kenmerkende personen voor het merk. De producent is echter niet in staat alle merkelementen zelf te beïnvloeden en zal daar altijd rekening mee dienen te houden. Zo overheerst op het moment waar het gaat om de uitvoering van het product, ofwel de voorstelling, de merkidentiteit van het theater. Toch kan de producent op een andere manier invloed uitoefenen op beide vormen van de merkidentiteit. Dit vergt veel tijd doordat het in al zijn uitingen overeenstemming vereist waardoor herkenning kan ontstaan bij de bezoeker. Het is een proces dat zowel intern als extern vorm krijgt. Medewerkers van een organisatie zijn een belangrijke spil in het creëren van een merkidentiteit. Doordat medewerkers, al dan niet fysiek, in contact staan met bezoekers ontstaat er een relatie tussen de bezoekers en het merk door communicatie-uitingen en het gedrag van medewerkers (de Chernatony & Segal-Horn, 2001, p. 651). De organisatie behoeft medewerkers die zich kunnen vinden in de merkwaarden en daarmee de bezoekers stimuleren een relatie met het merk te ontwikkelen die wordt versterkt door communicatie-uitingen. De communicatie-uitingen, als onderdeel van de visuele merkelementen, dienen duidelijk en eenvoudig te begrijpen te zijn voor de bezoeker, en bovenal consistent te worden doorgevoerd. Op iedere plaats waar het merk zichtbaar

is, in alle media, daar waar het fysieke contact plaatsvindt en dus ook de medewerkers dienen de juiste uitstraling over te brengen van het merk.

Dat een juiste merkpositionering van groot belang is voor een organisatie, laat ook Bhimrao Ghodeswar zien. Ghodeswar (2008, p. 5-6) betoogt dat het vaak lastig is om een product te onderscheiden, omdat producten eenvoudig te kopiëren zijn. Ook in de podiumkunsten gaat het meestal om eenzelfde soort product, namelijk een theatervoorstelling. Het feit dat het gaat om verschillende genres is hierbij van ondergeschikt belang. Met hetzelfde gemak kan de bezoeker voor een voorstelling van een andere producent kiezen. Doordat de producent zelf invulling kan geven aan de merkidentiteit kan hiermee een onderscheidend karakter gecreëerd worden. Jordi Montaña, Francisco Guzmán en Isa Moll (2007, p. 835-836) stellen dat een organisatie zich kan differentiëren van concurrenten door innovatie en kennis van de concurrenten. Wanneer de producent kennis heeft van de concurrent en weet hoe de concurrent zichzelf presenteert is deze in staat zichzelf een onderscheidende positie aan te meten. De producent dient de concurrent voortdurend in de gaten te houden, waardoor deze zich kan blijven ontwikkelen en vernieuwen om de unieke positie te behouden. Centraal hierbij staat dat aan datgene dat de producent uitstraalt ook gehoor moet worden gegeven. Er moet worden voldaan aan de verwachtingen die de bezoeker krijgt door zijn beeld bij het merk. Naast kennis van de concurrent is kennis van de bezoeker, met name door te luisteren naar de bezoeker, dan ook belangrijk. De bezoeker is steeds minder zeker over wat er van hem wordt verwacht. Het aanbod in de podiumkunsten is tegenwoordig zo uitgebreid dat het moeilijk is rationale argumenten te vinden om een bepaalde voorstelling te kiezen. Vaak wordt er dan ook gesteld dat men geen product koopt, maar een merk en de daarbij behorende merkwaarden (Montaña et al., 2007, p. 836). Hierbij dient dat wat de bezoeker moet doen en wat hij van een product terugkrijgt in verhouding te zijn, ofwel de producent dient zoveel mogelijk 'customer value', ofwel klantwaarde, te creëren. De merkpositionering die wordt gekozen kan een individu op verschillende manieren betrekken doordat het verschillende merkwaarden bevat (de Chernatony & Segal-Horn, 2001, p. 662-663). Een merk kan hierdoor voor ieder individu een ander voordeel of andere vorm van tevredenheid met zich meebrengen.

3.3 Cultural Branding

Eén van de weinigen die branding in relatie tot de culturele sector betreft, is Jonathan E. Schroeder. In zijn artikel beschrijft Schroeder (2005, p. 1292) hoe branding zichtbaar is in de beeldende kunst. Er wordt gesteld dat beeldende kunstenaars kunnen worden gezien als brand managers. Kunstenaars zetten zichzelf als 'product' in de markt en blijven zich hierin ontwikkelen en promoten. Ditzelfde geldt voor een producent die met iedere productie weer een nieuwe kant van zichzelf kan laten zien

en nieuwe onderwerpen aan kan snijden. Op deze manier zijn kunstenaars en producenten in staat culturele betekenissen en associaties te formuleren die het merk vormen (Schroeder, 2005, p. 1300). Een producent lijkt hierdoor uitermate geschikt om middels branding zichzelf in de markt te positioneren en daarmee verschillende groepen mensen aan te spreken.

Culturele merken kunnen niet volledig voldoen aan de standaard eigenschappen van een merkartikel. Deze eigenschappen zijn constante kwaliteit, bekendheid, verkrijgbaarheid, constante prijs, waardering en binding (Mulder, 2008, p. 107). De verkrijgbaarheid van een voorstelling is niet constant, doordat locatie en tijd altijd variëren. Tevens kan men voorafgaand aan een voorstelling moeilijk oordelen over de kwaliteit van de voorstelling, een oordeel in de culturele sector bestaat meestal uit verwachtingen die ontstaan door hetgeen dat men erover hoort, ziet of leest. De kans voor de producent ligt dan ook in het voorzien in een constante kwaliteit, waardoor men op basis van verwachtingen en de bekendheid van de producent voor de voorstelling kiest. Mulder stelt dan ook dat de klantwaarde verhoogt naarmate er meer merkeigenschappen terug te vinden zijn in het merk, het merk wordt een betrouwbare partner voor de bezoeker en de kans dat de bezoeker een verbondenheid met het merk voelt neemt toe.

Ook communicatie speelt een belangrijke rol voor de klantwaarde. Doordat een cultureel merk vaak uit meerdere aspecten bestaat kan bij iedere voorstelling de aandacht op een ander aspect gericht zijn. Zo heeft de ene keer de auteur van het stuk of het script en de andere keer de regisseur of acteur een meerwaarde, bij iedere voorstelling dient de promotie hierop aangepast te worden in lijn met de merkidentiteit van de organisatie. Het onder de aandacht brengen van het merk in deze promotie door middel van creatieve herhaling in verschillende soorten media zijn de succesfactoren in merkcommunicatie (Ghodeswar, 2008, p. 10). De kracht van een merk ligt in het verbinden van de verschillende elementen, zoals de merknaam, de producent en de communicatie (Van der Vorst, 2004, p. 19). Vervolgens kan er een koppeling gemaakt worden naar een logo, een beeld en missie waarmee medewerkers een relatie op kunnen bouwen met de bezoeker. Het gebruik van emoties in de communicatie-uitingen spreekt bezoekers aan en creëren een merkimago waarmee een emotionele relatie met het publiek kan worden aangegaan (Ghodeswar, 2008, p. 10). Een goede methode van hoe de producent op de emoties in kan spelen is middels de mythe. Het product is de verhalenverteller van een merk en de bezoeker beleeft deze verhalen door het gebruik of de aanschaf van het product (Holt, 2004, p. 36). De kracht van een merk zit in het verhaal en een verhaal is er om associaties op te roepen bij de bezoeker over het merk (Kay, 2006, p. 743). Bij het gebruik of de aanschaf van het product koopt de bezoeker méér dan alleen het product met de merkwwaarden, men koopt ook de mythen die de identiteit van het product bepalen. Dit is iets wat de producent kan beïnvloeden. De mythe geeft de betekenis van een merk vorm en draagt bij aan het oproepen van associaties. Een mythe kan iemand aanspreken door het gebruik van onder andere

herkenbare personages, locaties, gebeurtenissen en anekdotes. Het merk gaat hierdoor tot de verbeelding van de bezoeker spreken.

3.4 Branding is cocreatie

Een mythe wordt normaal gesproken vorm gegeven door de producent zelf, echter kan men tegenwoordig steeds vaker zelf een verhaal bij een merk ontwikkelen. In de brandingtheorie wordt steeds meer benadrukt dat een merk niet alleen tot stand komt door de producent, maar ook door de bezoeker. Een merk krijgt pas vorm door interactie met de bezoeker; een proces dat cocreatie wordt genoemd (Farquhar, 2011, p. 44). Met name bij organisaties die diensten verkopen, zoals een producent, is dit een belangrijk aspect. Deze organisaties krijgen pas waarde als de bezoeker wordt betrokken in de beleving, dus het moment waar de interactie tussen producent en bezoeker plaatsvindt (de Chernatony & Segal-Horn, 2001, p. 653). Het merk kan dus worden gezien als het interactieve platform van de organisatie om mee naar de bezoeker te treden (Montaña et al., 2007, p. 830). Voordat het eigenlijke product definitief afgerond is, heeft er al contact met de bezoeker plaatsgevonden, waardoor deze een beter beeld heeft van wat hij kan verwachten. Tegelijkertijd voelt de bezoeker zich uitverkoren om mee te denken in het productieproces, waardoor het merk voor deze bezoeker tot leven komt. De bezoeker krijgt dus inspraak in het productieproces van de producent, wat niet alleen leidt tot voordelen voor de bezoeker, ook de producent heeft hier profijt van, doordat de bezoeker zijn eigen waarden creëert voor het product. De bezoeker stelt het merk van zijn wensen en behoeften samen en doet daarmee de klantwaarde stijgen (de Chernatony & Segal-Horn, 2001, p. 646). Dit heeft tot gevolg dat de bezoeker meer betrokken is tot het merk en dat is gunstig voor de producent. Doordat een voorstelling bepaald wordt door plaats en tijd, is een voorstelling elke keer weer anders en kan de kwaliteit per voorstelling verschillen. Door cocreatie zal de bezoeker eerder geneigd zijn zelf de voorstelling bezoeken, maar ook anderen enthousiast maken om naar de voorstelling te gaan. Er zijn wel wat voorbeelden te bedenken van voorstellingen die middels cocreatie tot stand gekomen zijn, een bekend voorbeeld hiervan zijn de televisieprogramma's als 'Op zoek naar...' waarbij het publiek uiteindelijk beslist wie de hoofdrol in een musical gaat spelen. Cocreatie in de kunsten is echter een onderwerp van discussie, daar de autonomie van kunstenaars hiermee onder vuur komt te staan. Het lijkt in het geval van de podiumkunsten dan ook geen optie om de bezoeker in de huid van de producent te laten kruipen, maar dit wil niet zeggen dat de bezoeker niet betrokken kan worden in het productieproces. De producent kan de bezoeker de mogelijkheid bieden mee te denken over bepaalde keuzes, zoals het voorbeeld dat zojuist werd aangehaald, waardoor de bezoeker toch een speciaal gevoel krijgt zonder dat de producent zijn autonomie verliest. Er kan gesteld worden dat door het integreren van de

bezoeker in het productieproces de relatie tussen producent en bezoeker wordt gestimuleerd (de Chernatony & Segal-Horn, 2001, p. 663).

