

The background of the entire page is a pair of rich red theater curtains. The curtains are drawn back from the top, creating a large, bright white opening in the center. The fabric of the curtains is highly detailed, showing deep folds and highlights. At the bottom of the curtain panels, there are gold-colored tassels.

Dynamic pricing in de podiumkunsten

Casper Kouwenberg

3773973

Master Kunstbeleid en –management

Universiteit Utrecht

Begeleider: Kim Joostens

Datum: 6 augustus 2013

Dankwoord

Allereerst wil ik Kim Joostens graag bedanken voor haar geweldige begeleiding gedurende dit hele proces. Kim heeft mij enorm geholpen logische stappen te zetten en niet te hard vooruit te hollen. Door haar hield ik het juiste doel voor ogen en is dit een veel betere scriptie geworden.

Ook wil ik Jessica Tepe van Theater Bellevue en Karin Sommerer van Stadsschouwburg Amsterdam hartelijk bedanken voor hun medewerking en het openstellen van hun theater voor mijn onderzoek.

Natuurlijk ook veel dank aan de interviewers Lisa en Dorine. Zonder hun hulp had ik nooit zoveel respondenten kunnen werven en de betrouwbaarheid van de resultaten kunnen waarborgen. (Het was natuurlijk ook een stuk gezelliger zo.)

Ook Sybren wil ik graag bedanken voor zijn hulp in Excel en de vijf geweldige Van Westendorp grafieken.

Tenslotte Tijn als steun en toeverlaat gedurende het hele proces, voor het meedenken, aanhoren, streng zijn en voortdurende geloof dat ik dit traject tot een goed einde zou brengen.

Dank jullie wel!

Inhoud

Inleiding	5
Onderzoeksopzet.....	6
Deelvragen	6
Afbakening begrippen	7
Hoofdstuk 1. Theoretisch kader	9
1.1 Introductie.....	9
1.2 De vraag naar toegangskaarten	10
1.3 Prijsdifferentiatie.....	11
1.4 Prijsdiscriminatie	12
1.5 Intertemporal Pricing Problem.....	14
1.6 Non-price rationing	14
1.7 Onzekerheid van de vraag.....	15
1.8 Van Westendorp Price Sensitivity Model.....	16
1.9 Conclusie	16
Hoofdstuk 2. Dynamic Pricing	17
2.1 Revenu management, yield management en dynamic pricing.....	17
2.2 Dynamic pricing	17
2.3 Praktijkvoorbeelden	19
2.3.1 Chicago Symphony Orchestra	19
2.3.2 Santa Fe Opera	20
2.3.3 The Place	20
2.3.4 Andere voorbeelden uit de Verenigde Staten.....	21
2.3.5 Dynamic Pricing bij Theater Bellevue	21
2.3.6 Dynamic Pricing in Nederland	22
2.3.7 Bezwaren	23
2.4 Conclusie	23
Hoofdstuk 3. Het publiek – de methoden	25
3.1 Kwalitatief onderzoek.....	25

3.1.1 De respondenten.....	26
3.2 Operationalisering dynamic pricing	27
3.2.1 Kenmerken van dynamic pricing	28
3.2.2 Vereisten voor succes van dynamic pricing.....	28
3.2.3 Bezwaren van de consument	29
3.3 De dataverzameling.....	29
3.3.1 Locaties, voorstellingen en data.....	30
3.3.2 Prijzen	32
3.3.3 Het interview	33
3.3.4 Aanpassingen in het interview	35
3.4 Conclusie	35
Hoofdstuk 4. Het publiek – de resultaten	36
4.1 Samenstelling van de respondenten.....	36
4.2 Datum van aankoop	36
4.3 Van Westendorp Price Sensitivity Model.....	37
4.3.1 Conclusie	42
4.4 De vereisten voor dynamic pricing.....	42
4.5 Attitude ten opzichte van <i>dynamic pricing</i>	43
4.5.1 Geslacht.....	44
4.5.2 Leeftijd.....	45
4.5.3 Opleidingsniveau	45
4.5.4 Bezoekfrequentie	46
4.5.5 Theater Bellevue en de Stadsschouwburg.....	46
4.5.6 Bezwaren	47
4.6 Conclusie	47
Hoofdstuk 5. Conclusie.....	49
Hoofdstuk 6. Discussie.....	51
Literatuurlijst	52

Inleiding

In de kamerbrief “Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid” beschreef Halbe Zijlstra, staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, op 10 juni 2011 zijn agenda voor het cultuurbeleid van de komende jaren. In deze brief maakte hij duidelijk hoe hij de Basis Infrastructuur (BIS) van de culturele sector wilde herinrichten en hoe deze nieuwe structuur tot stand moest komen. Eén van de punten die hoger op de agenda van het ministerie kwam te staan was cultureel ondernemerschap. Volgens Zijlstra was er in de voorgaande jaren te veel aandacht voor subsidie geweest en te weinig aandacht voor ondernemerschap. Cultureel ondernemerschap zou de culturele sector dichter bij het bedrijfsleven moeten brengen, zodat er vanuit deze hoek meer financiering zou kunnen komen. Daarom werd ondernemerschap één van de criteria om opgenomen te kunnen worden in de BIS. Dit betekende dat podiumkunstinstanties per 1 januari 2013 minstens 21,5% eigen inkomsten moesten gaan genereren. In de jaren tot 2017 moet dit toenemen tot 25,5% om in de BIS te blijven. Dit kan op verschillende manieren. Zo wil Zijlstra bijvoorbeeld een geefcultuur creëren waarbij er meer privaat geld naar de culturele sector gaat. Ook moet de culturele sector meer publiek gaan trekken en zo de inkomsten uit de kaartverkoop verhogen.