3.5 Conclusie

Dit hoofdstuk bespreekt het fenomeen branding en al vrij snel wordt duidelijk dat branding in de culturele sector nog weinig onderzocht is, terwijl bleek dat juist organisaties in de culturele sector geschikt zijn om branding toe te passen. Culturele organisaties kunnen zichzelf als merk in de markt zetten en met hun producten bepaalde, mogelijk nieuwe onderwerpen aansnijden. Hiermee differentieert de organisatie zich niet alleen in de markt, maar er wordt ook een grote groep verschillende mensen aangesproken. De inzichten in dit hoofdstuk maken duidelijk dat de producent een relatie aan kan gaan met zijn publiek door middel van een merknaam. Bij branding zit de meerwaarde vooral in de symbolische waarde, in de associaties die men met het merk heeft en wat het merk uitdraagt. De merkpositionering is het middel voor de producent om zich te onderscheiden van concurrenten en dat zorgt ervoor dat men associaties op kan bouwen met de producent. Associaties ontstaan door visuele, maar ook mentale aspecten, waarmee betekenissen en waarden worden toegevoegd aan het product en het merk. Het doel van een merk is om de onderscheidende waarden weer te geven en hiermee een vertrouwensrelatie met de bezoeker te stimuleren. Dit zorgt voor een verhoging van de klantwaarde. De vertrouwensrelatie kan ook vorm krijgen door de bezoeker inspraak te geven in het productieproces, ofwel middels cocreatie. Hiermee wordt de verbondenheid tot het merk vergroot en is de bezoeker in staat zijn eigen waarden te creëren.

4. Customer Relationship Marketing

Dit hoofdstuk gaat in op het begrip Customer Relationship Marketing (CRM) en draagt verschillende theorieën aan die een handvat kunnen bieden binnen deze studie. De termen klantretentie en klantloyaliteit komen aan bod, om vervolgens dieper in te gaan op klantenbinding. Tot slot zal CRM worden bekeken in het licht van de culturele sector.

4.1 Definitie Customer Relationship Marketing

Organisaties hechten veel waarde aan de relatie die zij hebben met de bezoeker. Iemand die een verbondenheid voelt is trouwer aan een merk en wordt minder beïnvloed door prijsschommelingen. Veel organisaties voeren een CRM strategie, waarmee zij op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze de bezoeker aan zich willen binden. Søren Hougaard en Mogens Bjerre (2009, p. 16) duiden CRM aan als: “the art of initiating and maintaining profitable relationships, turning prospects into customers and customers into friends.” De positieve effecten die CRM met zich mee brengt zijn ten eerste dat het behouden van bestaande relaties goedkoper is dan het winnen van nieuwe relaties en ten tweede levert het de organisatie meer op hoe langer men verbonden is (Baron, Conway & Warnaby, 2010, p. 30). Bij CRM draait het om het creëren van zoveel mogelijk ‘customer value’ door het realiseren van meer tevreden en loyale bezoekers (de Rooij & van Leeuwen, 2011, p. 65). Pieter de Rooij en Sjors van Leeuwen betogen dan ook dat tevreden bezoekers de organisatie langer trouw blijven en vaker producten afnemen totdat zij uiteindelijk ambassadeur van de organisatie worden.

4.1.1 Eigenschappen Customer Relationship Marketing

Ed Peelen (2003, p. 22-25), hoogleraar op het gebied van direct marketing en CRM, beschrijft de vier stappen van CRM, te weten klantkennis, relatiestrategie, communicatie en de geïndividualiseerde waardepropositie. Kort samengevat houden deze elementen in dat er door kennis van de individuele bezoeker een langdurige relatie tussen bezoeker en merk opgebouwd kan worden middels het voeren van een inhoudelijke dialoog teneinde maatwerk te kunnen bieden aan de bezoeker. De Rooij en Van Leeuwen (2011, p. 53) beschrijven dezelfde stappen, echter voegen zij er nog een stap aan toe. Nadat de organisatie de klant heeft leren kennen en meer te weten is gekomen over zijn behoeften, koopgedrag en relatiebereidheid, is het belangrijk om klantgroepen en klantprofielen te ontwikkelen, om vervolgens via interactie maatwerk te kunnen leveren. Doordat iedere bezoeker een verschillend profiel heeft, leert de organisatie bij iedere nieuwe bezoeker weer bij over klantbehoeften. Dit heeft tot gevolg dat de organisatie de bezoeker steeds beter leert kennen en het

product steeds beter kan toespitsen op verschillende bezoekers. De stap die De Rooij en Van Leeuwen toevoegen lijkt in de podiumkunsten een onmisbare stap. Theaters en gezelschappen segmenteren hun publiek onder andere op demografische (leeftijd, gezinssamenstelling), geografische (woonplaats), psychografische (voorkeursgenre) en/of gedrags- (aantal bezoeken) variabelen. Voor een organisatie behoort iedere klantgroep die hieruit ontstaat een andere strategie. De producent dient te begrijpen dat de strategie die gevoerd wordt niet altijd op korte termijn effect heeft. CRM is namelijk altijd gericht op de lange termijn, omdat relaties ontwikkeld en onderhouden moeten worden over een bepaalde periode (Conway & Whitelock, 2007, p. 218). Daardoor ontstaat er een relatie die voor beide partijen een voordeel biedt. Als de relatie succesvol is zal de producent merken dat de bezoeker empathie en tevredenheid voelt en vertrouwen heeft in de producent (Conway & Whitelock, 2007, p. 214). Ook heeft dit een effectieve tweezijdige communicatie tot gevolg, wat vaak alleen bij de meest betrokken bezoekers het geval is. Hiermee worden herhaalaankopen, loyaliteit ten opzichte van een merk en de lange termijn relatie tussen producent en bezoeker gestimuleerd.

4.2 Klantretentie

Klantretentie heeft betrekking op herhaalaankopen van producten van eenzelfde merk. Ofwel, in het geval van de podiumkunsten, op het herhaalbezoek aan voorstellingen van eenzelfde producent. Vaak wordt herhaalbezoek in één zucht genoemd met tevredenheid, want de kans dat een tevreden bezoeker nogmaals een voorstelling van eenzelfde producent bezoekt is groter dan een ontevreden bezoeker (Torres-Moraga, Vásquez-Parraga & Zamora-González, 2008, p. 303). Het vergt veel inspanning voor een organisatie om een bezoeker over te halen tot een bezoek en daarna tot herhaalbezoek, om men vervolgens aan zich te binden. Dit wordt dan ook als struikelblok gezien, waardoor veel organisaties zich slechts richten op het behouden van de bestaande relaties. De producent moet echter het belang inzien van de 'customer lifetime value' van een tevreden bezoeker en bedenken dat een eerste bezoek bij kan dragen aan de klantwaarde in de toekomst (Zineldin, 2006, p. 434). Een verhoging van de klantretentie wordt gezien als een kans op een lange termijn relatie met de organisatie. Om klantretentie te creëren is een hoge kwaliteit van het product essentieel (Rentschler et al., 2002, p. 121). Mocht een klant ontevreden zijn, maar er is wel sprake van veel vertrouwen en een sterke binding, dan kan deze toch zo loyaal zijn dat hij de organisatie een tweede kans geeft (van Leeuwen, 2011, p. 7-8). Zonder vertrouwen en binding is de kans groot dat deze klant overstapt naar een andere organisatie. Om de klantretentie te verhogen moet de bezoeker een meerwaarde zien in het herhaalbezoek. Dit kan worden gedaan door voordelen te verbinden aan het opnieuw afnemen van een product. Zo kan de producent de bezoeker persoonlijk

benaderen en erover denken men (op den duur) te laten profiteren van aanbiedingen of extra's, waardoor men een gevoel van waardering en erkenning voelt.

4.3 Klantloyaliteit

Wanneer de bezoeker zo sterk verbonden is dat deze ondanks situationele invloeden en marketinginspanningen van concurrenten een product opnieuw aanschaft, of opnieuw een voorstelling van eenzelfde producent bezoekt, wordt er gesproken over klantloyaliteit. Zoals zojuist duidelijk is geworden draait het bij klantretentie om het gedrag, bij klantloyaliteit draait het ook om psychologische aspecten (de Rooij, 2007, p. 9). Klantloyaliteit zet de stap richting klantenbinding en gaat verder dan tevredenheid, zoals bij klantretentie het geval is. De Rooij toont aan dat de voordelen die klantloyaliteit met zich mee brengt een stijgende verkoop, lagere kosten en gratis mond-tot-mondreclame zijn. Daarnaast zetten loyale bezoekers zich vaak in voor de organisatie, geven feedback in plaats van af te haken, gebruiken alternatieve communicatiekanalen, zijn beter op de hoogte van toegevoegde waarden van de organisatie en ook kunnen de marketingcommunicatiekosten laag worden gehouden (Duffy, 2003, p. 480-481).