Tegelijk met de discussie rondom cultureel ondernemerschap is er een discussie gaande over het prijsbeleid in de podiumkunsten (Langeveld en Stooker, 2012, p. 9). Hierin zou een mogelijkheid kunnen liggen om de eigen inkomsten te verhogen. De prijs is een lastig fenomeen omdat een hoge prijs voor kwaliteit staat, maar tegelijkertijd geen mensen mag afschrikken. Daarnaast hebben veel culturele instellingen als doel kunst en cultuur toegankelijk te maken voor iedereen. Een hogere prijs zou dit in de weg kunnen staan (Langeveld en Stooker, 2012, p. 9). Er is een aantal toonaangevende artikelen geschreven door voornamelijk Amerikaanse wetenschappers over prijsstrategieën in de podiumkunsten, waarbij verschillende theorieën aan bod komen. Langeveld en Stooker brachten in 2012 in Nederland een boek uit over prijsbeleid in de podiumkunsten: *Smart Pricing*, wat zich meer richtte op de Nederlandse podiumkunsten. In het voorwoord gaven zij aan dit geschreven te hebben om Nederlandse cultuur ondernemers houvast te geven in deze lastige kwesties.

Een veel gehoord thema binnen deze discussie is de opkomst van *dynamic pricing*. Prijsstrategieën zijn steeds verder ontwikkeld en steeds minder statisch geworden. Uit de verschillende onderzoeken is gebleken dat het creëren van rangen en verschillende prijzen voor verschillende dagen bijvoorbeeld leidt tot een hogere omzet. *Dynamic pricing* is de laatste ontwikkeling op dit gebied. Hierbij gaat het om het flexibel omgaan met de prijs van toegangskarten om deze zoveel mogelijk op de vraag af te stemmen en zo de maximale omzet uit de kaartverkoop te halen. In andere sectoren is *dynamic pricing* al volledig geaccepteerd. Hierbij kan gedacht worden aan de luchtvaartindustrie, waar sterk wisselende prijzen voor een vlucht heel normaal zijn. Dit is al zo lang zo gebruikelijk dat veel mensen zullen weten dat de persoon op de stoel naast hen waarschijnlijk een ander bedrag heeft betaald voor precies hetzelfde product en dat weinig mensen dit als oneerlijk zullen ervaren. De luchtvaartmaatschappij haalt ondertussen de maximale omzet uit elke vlucht. Zou hetzelfde mogelijk zijn voor de podiumkunsten?

Onderzoeksopzet

Het doel van dit onderzoek is te ontdekken of *dynamic pricing* een geschikt instrument zou zijn voor de Nederlandse podiumkunsten om de eigen inkomsten te verhogen. Deze scriptie is dan ook geschreven voor theaterdirecteuren die kampen met deze problematiek. In het buitenland zijn er veel positieve geluiden over *dynamic pricing*. Volgens Langeveld en Stoker (2012, p. 96) moet hier echter nog meer onderzoek naar gedaan worden om te kunnen ontdekken of *dynamic pricing* ook geschikt is voor de Nederlandse podiumkunsten. Dit onderzoek zal verder ingaan op deze kwestie door te onderzoeken in hoeverre *dynamic pricing* een geschikt instrument kan zijn voor de Nederlandse podiumkunsten om het eigeninkomsten percentage van instellingen te vergroten. Zo zouden instellingen *dynamic pricing* bijvoorbeeld in kunnen zetten om te voldoen aan het profiel van cultureel ondernemerschap en aan te sluiten bij het huidige beleid. De hoofdvraag van dit onderzoek zal zijn:

In hoeverre is *dynamic pricing* als prijsstrategie een geschikt instrument voor Nederlandse podiumkunstinstanties om de eigen inkomsten te verhogen?

Deelvragen

Deze onderzoeksvraag zal beantwoord worden aan de hand van vier deelvragen. Deze worden hieronder beschreven:

1. *Hoe ziet de theorievorming op het gebied van prijsstrategieën in de podiumkunsten eruit?*

Om *dynamic pricing* in de juiste context te kunnen plaatsen binnen de discussie rondom prijsstrategieën, dient eerst de leidende theorie over dit onderwerp in kaart worden gebracht om een theoretisch kader te creëren voor dit onderzoek.