In de marketingliteratuur wordt klantloyaliteit vaak gekoppeld aan een merk (Mascarenhas, Kesavan & Bernacchi, 2006, p. 399). Loyaliteit is een gevoel van verbondenheid tot een merk of product van een organisatie (Rentschler et al., 2002, p. 122). Klantloyaliteit ontstaat door een relatie die bestaat uit gedeelde waarden, vertrouwen en betrokkenheid en draagt daardoor bij aan de 'customer lifetime value' (de Rooij en van Leeuwen, 2011, p. 67). De drie speerpunten om de 'customer lifetime value' te verhogen en te behouden zijn tevredenheid, vertrouwen en binding. Ten eerste is de tevredenheid van de bezoeker belangrijk. De producent moet ervoor zorgen dat hij zijn beloftes nakomt en aan de verwachtingen van de bezoeker voldoet. Ten tweede is er het vertrouwen van de bezoeker, waarmee het vertrouwen in herhaalbezoek wordt bedoeld. Het vertrouwen van de bezoeker hangt samen met het kunnen waarmaken van verwachtingen door de producent. Hoe groter het vertrouwen van de bezoeker dat deze in de toekomst ook tevreden zal zijn, hoe groter zijn loyaliteit. Als laatste is er de binding met de bezoeker, die wordt bepaald door de kwaliteit van alternatieven en de mate waarin de bezoeker geïnvesteerd heeft in de relatie. Dit laatste aspect heeft ook te maken met het aanbod in de omgeving, waardoor een organisatie dit niet altijd zelf kan sturen. Daarom dient het ontwikkelen van betrokken relaties, zoals vrijwilligers, abonnementshouders en 'vrienden van', die over het algemeen meer investeren in de relatie, een belangrijk speerpunt te zijn voor de producent, omdat dit leidt tot loyalere klanten.

De producent kan een loyale klant creëren door vier fasen te doorlopen (Van Leeuwen, 2011, p. 10). Allereerst dient de 'positieve cognitie' (kennis van het merk of product) bevorderd te worden. Daarna dient men 'affectie' (gevoel hebben met het product of merk door positieve ervaringen) en

vervolgens 'conatie' (wil om het te proberen, om het opnieuw te kopen) te stimuleren. De laatste fase van klantloyaliteit bevat de actieve houding, ofwel het daadwerkelijk kopen en gebruiken van een product. Andere onderzoekers tonen echter aan dat er nog meer factoren zijn waarop klantloyaliteit gebaseerd wordt, waarmee de producent ook rekening dient te houden (Ball, Coelho & Machás, 2004, p. 1274). Zo spelen ook omgevingsfactoren een rol, zoals onder andere sociale invloeden, technologische invloeden en concurrenten, maar het betreft ook de kenmerken van een tweerichtingsrelatie die bestaat uit gedeelde waarden, toegankelijkheid en relatieduur, en de perceptie van de bezoeker over de relatie en de producent, die gevormd wordt door tevredenheid over het product, vertrouwen in de producent, de kwaliteit en tevredenheid over de relatie en communicatie-uitingen.

Loyale klanten kunnen profiteren van de voordelen die de organisatie hen biedt (de Rooij, 2007, p. 10). Voorbeelden hiervan zijn het ontwikkelen van een sociale relatie en het ontvangen van voordelen of maatwerk. Steeds meer proberen organisaties maatwerk te leveren aan bezoekers, dit wordt in de marketingliteratuur 'customization' genoemd (Coelho & Henseler, 2012, p. 332). De bezoeker kan in verschillende organisaties zijn eigen product samenstellen. Het bieden van maatwerk heeft dan ook tot doel om in zoveel mogelijk behoeften van iedere individuele bezoeker te voorzien. De bezoeker heeft steeds meer behoefte aan variëteit, meer functies en een hogere kwaliteit van producten en diensten en verschillende onderzoekers betogen dat 'customization' hiervoor een oplossing kan bieden. Pedro Coelho en Jörg Henseler (2012, p. 347) tonen aan dat klantloyaliteit mede door 'customization' tot stand komt en dat het een positieve invloed heeft op de kwaliteit, tevredenheid en het vertrouwen. Als producent van theatervoorstellingen vereist het bieden van maatwerk een ander perspectief. Een voorstelling wordt in de regel niet op maat gemaakt, echter kan er wel op het gebied van presentatie en communicatie gedacht worden aan 'customized' producten. Zo bieden direct marketingmiddelen mogelijkheden om de bezoeker persoonlijk aan te spreken en kan er bijvoorbeeld een persoonlijk aanbod worden gemaakt voor bezoekers in een bepaalde leeftijdsgroep of met bepaalde genrevoorkeuren.

4.4 Klantenbinding

Samen dragen klantretentie en klantloyaliteit bij aan de klantenbinding. Het begrip klantenbinding wordt gedefinieerd als "een strategie gericht op het behouden van bestaande klanten en het geleidelijk verhogen van de bestedingen van deze klanten" (CRM begrippen: Klantenbinding, n. d.). Van Leeuwen (2007, p. 2; 2011, p. 6) toont aan dat een organisatie op drie niveaus klantenbinding kan beïnvloeden:

- Financiële binding komt tot stand wanneer men financieel voordeel behaalt door klant te zijn.

- Sociale binding is een vorm van emotionele binding die te maken heeft met de wijze waarop de organisatie en het merk communiceert met klanten, tegenwoordig wordt dit vaak door middel van online communities of fanprogramma's gedaan.
- Structurele binding ontstaat als reactie op de levering van producten en diensten en heeft onder andere te maken met abonnementen, 'customized products' en het bieden van toegevoegde waarden of extra's.

De mate van binding is dus afhankelijk van de mate waarin geïnvesteerd wordt in de relatie en welke factoren hierbij ingezet worden. Uiteindelijk wordt er met CRM gestreefd naar structurele binding, die de deur opent naar een lange termijn relatie met de bezoeker.

Structurele binding is belangrijk, omdat bezoekers over het algemeen van meer dan één merk producten afnemen. Om klantretentie en klantloyaliteit te bevorderen maken veel organisaties daarom gebruik van loyaliteitsprogramma's (Uncles, Dowling & Hammond, 2003, p. 304-305). Door de loyaliteitsprogramma's wordt de bezoeker gestimuleerd een bepaald merk boven dat van de concurrent te verkiezen. Enkele voorbeelden van effectieve loyaliteitsprogramma's zijn voordeel- en spaarprogramma's, relatiemagazines en relatiebijeenkomsten (van Leeuwen, 2011, p. 22-23). Van Leeuwen betoogt dan ook dat dit een sleutel tot succes is, doordat de bezoeker direct van voordelen profiteert. Tegenhangers van loyaliteitsprogramma's stellen echter dat de programma's voor een organisatie niet altijd voordeel brengen. Zij betogen dat de programma's niet bijdragen aan een emotionele binding met de bezoeker, dat er vooral vaste klanten of juist koopjesjagers worden aangetrokken en dat hierdoor het onderscheidend vermogen verdwijnt. Er kan dus gesteld worden dat een loyaliteitsprogramma een tijdelijk bindmiddel is met de organisatie, maar waarvan een lange termijn relatie niet gegarandeerd kan worden. Een loyaliteitsprogramma kan echter wel een goed middel zijn om de bezoeker voor een eerste keer over te halen en dat is voor de (nog relatief onbekende) producent zeer belangrijk.

Andere vormen van loyaliteitsprogramma's zijn de online open, transparante programma's. Een voorbeeld hiervan is een community, dat rondom een bepaald thema of merk wordt opgebouwd en waarmee men zelf kan bijdragen aan de content. Mede dankzij deze technologische ontwikkelingen heeft het gebruik van CRM in de afgelopen jaren aan belangstelling gewonnen (Hughes, 2006, p. 115). Nieuwe technologieën maken het mogelijk om het individu aan te spreken in plaats van de massa en een tweerichtingsrelatie te ontwikkelen. In het geval van de producent kan er heel direct gecommuniceerd worden met de bezoeker, zoals dat voorheen onmogelijk was. De producent kan specifiek ingaan op vragen en reacties van de bezoeker en er kan veel eenvoudiger inzicht worden verkregen in specifieke behoeften en wensen van ieder individu. De bezoeker is in staat direct en via verschillende kanalen te reageren en de dialoog aan te gaan met medewerkers van de organisatie. Er is een trend zichtbaar waarin organisaties steeds vaker en meer social media

inzetten, zoals Hyves, Facebook, Twitter en YouTube. Kenmerkend aan social media en email marketing zijn de directe, op maat gemaakte en toegankelijke communicatie (Digital Fire, 30-09-2011). Digitale marketing is dan ook een belangrijk instrument voor het behouden van een goede reputatie van het merk online en maakt het voor de producent mogelijk een brug te bouwen richting de bezoeker.

In culturele organisaties wordt relatief veel gebruik gemaakt van direct marketing (Mulder, 2008, 141). In de vorm van onder andere brochures, folders en nieuwsbrieven bereiken organisaties hun publiek. Vaak kan men zich aanmelden of inschrijven om deze informatie te ontvangen, men kiest er dus zelf voor en dat maakt dit een effectief middel. Direct marketing gaat daarnaast ook om de directe leveringsstructuur, zonder tussenkomst van winkeliers. Op deze manier wordt de relatie met de bezoeker versterkt. Tevens is er vaak sprake van gepersonaliseerde middelen, zoals een e-mail, telefoon of brief gericht aan de betreffende persoon, waardoor de bezoeker het idee heeft dat het middel en aanbod specifiek aan hem is gericht. Kortom, de producent kan middels direct marketing inspelen op de huidige ontwikkelingen door het bieden van maatwerk in communicatiemiddelen, niet in het fysieke product.

4.5 Customer Relationship Marketing in de podiumkunsten

In de culturele sector wordt CRM al geruime tijd ingezet. Ook podiumkunstorganisaties zien het belang van CRM, het is een relatief nieuwe invalshoek in deze specifieke discipline die grotendeels nog ontdekt moet worden. In deze ontwikkelingsfase wordt er geëxperimenteerd en geëvalueerd over hoe CRM het beste kan werken. Organisaties in de vrijetijdssector bieden echter goede mogelijkheden om een relatie met de bezoeker aan te gaan (de Rooij, 2007, p. 8). Daar de belangrijkste functie van CRM interactie zou moeten zijn en een organisatie in de vrijetijdssector vaak veel persoonlijk contact heeft met zijn bezoekers, lijkt dit de perfecte basis te kunnen bieden voor een relatie (Brennan & Brady, 1999, p. 331). De relatie kan goed onderhouden worden en daarmee de emotionele band versterken. Voor theaters en gezelschappen lijkt dit inderdaad het geval, doordat zij beschikken over een fysieke locatie en direct in contact staan met bezoekers. De producent daarentegen staat net een trede verder van de bezoekers en heeft, in de huidige situatie, weinig tot geen contact met bezoekers. De producent beschikt niet over de fysieke locatie waar de theatervoorstelling plaatsvindt en staat ook niet op het toneel tijdens een voorstelling. Anderzijds biedt een CRM strategie wel perspectief voor een producent. Als producent beschik je vaak over een breed scala aan voorstellingen, waardoor er bezoekers met verschillende wensen, behoeften, interesses en bezoekenmotieven bediend kunnen worden. Daarnaast hebben de podiumkunsten van nature een grote aantrekkingskracht op mensen, bijvoorbeeld door bekende artiesten die vaak als

rolmodel dienen (de Rooij & van Leeuwen, 2011, p. 51). Ook stellen De Rooij en Van Leeuwen hierdoor dat van het product in de podiumkunsten de aankoopfrequentie en de 'customer lifetime value' sterk verhoogd kunnen worden.

4.6 Conclusie

Het huidige klimaat laat zien dat CRM ook in de culturele sector bruikbaar is en voordelen met zich mee brengt. Het belang van een goede CRM strategie moet dan ook niet onderschat worden. Dit hoofdstuk toont aan dat de meerwaarde van een product of merk zit in financiële en materiële waarden. Er dient een win-win situatie gecreëerd te worden, waaruit de producent en bezoeker beide voordeel kunnen halen. De bezoeker verwacht vaak een tegenprestatie voor zijn inspanningen, dit kan bijvoorbeeld in de vorm van (persoonlijke) voordelen, aanbiedingen en loyaliteitsprogramma's. Het onderscheiden van de merkidentiteit en het bieden van meerwaarden voor de bezoeker dragen bij aan het vertrouwen, de tevredenheid en de betrokkenheid van de bezoeker. Door het tweerichtingsverkeer is de producent in staat niet alleen de bezoeker te benaderen, de producent kan ook om reacties en feedback vragen en daardoor leren over verwachtingen en wensen van bezoekers. Het gebruik van social media wint hierbij aan belang en stelt de producent in staat snel en direct de dialoog aan te gaan met bezoekers. Een relatie met de bezoeker komt tot stand door de verschillende niveaus van klantenbinding te doorlopen. De drie niveaus van klantenbinding zijn financiële, sociale en structurele binding.

5. Kader branding en CRM

In dit hoofdstuk komen de twee besproken fenomenen samen. De fenomenen laten zien dat er mogelijkheden zijn voor een producent om een relatie op te bouwen met de bezoeker. Het is voor de producent belangrijk zelf naar het publiek toe te treden, zonder dat het theater ertussen zit. Pas dan kan de producent zichzelf presenteren zoals gewenst en daarmee het juiste imago over zich afroepen. Dit hoofdstuk bespreekt en geeft een toelichting op het gevormde kader.

De verschillende soorten bindingen van Van Leeuwen, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, dienen als basis voor het kader, omdat hier in de huidige staat al enige overlap zichtbaar is tussen de fenomenen branding en CRM. Het bestaande kader wordt nu opnieuw vormgegeven naar aanleiding van de nieuwe inzichten over branding en CRM. De kernbegrippen binnen het kader bestaan uit de drie soorten bindingen, te weten financiële, sociale en structurele binding.

Financiële binding

Bij deze vorm van binding is er nog weinig tot geen sprake van een diepgaande klantrelatie. Voor de producent geldt deze eerste stap als introductie van het merk. In dit stadium kan de producent namelijk laten zien wie hij is en wat hij doet, ofwel de producent kan met zijn merkidentiteit naar buiten treden. De producent moet duidelijk maken op welke manier hij zich onderscheidt in de markt en waarom bezoekers voor een voorstelling van de producent zouden moeten kiezen in plaats van een voorstelling van een concurrent. Er kan ook wel gesteld worden dat de producent in moet gaan op de voordelen die verbonden zijn met afname van een product van deze producent in tegenstelling tot een product van een concurrent. Deze vorm van binding heeft namelijk betrekking op de voordelen die de producent aan de bezoeker kan bieden. De producent kan hierbij denken aan het bieden van een meerwaarde in de vorm van emotionele of zelfexpressieve voordelen, echter doet de naam financiële binding al vermoeden dat het hierbij voornamelijk gaat om functionele voordelen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan kortingsacties of beloningen. Hiermee wordt geprobeerd om de bezoeker over te halen naar een voorstelling te gaan, ofwel het eerste bezoek te stimuleren.

Het beleid vanuit de producent dient eenduidig te zijn, zodat het voor de bezoeker duidelijk is wat er met het merk uitgestraald dient te worden en aan welke verwachtingen deze kan voldoen, zonder dat er verwarring ontstaat. Ter bevordering hiervan moet de producent altijd consistent

werken en communiceren en een hoge kwaliteit van producten kunnen garanderen om het vertrouwen van de bezoeker te winnen en behouden. Doordat een nieuw merk kennis over het merk wil overdragen, zijn de merkidentiteit en de merkpositionering zeker in het beginstadium belangrijke aspecten om positieve cognitie te creëren bij de bezoeker. Wanneer de producent haar beloftes waar kan maken en de bezoeker een onvergetelijke positieve beleving kan bieden, zal de bezoeker een tevreden houding hebben ten opzichte van het merk en daarbij affectie vertonen tot het merk.

Sociale binding

Zodra bezoekers een eerste keer een voorstelling hebben bezocht kan de producent over gaan op het creëren van sociale binding. De producent moet allereerst zorgen dat er beschikking is over een eigen database waarin gegevens van de bezoeker kunnen worden opgeslagen. Dit kan de producent gebruiken om klantsegmenten te ontwikkelen en deze per groep te benaderen. Het is in dit stadium dat de producent op verschillende plekken zichtbaar moet zijn, door middel van creatieve herhaling in communicatiemiddelen kan de producent zijn naam op verschillende manieren presenteren en daardoor in beeld blijven bij de bezoeker. Dit zorgt op den duur voor herkenning en de ontwikkeling van associaties bij de producent. Men zal een eigen betekenis geven aan de producent en deze is in staat deze betekenissen te beïnvloeden door het gebruik van symbolen of het vertellen van een verhaal. Dit verhaal, ofwel de mythe, wordt rondom het merk opgebouwd en geeft men het gevoel de producent te kennen en zichzelf ermee te kunnen identificeren. Middels branding wordt er een beeld creëert over de producent bij de bezoeker en roept daarmee verwachtingen op. Betrouwbaarheid is dan ook een kernbegrip binnen de sociale binding en wordt bereikt door het voldoen aan deze verwachtingen en het blijven garanderen van een hoge kwaliteit van voorstellingen.

De zichtbaarheid van de producent vindt uiting in online en offline communicatiemiddelen en steeds meer is tweezijdige communicatie een speerpunt. Dat is de reden dat de producent van verschillende online kanalen, zoals de website en social media, gebruik zal moeten maken om de dialoog aan te kunnen gaan met de bezoeker. Er moet een toegankelijk platform gecreëerd worden waar producent en bezoeker elkaar kunnen ontmoeten. De producent dient een open houding te hebben voor haar publiek en ook serieus om te gaan met vragen, feedback of klachten. Technologische invloeden stimuleren deze dialoog en maken het eenvoudiger om in contact te treden met de producent. Daarnaast wordt ook het verspreiden en inwinnen van informatie over voorstellingen of de producent en het aanmelden als lid vergemakkelijkt door de nieuwste technologieën en trends op het gebied van social media.

Structurele binding

Structurele binding is het uiteindelijke doel van de producent, waarbij het draait om de waarde van de klant op de lange termijn die stap voor stap opgebouwd wordt. Deze vorm van binding is de laatste stap tot klantloyaliteit waarbij de producent al veel klantkennis heeft opgedaan door voorgaande stappen. Hierdoor is de producent steeds beter in staat te bieden wat men verwacht en wat men wil. De producent heeft inmiddels een klantennetwerk opgebouwd en weet waar zijn publiek te vinden is en kan hierdoor steeds gericht communiceren. Ook moet de producent in dit stadium bezoekers de kans geven tot cocreatie of 'customization', wat inhoudt dat er maatwerk wordt geleverd en er waarden worden toegevoegd aan het product. Dit zorgt tevens voor een onderscheidend imago, waardoor de bezoeker verrast kan blijven en zijn interesse in de producent blijft houden.

In veel gevallen kan de bezoeker zich verbinden aan de organisatie door middel van een lidmaatschap of loyaliteitsprogramma en daardoor profiteren van bepaalde voordelen of extra's. Het werd duidelijk dat het bij klantloyaliteit gaat om het creëren van een win-win situatie voor producent en bezoeker. Dit maakt duidelijk dat de bezoeker voor zijn inspanningen vrijwel altijd een tegenprestatie verwacht. Het is dus belangrijk dat de relatie tussen producent en bezoeker is gebaseerd op gedeelde waarden. Dit stimuleert de tevredenheid van beide partijen, maar het is bovenal van belang dat er een tevreden bezoeker ontstaat. Een tevreden bezoeker is een trouwe bezoeker en dat komt de relatie en betrokkenheid ten goede. Een bezoeker die tot en met deze laatste stap betrokken is, mag worden beschouwd als een loyale klant waar een lange termijn relatie mee in het verschiet ligt.

De drie kernbegrippen zijn zojuist gespecificeerd en toegespitst op deze studie. De basis van deze analyse zal dienen ter onderbouwing van de nog volgende onderzoeksresultaten en conclusies. Het kader dat hieruit ontstaat ziet er als volgt uit:

Financiële binding	Sociale binding	Structurele binding
<ul style="list-style-type: none">▪ Voordelen	<ul style="list-style-type: none">▪ Merkbeleving▪ Publiek▪ Communicatie	<ul style="list-style-type: none">▪ Merkpositionering▪ Maatwerk▪ Merkwaarde

6. Onderzoeksresultaten

Tijdens de interviews bleek dat theaters en gezelschappen niet zozeer spreken over het 'branden' van hun naam. Om die reden is er tijdens de interviews vooral verdiept in het aspect CRM. Ondanks dat het niet duidelijk uitgesproken werd, zijn er wel factoren uit de branding literatuur te ontdekken. Hierdoor is het wel mogelijk op beide aspecten te richten in deze onderzoeksresultaten. Het zojuist gevormde kader bepaalt de structuur van de onderzoeksresultaten. De uitspraken uit de interviews zullen dan ook ondergebracht worden in de drie hoofdcategorieën, te weten financiële, sociale en structurele binding, en bijbehorende subcategorieën. De twee fenomenen komen in de verschillende categorieën door elkaar aan bod. Sommige categorieën zullen enige overlap ondervinden, maar voor de overzichtelijkheid worden bepaalde aspecten dan onder één categorie weergegeven. Ter ondersteuning van de resultaten zullen diverse citaten uit de interviews aangehaald worden.

6.1 Financiële binding

6.1.1 Voordelen

De meeste theaters en gezelschappen maken vooral gebruik van lastminute kortingsacties, dus het verkopen van kaarten met flinke kortingen, vaak op de dag van de voorstelling. Verder krijgen bijvoorbeeld studenten of CJP-pashouders bij de meesten korting op voorstellingen. Er is één theater waar vrijwel geen lastminute acties worden ingevoerd. Dit doen zij omdat zij hiermee hun meest loyale bezoekers, de bezoekers die in de voorverkoop alle kaarten kopen, benadelen. Om deze reden is er juist een programma ontwikkeld waarmee de loyale bezoekers worden beloond, door middel van het koppelen van vroegboekacties, prijzen of voordelen aan het kopen van kaarten in de voorverkoop. Ook een ander theater geeft aan een extra toevoeging te hebben gedaan bij de voorverkoop of bij een lidmaatschap, om mensen te stimuleren al in de voorverkoop kaarten aan te schaffen.

6.2 Sociale binding

6.2.1 Merkbeleving

De theaters en gezelschappen zorgen voor een continue zichtbaarheid in de omgeving om mensen te blijven prikkelen. Als belangrijke factor hierbij worden samenwerkingsverbanden genoemd. In alle organisaties worden samenwerkingsverbanden aangegaan met andere organisaties. Het kan hierbij

gaan om een samenwerking met andere theaters op het gebied van marketing of beleid, maar interessanter op het gebied van publiek is de samenwerking met andere (amateur)gezelschappen of culturele organisaties uit andere disciplines, zoals filmhuizen of musea.

“(…) voor de schouwburg zijn belangrijke samenwerkingen met de huisgezelschappen, dus het *NNT* en *Club Guy & Roni*, we werken ook samen met het *Grand Theater*, die staan ook in onze agenda. En dit jaar voor het eerst ook in onze seizoensbrochure. (...) [met] het *Grand Theater* hebben we dus een grote overlap. En met *CBK*, we versturen tegelijk met hun 2x keer per jaar ons aanbod, omdat daar ook veel overlap tussen zit. Bijvoorbeeld de samenwerking met boekhandel *Selexyz* en het *Filmhuis*, daarmee merken we wel dat je ineens nieuw publiek aanspreekt.”

Doordat er wordt samengewerkt met andere gezelschappen of culturele organisaties raken nieuwe publieksgroepen bekend met het theater of gezelschap in een voor hun vertrouwde omgeving. Dit kan al dan niet bewust gebeuren, maar zorgt ervoor dat het theater of gezelschap een volgende keer niet meer vreemd is en daardoor meer toegankelijk wordt. Deze samenwerkingsverbanden worden dan ook vooral aangegaan voor het verkrijgen van meer zichtbaarheid en naamsbekendheid, in plaats van het genereren van kaartverkoop.

Er is één gezelschap dat geen eigen huis heeft en daardoor afhankelijk is van theaters of schouwburgen. De *Stadsschouwburg* is wel de plaats waar dit gezelschap de meeste voorstellingen heeft staan. Er wordt aangegeven dat een eigen huis het makkelijker zou maken om mensen volledig te betrekken bij het gezelschap.

“De 150 keer hier in Amsterdam brengt een andere connotatie met zich mee dan wanneer je als toneelgroep een eigen huis hebt, dan kun je je bezoekers echt in je eigen huis ontvangen. Dat kunnen wij niet, bij ons zit de *Stadsschouwburg* ertussen. Een voordeel is dat ook heel veel mensen de stadsschouwburg bezoeken en dus eigenlijk om een andere reden naar binnen gaan, van boekenbal tot het interviewgala. Dus je komt in contact, door middel van flyers en posters, met deze mensen.”

Dit “nadeel” wordt direct omgezet in een voordeel, want doordat men voor andere gelegenheden de *Stadsschouwburg* bezoekt komt men ook in aanraking met dit gezelschap.

6.2.2 Publiek

Alle theaters en gezelschappen zien een hoge waarde in vaste, trouwe bezoekers. De meest loyale bezoekers zijn ook de bezoekers die het meest investeren in de organisatie. Bijkomend voordeel is dat de organisatie voor deze bezoekers weinig werk hoeft te verrichten en er weinig geld in hoeft te

steken, omdat deze reeds bekend zijn met de organisatie. Anderzijds is het ook belangrijk dat er nieuw publiek wordt aangesproken, de organisaties willen blijven vernieuwen en ontwikkelen. De organisaties geven aan nieuw publiek proberen te bereiken via nieuwe samenwerkingsverbanden of nieuwe educatiemogelijkheden. Later in dit hoofdstuk zal hier nog op worden teruggekomen. Bezoekers die één keer een voorstelling hebben bezocht en die daardoor opgenomen zijn in de klantendatabase vormen een potentieel en worden vervolgens nog één keer geprikkeld. Dit wordt door de meeste participanten gedaan middels direct mails.

Publieksgroepen

De participanten tonen aan niet met doelgroepen te werken, maar spreken liever over publieksgroepen. Het publiek wordt gesegmenteerd op onder andere leeftijd en levensfase, zo worden er bijvoorbeeld voor studenten vaak kortingsacties opgezet of voor kinderen speciale programma's of acties ontwikkeld. Deze laatste groep is in het bijzonder een aandachtspunt bij één van de theaters en deze heeft dan ook een speciale website voor kinderen ontwikkeld, waar kinderen spelenderwijs in aanraking komen met het theater.

“De kinderen moeten dan bepaalde dingetjes doen en op de website dan dingen zoeken en dan een berichtje achter moeten laten onder het motto: je komt erachter hoe het theater werkt, maak kennis met theater, laat een berichtje achter en laat vooral aan je ouders zien dat je dat gedaan hebt. (...) Voor de kleintjes hebben we Guusje en Stan, dat zijn een jongen en een meisje die onze spreekbuis naar de kinderen zijn en dat mag nog veel meer diepgang krijgen. Ik wil dat die twee synoniem worden voor het theater in Gouda.”

Dit theater heeft sinds kort twee karakters in het leven geroepen die symbool moeten gaan staan voor het theater. Deze karakters komen terug in alle communicatiemiddelen, waardoor er bij kinderen herkenning moet gaan ontstaan. Ook wordt er in een theater gewerkt met bepaalde 'merken', zoals het merk 'jonger dan 29 jaar' of 'internationale selectie'. Onder deze merknamen worden enkele voorstellingen geschaard die het doel hebben dat ze niet bewust op basis van titel of acteurs gekozen worden, maar op basis van het merk.

Ook is er een theater dat naar aanleiding van verschillende (eigen) onderzoeken drie persona's heeft ontwikkeld. Deze persona's geven een afspiegeling van het publiek van het theater en zijn alleen voor intern gebruik in het theater.

“We hebben de Isa’s, die komen ongeveer 1x per jaar, we hebben Daphne’s, die komen 1-5 keer per jaar en we hebben Willem’s, die komen vaker dan 5x, maar meestal zo’n 10-11 keer. Dus de laatste groep, dat zijn de meest loyale bezoekers en die zijn altijd erg betrokken bij ons. Zij komen naar de ontmoetingen, en maken hun keuzes op basis van onze website of onze brochure. Een Isa maakt haar keuze op basis van wat ze ziet op tv of in de krant en zoekt vervolgens via de artiest waar die staat en kan dan bij ons uitkomen, dat is dus andersom. En de Daphne zit daar eigenlijk tussenin, maar het is over het algemeen vaak een vrouw van rond de 40, met een gezin, en weinig tijd, en ook aan geld is dat de groep die het het moeilijkst heeft.”

In alles wat het theater doet staan deze persona’s centraal. Het theater weet precies wanneer, hoe en welke groep aangesproken kan worden en tevens weet men intern welke persona’s er verschijnen bij een voorstelling, wat tot gevolg heeft dat medewerkers weten in hoeverre mensen bekend zijn met het theater en of er op een avond meer medewerkers ingezet moeten worden die de minder bekenden kunnen informeren en begeleiden.

6.2.3 Communicatie

Een communicatiemiddel dat door meerdere participanten wordt aangehaald is persoonlijk contact van de medewerkers met het publiek. Ze willen middels alle kanalen bereikbaar zijn voor het publiek, waardoor de toegankelijkheid wordt vergroot. Het gaat hierbij om het persoonlijke contact van kassamedewerkers, medewerkers die rondlopen tijdens een voorstelling, contact middels social media, maar ook om telefonisch contact naar aanleiding van vragen, reacties of klachten van het publiek. Medewerkers vormen een factor voor het onderscheidende vermogen van een organisatie.

“Het doel is het dienen van de kunsten en het bieden van een onderscheidende beleving (...) En hoe doen we dat? Dat moet natuurlijk met medewerkers plaatsvinden, *Chassé* zelf is een gebouw, maar de dienstverlening moeten we iedere keer waarmaken, dus het is heel belangrijk dat de mensen die hier werken, weten wat de bedoeling is en hoe we dat denken te bereiken.”

Met het beperkte budget dat de culturele organisaties hebben wordt steeds minder gebruik gemaakt van dure communicatiemiddelen. Er is slechts één gezelschap dat aangeeft weleens gebruik te maken van (lokale) televisie of radio voor het verspreiden van reclameboodschappen. Ook het gebruik van driehoeksborden is gedaald en dient alleen nog ter bevordering van de zichtbaarheid, om op zoveel mogelijk plaatsen de naam nog eens te laten zien. Ditzelfde geldt voor flyers en posters, waarbij men op verschillende momenten en locaties weer in aanraking komt met het theater of gezelschap.

Één gezelschap geeft heel duidelijk aan dat het soms lastig is om tijdig te starten met het verspreiden van beeldmateriaal, doordat zij afhankelijk zijn van derden. Alle voorbereidingen voor een voorstelling worden gedurende een jaar vooraf al getroffen, terwijl het beeldmateriaal pas twee maanden voor aanvang beschikbaar is. Het liefst zouden zij meer zichtbaarheid willen gedurende het hele jaar.

Bij bepaalde gelegenheden worden brieven per post gestuurd, doordat dit een gevoel van formaliteit en vertrouwelijkheid met zich meebrengt. De brochure blijft voor de theaters en gezelschappen het meest belangrijke communicatiemiddel en is met name in de voorverkoop een belangrijk middel waardoor een groot deel van de kaarten verkocht wordt.

“Post heeft bijvoorbeeld wel een bepaalde vorm van vertrouwelijkheid, het is ook officiëler. Het begin van de abonnementcampagne doen we altijd per post en daarbij sturen we een mailtje dat het er aan komt, maar op het moment dat je de brief in je binnen hebt en daarbij het officiële boekje, wat je ook via internet kunt downloaden, maar mensen willen toch iets in handen hebben. Dus dat medium kunnen we niet weghalen. Aan de andere kant is het internet zo’n goed medium om de dialoog aan te gaan, wij hebben natuurlijk een kunstvorm met beeld, geluid, met veel emotie, dus dan is internet daar heel geschikt voor om dat juist over te brengen.”

De participanten merken dat mensen vaak op zoek zijn naar meer informatie dan de zakelijke informatie zoals in de brochure staat. Als toevoeging op de brochure hebben de theaters en gezelschappen digitale nieuwsbrieven en magazines ontwikkeld. De digitale nieuwsbrieven bevatten voornamelijk informatieve mededelingen ten behoeve van de service en dienstverlening, zoals het startmoment van de voorverkoop, de aanvangstijd, pauze en verwachte eindtijd van een voorstelling, maar bijvoorbeeld ook over parkeergelegenheden in de omgeving. Tevens krijgen bezoekers na de voorstelling een mail met de vraag een reactie achter te laten op de website over hoe men het ervaren heeft. Het magazine dat door technologische ontwikkelingen steeds uitgebreider ingezet kan worden is voor de organisaties een belangrijk middel om mensen ook mee te nemen achter de schermen. De magazines bevatten nieuws, achtergrondinformatie over voorstellingen, tips van programmeurs of medewerkers, interviews, extra’s en arrangementen, uitgelichte voorstellingen, acties (voor ‘vrienden van’) en veel film- en beeldmateriaal. Een voordeel van een magazine is dat je als theater of gezelschap zelf de content kunt bepalen en daarmee jezelf kunt onderscheiden van anderen.

De organisaties tonen aan dat mensen graag meegenomen worden in de belevingswereld van anderen en het maakproces; in datgene wat je normaal gesproken niet ziet. Daarbij is ook de mening van een persoon die “gelijk” is aan de bezoeker meer waardevol dan wanneer een theater of

gezelschap iets vertelt, doordat bezoekers denken dat deze puur richten op kaartverkoop en de mening van een willekeurige bezoeker is vrij en zonder achterliggende gedachte. Dit is ook de reden dat er een theater is dat 'pioniers' in het leven heeft geroepen:

"Het is bekend dat advertenties en dat soort dingen in geloofwaardigheid enorm zijn afgenomen de afgelopen jaren, en dat 80% van de mensen keuzes maken op basis van wat vrienden je aanbevelen. Dus dat proberen we op gang te brengen. (...) En we hebben dat in het leven geroepen om mond-op-mond reclame verder te vergroten en te stimuleren."

De pioniers krijgen alle vrijheid in wat zij schrijven over een voorstelling, dit doen zij in de vorm van blogs op de website en in het magazine. Daarnaast zijn deze pioniers gekozen op basis van de achterban, dus bijvoorbeeld een lid van een vereniging of iemand die actief is op social media, en gaat de één zelden naar het theater en de ander erg vaak. Met deze pioniers is getracht een afspiegeling van het publiek weer te geven, waardoor iedereen zich met iemand kan identificeren.

De pioniers zijn een voorbeeld van het verwerven van 'free publicity'. Het gaat hierbij niet direct om het maken van reclame en een stijging in de kaartverkoop, maar juist om het creëren van content. Het gaat erom dat het theater of gezelschap een gezicht krijgt en dat het gaat leven bij mensen. Een andere vorm van 'free publicity' middels het plaatsen van content in tijdschriften wordt aangehaald door de gezelschappen:

"Wij genereren heel veel vrije publiciteit, wij plaatsen de acteurs zodanig in de media dat er echt content wordt gecreëerd. Zo staat er bijvoorbeeld iemand in de *Margriet* of *VT Wonen* met een interview. We zetten ons heel erg in op het maakproces, het krijgt echt een gezicht, mensen krijgen een gezicht. Hiermee maak je het toegankelijk. We maken geen reclame, maar creëren content."

Social media

Het gebruik van social media is nog in opkomst voor de theaters en gezelschappen. Over het algemeen wordt er gebruik gemaakt van Facebook en Twitter.

"(...) we hebben ook een eigen telefoon daarvoor als afdeling, dus als er Twitter-berichten zijn, dan is er iemand bij, iemand heeft die telefoon altijd in zijn bezit. Dus als er iets gebeurt, dan staat het bij ons altijd op Facebook én Twitter én op de website. Twitter is meer een informatiemedium, geen verkoopmedium (...) Facebook is natuurlijk een sociaal medium, daarvan is het natuurlijk wel de bedoeling dat het zich rond verspreidt. Maar dat is echt nog in opbouw, dat is nu nog niet super interessant, maar in de toekomst natuurlijk wel."

Dit zijn de social media die de meeste mogelijkheden bieden en waar nog veel meer uit te halen valt volgens de participanten. Zij merken dat betrokken bezoekers het meest actief zijn met reacties of

vragen plaatsen of het delen van content. Vrijwel allemaal benadrukken ze de kansen die er met social media nog te behalen zijn en dat ze de interactiviteit nog veel meer willen stimuleren.

“Als je een mooi filmpje hebt, dat kun je op Facebook plaatsen en je kunt zien hoeveel mensen het ‘liken’ of delen, en dat verkoopt gewoon. (...) De kunst is alleen om ervoor te zorgen dat mensen naar het filmpje gaan. Daar zijn we ook heel erg mee bezig. We zijn nu bijvoorbeeld ook begonnen met alle artiesten die hier nu komen te vragen een filmpje op te laten nemen, en dat we dan in het theater zitten en die artiest spreekt de mensen aan. Als bezoeker krijg je hierdoor het idee dat de artiest tegen jou praat (...)”

In sommige gevallen wordt er dus aanspraak gedaan op artiesten om via hen publiek te bereiken. Ditzelfde gebeurt met acteurs van een gezelschap, dat sommige berichten juist via bepaalde acteurs verstuurt en daarmee een grotere groep mensen aan kan spreken.

6.3 Structurele binding

6.3.1 Merkpositionering

Uit alle interviews valt er, indien niet uitgesproken, een achterliggende gedachte te bespeuren, waarmee de positionering van de theaters of gezelschappen duidelijk wordt. Alle participanten geven aan kwaliteit te leveren op het gebied van programmering, service en dienstverlening. Dit is ook hetgeen dat zij uit willen stralen naar het publiek. Zij zijn van en voor het publiek en willen dan ook een zo breed mogelijke groep aanspreken. Door middel van de naam en de goede kwaliteit van het theater of gezelschap moet men de keuze maken voor deze organisatie. Mensen lopen geen risico bij het kiezen voor deze organisatie, want wat er staat is kwaliteit.

6.3.2 Maatwerk

Het publiek is in alle organisaties een belangrijke spil in het te voeren beleid. Alle organisaties geven aan veel waarde te hechten aan de dialoog met het publiek en bij enkele organisaties worden dan ook af en toe panelgesprekken gehouden, bij een theater mogen bezoekers meebeslissen over bepaalde keuzes en er worden regelmatig enquêtes uitgevoerd. Feedback van bezoekers wordt gewaardeerd, omdat dit de medewerkers van de organisatie kan verfrissen en nieuwe inzichten kan bieden op het gebied van onder meer programmering, dienstverlening en faciliteiten. In één theater wordt aangegeven dat het publiek mag meebeslissen over de programmering en dat er aan crowdsourcing wordt gedaan voor festivals om het publiek zoveel mogelijk bij het theater te betrekken (Crowdsourcing, n.d.).³ Juist om deze reden is het belangrijk een waardevolle relatie te

³ Bij crowdsourcing zetten organisaties grote groepen mensen (niet vooraf gespecificeerde individuen) in voor advies, innovatie en onderzoek.

creëren met het publiek, want zoals blijkt uit de interviews zijn de meest loyale bezoekers ook diegene die actief feedback geven en bereid zijn om mee te denken met de organisatie.

6.3.3 Merkwaarde

Bijna alle organisaties hebben een vorm van een 'vrienden van' of abonnementenprogramma. Het gaat hierbij om een betaald lidmaatschap van de organisatie in ruil voor voordelen. Voordelen die hieraan vasthangen zijn onder andere een vervroegd verkoopmoment, voorrang en korting in de voorverkoop, profiteren van acties en aanbiedingen, uitnodiging voor programmapresentaties, ontvangen van het magazine, gratis kaartjes en korting bij andere culturele organisaties. Deze groep vrienden blijft vaak trouw en het aantal vrienden blijft vrij stabiel.

In sommige gevallen valt een 'vrienden van' of abonnementenprogramma samen met het loyaliteitsprogramma. In enkele gevallen, en speciaal het theater dat niet werkt met 'vrienden van', is het loyaliteitsprogramma een op zichzelf staand programma.

"We hebben de groep de Gouden Lopers, die zijn de afgelopen zes jaar 60x of meer geweest, de Rode Lopers, die zijn 35x of meer geweest en dan heb je de Paarse Lopers, die zijn 20x of meer geweest en dan heb je de Hardlopers, die moeten nog even doorlopen en dan mogen ze in het programma. (...) we hebben met ingang van dit seizoen "Ga voor goud", dus ga voor die Gouden Loper wat ik net uitlegde. En dan krijg je voordelen, bijvoorbeeld als je als Gouden Loper naar een inleiding gaat krijg je gratis koffie en thee, je krijgt een uitnodiging voor de presentatie, je krijgt één keer per jaar een gratis voorstelling, allerlei van dit soort dingen, onderverdeeld in de drie niveaus, zodat het hopelijk voor de Paarse Loper interessant wordt om Rode Loper te worden en de Rode Loper een Gouden Loper. En dan denkt goud: "ik ben goed bezig, ze vinden mij belangrijk."

Anders aan dit loyaliteitsprogramma is dat men zichzelf niet aanmeldt of hoeft te betalen voor voordelen. Dit programma is gebaseerd op aantal bezoeken en bedient daardoor vanzelf de meest loyale en trouwe bezoekers. In het geval van het theater dat werkt met de persona's wordt het loyaliteitsprogramma niet naar buiten gecommuniceerd, dat is in dit geval wel zo. Het gaat erom dat men weet welke voordelen men krijgt bij welke 'categorie' en dat het mensen aanmoedigt om meer te investeren om in een hogere categorie te belanden.

In alle organisaties wordt educatie als belangrijke tak gezien, echter is er niet in iedere organisatie een eigen afdeling educatie, maar wordt deze vaak ondergebracht bij marketing. De participanten geven dan ook aan dat er in nog veel meer uitgehaald kan worden dan dat nu het geval is. Educatie omvat alle activiteiten die in het werk worden gesteld om mensen meer op de hoogte te brengen van onder andere het theater of gezelschap, de voorstelling, de acteurs en het maakproces. De

organisaties geven aan dat blijkt dat men geïnteresseerd is naar wat zich buiten de voorstelling afspeelt, men is nieuwsgierig en wil zich verder verdiepen.

“(...) we hebben hier ook kostuumateliers, decorateliers, schoenmakers, pruiken- en snorrenmakers, kleding wordt hier geleverd, het is hier heel ambachtelijk. Alles wordt hier in huis gemaakt en dat is heel bijzonder (...) we hebben afgelopen zaterdag onze open dag gehad en toen was het thema ook ‘onze ambachten’ en mensen konden overal rondleidingen krijgen achter de schermen, en die mensen vertelden over hun baan, wat zij de hele dag doen. We hebben bijvoorbeeld ook op- en afbouw met het doek open, dus normaal gesproken zakt het doek, maar nu kan men zien wat er allemaal gebeurt achter de schermen op het moment dat het doek dicht gaat, dus hoe bouw je iets op, hoe bouw je iets af, hoe gaat dat met het licht. En mensen zijn hierover heel enthousiast, ze reageren heel goed.”

Bij enkele theaters en gezelschappen kan men een rondleiding krijgen door het gebouw, er is echter ook een theater dat de rondleidingen heeft afgeschaft, omdat zij er anders een dagtaak aan zouden besteden en zij deze tijd niet hebben. Naast rondleidingen worden er ook bij vier organisaties cursussen en workshops aangeboden. Voorbeelden hiervan zijn een theaterweekend, operacursus, dansworkshop of toneelkijkcursus.

Er wordt steeds meer nagedacht over nieuwe vormen van het betrekken van het publiek bij een voorstelling, theater of gezelschap. Zo heeft één gezelschap naast het standaard programma een randprogrammering ontwikkeld:

“Bijvoorbeeld op woensdag hebben we altijd een inleiding die gratis toegankelijk is (...) Op donderdag hebben we voor internationale bezoekers, we zijn heel internationaal georiënteerd door de stukken die we kiezen, iedereen kan zich daartoe verhouden, en waar we spelen, een avond waarbij de tekst in het Engels wordt boventiteld. (...) Dus hiermee maken we ons publiek groter, zonder aan het product te sleutelen. (...) Op vrijdag doen we nagesprekken, je hoort het al, we noemen het ook echt inleiding-boventiteling-nagesprekken, saaier kun je het niet maken, maar het werkt als een trein. Die nagesprekken is echt voor mensen die na een voorstelling snel willen vertellen over wat ze hebben meegemaakt. (...) Op zaterdag hebben we het ‘sterren kijken’, dat gaat nog iets verder. Dat is voor mensen voor wie toneel een ver out-of-my-bed show is. We proberen dan een bekende Nederlander of Vlaming binnen te halen van wie men het niet zo snel zou verwachten (...) Dan krijg je een ander soort gesprek, omdat mensen zich meer met die persoon kunnen identificeren, omdat die evenveel kennis van toneel heeft.”

Deze participant toont ook aan dat het belangrijk is om duidelijk te communiceren, want ook al lijkt dit “saaï” over te komen het is wel effectief, dus men waardeert het wel.

7. Conclusie, aanbevelingen en discussie

In dit laatste hoofdstuk wordt er een antwoord gegeven op de hoofdvraag: Welke inzichten vanuit branding en Customer Relationship Marketing bieden mogelijkheden voor een theaterproducent om een relatie aan te gaan met het publiek? Het beschreven kader en de onderzoeksresultaten worden geïnterpreteerd en vanuit dit perspectief wordt een link gelegd richting de theaterproducent. Dit vormt de conclusie van dit onderzoek waarin tevens enkele aanbevelingen worden gedaan. Dit hoofdstuk sluit af met een discussie.

7.1 Conclusie en aanbevelingen

Dit onderzoek is uitgevoerd naar aanleiding van de vraag van de theaterproducent. Er kan gesteld worden dat de drie actoren binnen het veld van de podiumkunsten (producent, theater en gezelschap) sterk gericht zijn op hun publiek. Het publiek staat centraal in een groot deel van de marketingactiviteiten van de culturele organisaties. Dit betekent dat er in de organisatie tijd en mogelijkheden moeten worden geboden om klantenbinding een onderdeel te maken van het beleid en te integreren bij alle medewerkers in de organisatie. Medewerkers vormen een belangrijke factor in de juiste doorvoering van CRM en zijn, doordat zij vaak het eerste aanspreekpunt voor bezoekers zijn, bepalend voor de service- en dienstverlening en de algehele eerste indruk van bezoekers. De relatie met de bezoeker komt stapsgewijs tot stand en kan worden ondergebracht in drie hoofdthema's, te weten financiële, sociale en structurele binding.

Het kernbegrip bij het creëren van een diepe verbondenheid tussen publiek en een organisatie is interactiviteit. De organisatie moet de dialoog aangaan met haar publiek en via alle kanalen een open en toegankelijke houding vertonen. Het publiek is een bron van informatie waar de organisatie van kan leren en waardoor de organisatie beter kan inspelen op de wensen en behoeften van het publiek. Een trend op dit gebied is het betrekken van het publiek in het maakproces, middels cocreatie en crowdsourcing. Door het deelnemen aan en bezig zijn met een activiteit binnen de organisatie wordt er meer affiniteit ten opzichte van de organisatie gecreëerd en tevens wordt men meegenomen in de beleving.

Naast de betrokkenheid van publiek bij de creatie is het ook belangrijk om te luisteren naar de bezoeker. Aan persoonlijk contact wordt veel waarde gehecht en dit ontstaat tijdens het kopen van kaarten aan de kassa, de dienstdoende medewerker tijdens een voorstelling of per telefoon. Bij de producent ontbreekt het persoonlijke contact, doordat zij zelf geen kaarten verkopen of aanwezig zijn tijdens een voorstelling. Tegenwoordig kan men ook via diverse platforms feedback geven. Er

wordt het meest gebruik gemaakt van de eigen website, Facebook en Twitter, wat de organisatie tevens in staat stelt direct te reageren en daarmee de dialoog aan kan gaan met het publiek. Hier schuilt dan ook een kans voor de producent om via deze middelen de band met het publiek warm te houden. Er kunnen community's opgericht worden waarbij mensen zich bij aan kunnen sluiten en verbinden. Zoals er voor 'vrienden van' loyaliteitsprogramma's worden ontwikkeld waarbij leden voordelen ontvangen of mee kunnen doen aan bepaalde acties, kan er ook voor leden van community's wat georganiseerd worden. Dat kan er tevens toe leiden dat de relatie niet puur meer online is, maar dat er op een bepaalde locatie afgesproken wordt met de leden. Middels de online middelen kan er wel vertrouwen en tevredenheid gekweekt worden bij het publiek.

In de afgelopen jaren is een daling te zien in het gebruik van offline middelen (met name brieven) en een stijging in het gebruik van online middelen, die door technologische ontwikkelingen steeds uitgebreider worden. Websites vormen de spil bij theaters en gezelschappen en in alle communicatie is deze dan ook terug te vinden. De websites bevatten vrijwel altijd eenzelfde soort informatie over voorstellingen, onder andere het programma en filmpjes. Niet alle, maar enkele theaters en gezelschappen hebben een interactief element in de vorm van een digitaal magazine en stijltest, om vervolgens een op maat gesneden aanbod te tonen. Bij deze communicatiemiddelen gaat het vooral om het creëren van content, niet om het genereren van kaartverkoop. Het is een manier om mensen te betrekken bij de organisatie en daarmee een warme band op te bouwen die leidt tot loyale bezoekers. De theaters en gezelschappen proberen dit tevens te stimuleren door een educatie-element toe te voegen aan de programmering. Zo worden er aan verschillende voorstellingen of aan bepaalde dagen speciale acties verbonden, voorbeelden hiervan zijn een inleiding, rondleiding, internationale dag, behind-the-scenes, nagesprek of een borrel. In de meeste gevallen zijn deze activiteiten opgesteld naar aanleiding van vraag van het publiek en deze extra's blijken dan ook zeer effectief. Bezoekers die al geïnteresseerd waren in de voorstelling krijgen hiermee een extra verdieping die zij blijkbaar waarderen. Tevens worden hiermee nieuwe publieksgroepen aangeboord en daarmee maakt het dit een interessant punt voor de producent. Zeker in het geval van de producent met de internationale voorstellingen, die vaak wat meer experimenteel en onbekender zijn bij het publiek, kan men door een extra verdieping of cocreatie een grotere affiniteit tot dit soort voorstellingen gaan ondervinden. Voor de producent is het belangrijk zich te onderscheiden in deze extra's, zodat de producent en het theater of gezelschap niet dezelfde informatie verspreiden. De producent staat zo dicht bij artiesten en het productieproces van een voorstelling, waardoor deze in staat is informatie te delen die direct van de vloer afkomt en juist die verdieping kan bieden waartoe een theater niet in staat is.

Voordat deze eerste stap richting klantenbinding kan worden gezet zal men eerst bekendheid moeten creëren van het merk, ofwel de producent. Op dit punt kunnen inzichten van branding een hulpmiddel bieden. Theaters en gezelschappen zijn echter niet sterk gericht op het branden van hun naam. Wel is gebleken dat zij hun naam bekendheid proberen te geven door het zoveel mogelijk herhalen van de naam (het merk) in de communicatie. Ook wordt er gewerkt met herkenbare figuren, al dan niet zelf verzonnen. In het ene geval zijn er karakters in het leven geroepen die symbool staan voor het theater, in het andere geval zijn het de acteurs, artiesten of regisseur die herkenning oproepen. Het gaat erom dat men een associatie creëert bij het merk, dat het merk gaat leven voor de bezoeker. De producent dient hiervoor een duidelijke merkidentiteit uit te dragen en het verbinden van een mythe aan het merk versterkt de mogelijkheden voor het oproepen van associaties. De merkidentiteit en de mythe zijn de onderscheidende elementen van een organisatie en dienen daarom zorgvuldig vorm te worden gegeven. Daarbij krijgt een merk betekenis voor een bezoeker doordat erover gesproken wordt, al dan niet door de organisatie zelf. De producent kan dit proces bevorderen door, zoals bij een theater effectief blijkt, zelf mensen aan te stellen als ‘pioniers’ en hen de kans bieden tot het bezoeken van de voorstellingen en er vervolgens een blog over schrijven in een magazine en op de website. Tevens zorgen zij voor een grotere mond-tot-mond reclame, een vorm van reclame dat als één van de belangrijkste middelen wordt gezien.

Nadat er bekendheid is verworven zal de producent de mogelijkheden moeten bieden aan het publiek om zich met hen te verbinden. Het beste kan dit via diverse kanalen, zoals eerder genoemd. Aan de hand van de verschillende klantprofielen van leden kan de producent zijn publiek segmenteren, zoals een segmentatie op leeftijd of levensfase. De publieksgroepen die hieruit ontstaan vereisen verschillende strategieën en daarbij is het niet noodzakelijk het totale klantenbestand altijd aan te spreken, maar juist diegenen die mogelijk geïnteresseerd zijn.

Doordat de producent geen eigen fysieke locatie heeft, heeft deze via de theaters een groot publieksbereik. De theaters trekken bezoekers van alle soorten genres en voorstellingen aan, dus door zichtbaar te zijn in deze theaters, komen ook deze bezoekers in aanraking met de voorstellingen van de producent. Voor een duidelijke zichtbaarheid is een eenduidige en duidelijke communicatie belangrijk. Duidelijke communicatie kan soms ietwat eentonig overkomen, maar het roept wel de juiste verwachtingen op. En verwachtingen zijn er om waargemaakt te worden, anders gaan het vertrouwen en de tevredenheid snel verloren. Het moet dus direct herkenbaar zijn dat het gaat om een voorstelling van de producent.

7.2 Discussie

Er is getracht een zo betrouwbaar mogelijk onderzoek uit te voeren, toch zijn er mogelijk enkele onzekerheden op te merken. Deze zullen hier besproken worden en tevens worden er enkele aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

Het aantal participanten dat heeft meegewerkt aan dit onderzoek is beperkt, waardoor dit onderzoek niet generaliseerbaar is voor alle theaters en gezelschappen. Dit is deels te wijden aan het tijdsbestek en de omvang van deze scriptie, maar ook deels aan het moment waarop de interviews afgenomen werden. De interviews werden in één van de drukste periodes van theaters en gezelschappen afgenomen, namelijk de maanden april en mei. Dit heeft ertoe geleid dat niet alle gevraagde theaters en gezelschappen medewerking konden verlenen of maar een beperkte tijd beschikbaar hadden. Hierdoor was het in enkele gevallen noodzakelijk de interviews kort en krachtig te houden, waardoor er soms iets minder verdiept kon worden in een onderwerp. Ook is één interview door een gezelschap digitaal ingevuld, waardoor dit interview als minder betrouwbaar en valide beschouwd kan worden.

In de toekomst is het interessant een onderzoek specifiek te richten op de producent. In de tijd dat dit onderzoek is verricht zou het echter niet realistisch zijn om producenten te ondervragen, daar deze zich nog niet of nauwelijks bezig houden met klantenbinding. Door het ondervragen van theaters en gezelschappen die zichtbaar veel in het werk stellen om hun publiek te bereiken en hen te verbinden is getracht een zo goed mogelijk resultaat te behalen waaruit een producent inzichten kan putten.

Dit onderzoek is puur vanuit het perspectief van de producent verricht, het publiek is hierbij vrijwel geheel buiten beschouwing gebleven. Voor vervolgonderzoek is het interessant te weten wie het publiek is en wat er leeft bij het publiek. Willen zij wel een relatie aangaan met de producent? Op welke wijze zou een relatie volgens het publiek vormgegeven kunnen worden? Welke voordelen zouden zij graag willen ontvangen? Naast dit onderzoek kan het voor de producent een nieuw inzicht bieden wanneer het publiek betrokken wordt in dit thema. De producent kan door de directe (potentiële) ontvanger van bruikbare informatie worden voorzien. Aan te raden is om dit middels kwantitatief onderzoek te doen, om daardoor in staat te zijn tot het generaliseren van informatie.

Literatuurlijst

Ball, D., Coelho, P. S. & Machás, A. (2004). The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 38, 1272-1293.

Baron, S., Conway, T. & Warnaby, G. (2010). *Relationship Marketing. A Consumer Experience Approach*. LA: Sage.

Boer, R. (2007). *Brand Design. Voor beleid in merkidentiteit*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Brennan, L. & Brady, E. (1999). Relating to marketing? Why relationship marketing works for not-for-profit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 4, 327-337.

Chernatony, L. de & Segal-Horn, S. (2001). Building on Services' Characteristics to Develop Successful Services Brands. *Journal of Marketing Management*, 17, 645-669.

Coelho, P. S. & Henseler, H. (2012). Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*, 46, 331-356.

Conway, T. & Whitelock, J. (2007). Relationship marketing in the subsidised arts: the key to a strategic marketing focus? *European Journal of Marketing*, 41, 199-222.

CRM begrippen: Klantenbinding. (n. d.). Verkregen op 26 juni 2012 via: <<http://www.crmbegrippen.nl/begripomgeving.php?id=127>>.

Crowdsourcing. (n.d.). Verkregen op 5 juli 2012 via: <www.crowdsourcing.com>.

Digital Fire. (30-09-2011). *Relationship Marketing: The way to go in digital marketing*. Verkregen op 20 juni 2012 via: <<http://www.bizcommunity.com/PressOffice/PressRelease.aspx?i=125208&ai=64960#contact>>.

Duffy, D. L. (2003). Internal and external factors which affect customer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 20, 480-485.

Farquhar, J. D. (2011). Branding in UK banks and building societies: a relationship approach. *Journal of Strategic Marketing*, 19, 43-56.

Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research, 4th edition*. London: Sage Publications.

Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17, 4-12.

Holt, D. (2004). *How brands become icons*. Harvard Business School Publishing Corporation.

- Hougaard, S. & Bjerre, M. (2009). *The Relationship Marketer. Rethinking strategic relationship marketing*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Hughes, T. (2006). New channels/old channels: Customer management and multi-channels. *European Journal of Marketing*, 40, 113-129.
- Kay, M. (2006). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, 40, 742-760.
- Leeuwen, S. van. (2007). *Klantenbinding versterken met CRM*. Indora Managementadvies.
- Leeuwen, S. van. (2011) *Klantloyaliteit in de 21e eeuw. Maak van klanten, loyale klanten*. Indora Managementadvies.
- Mascarenhas, O.A., Kesavan, R. & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23, 397-405.
- Montaña, J., Guzmán, F. & Moll I. (2007). Branding and design management: a brand design management model. *Journal of Marketing Management*, 23, 829-840.
- Mulder, R. (2008). *De kunst van cultuurmarketing*. Bussum: Coutinho.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications.
- Peelen, E. (2003). *Customer Relationship Management*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Rentschler, R., Radbourne, J., Carr, R. & Rickard, J. (2002). Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 118-130.
- Rooij, P. de. (2007). *Klantretentie en klantloyaliteit in de theatersector: ruimte voor het ontwikkelen van een klantrelatiestrategie*. Breda: NHTV Internationale Hogeschool Breda.
- Rooij, P. de & Leeuwen, S. van. (2011). *Get Connected. CRM in de podiumkunsten*. Amsterdam: Lenthe Publishers.
- Schroeder, J. E. (2005). The artist and the brand. *European Journal of Marketing*, 39, 1291-1305.
- Stride, H. & Lee, S. (2007). No Logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector. *Journal of Marketing Management*, 23, 107-122.
- Uncles, M. D., Dowling, G. R. & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20, 294-316.
- Vorst, R. van der. (2004). *Branding. A systems theoretic perspective*. Amsterdam.
- Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23, 430-437.