Methode: Dit theoretisch kader zal aan de hand van een discoursanalyse geschetst worden. Deze analyse zal gebaseerd zijn op een aantal artikelen dat op elkaar voortbouwt.

2. *Wat is dynamic pricing?*

Vervolgens dient bepaald worden wat *dynamic pricing* precies is. *Dynamic pricing* wordt vaak als begrip door elkaar gebruikt met *revenu management* en *yield management*. Om helder te hebben waar dit onderzoek over gaat wordt het begrip *dynamic pricing* in deze vraag onderzocht.

Methode: Het begrip *dynamic pricing* zal aan de hand van de theorie in de context van de podiumkunsten geplaatst worden.

3. *Hoe wordt dynamic pricing in de praktijk toegepast?*

Om te kunnen bepalen in hoeverre *dynamic pricing* geschikt zou zijn voor de Nederlandse sector wordt er op zoek gegaan naar voorbeelden van *dynamic pricing* om te onderzoeken hoe *dynamic pricing* in de praktijk precies toegepast kan worden. Ook wordt in deze deelvraag onderzocht in hoeverre *dynamic pricing* momenteel al wordt toegepast in de Nederlandse podiumkunsten.

Methode: Er zijn verschillende rapporten en verslagen van instellingen die beschrijven hoe *dynamic pricing* is aangepakt en hoe deze aanpak uitpakte voor de instelling, deze literatuur zal gebruikt worden voor de beantwoording van deze vraag. Tevens wordt er een interview gehouden met Theater Bellevue over dit onderwerp.

4. *Wat vindt het Nederlandse theaterpubliek van dynamic pricing?*

Tenslotte wordt er onderzocht wat het publiek vindt van *dynamic pricing*. De theaterbezoekers zijn uiteindelijk degenen die de kaarten moeten kopen en de hogere eigen inkomsten voor instellingen moeten genereren.

Methode: Er zijn al onderzoeken gedaan waaruit blijkt dat mensen steeds meer dynamische prijssystemen verkiezen boven statische prijssystemen (Chandran en Morwitz, 2005). Op deze onderzoeken wordt in deze deelvraag verder gebouwd door kwalitatief onderzoek uit te voeren door middel van half gestructureerde interviews.

Door het volgen van deze onderzoeksopzet zal er een duidelijk theoretisch kader gecreëerd worden (deelvraag één en twee) door een discoursanalyse van de theorie op het gebied van prijsstrategieën en *dynamic pricing*. Vervolgens wordt er een beeld geschetst van toepassingen van *dynamic pricing* in de praktijk (deelvraag 3). Zo wordt duidelijk waar *dynamic pricing* uit voortkomt, wat het precies is, hoe het in de podiumkunsten kan worden toegepast en met welk resultaat. Aan de hand van deze drie deelvragen wordt de aanbodkant van *dynamic pricing* onderzocht. Tenslotte wordt de vraagkant bekeken door te onderzoeken hoe het publiek reageert op *dynamic pricing* (deelvraag 4). Door deze vier deelvragen te beantwoorden zal er tenslotte antwoord gegeven kunnen worden op de hoofdvraag: “In hoeverre is *dynamic pricing* als prijsstrategie een geschikt instrument voor Nederlandse podiumkunstinstanties om de eigen inkomsten te verhogen?”.

Afbakening begrippen

In de hoofdvraag wordt gesproken over “eigen inkomsten” van podiumkunstinstanties. De eigen inkomsten van veel instanties bestaan uit meer dan alleen de kaartverkoop: ook sponsoring, mecenaat en inkomsten uit merchandise en horeca vallen hier bijvoorbeeld onder. Deze bronnen van inkomsten zullen in dit onderzoek buiten beschouwing gehouden worden. In deze scriptie gaat het alleen om de inkomsten die door kaartverkoop worden gegenereerd.

Met “podiumkunstinstanties” worden in eerste instantie alleen gesubsidieerde instanties in de podiumkunstsector bedoeld omdat dit onderzoek uitgevoerd wordt vanuit de noodzaak voor deze instanties om hun eigen inkomsten te verhogen. De resultaten kunnen echter ook voor commerciële instanties interessant zijn. Het verschil ligt erin dat bij gesubsidieerde instanties ook de sociaal-culturele doelstellingen een plaats moeten krijgen in het prijsbeleid en daarmee zal rekening gehouden worden in dit onderzoek. Omdat het onderzoek gericht is op prijsbeleid van toegangskarten, wordt met “podiumkunstinstanties” de instanties bedoeld die inkomsten ontvangen uit de kaartverkoop. In Nederland zijn dit voornamelijk het optredende gezelschap samen met het podium. Er wordt vaak een partage-verdeling afgesproken. In tegenstelling tot het buitenland worden voorstellingen vaak uitgekocht waarbij het financiële risico bij het podium komt te liggen (Langeveld en Stoker, 2012, p. 74). In artikelen van buitenlandse wetenschappers wordt om deze reden vaak uitgegaan van een prijsbeleid dat bepaald wordt door een podium. In Nederland gebeurt dit dus in samenspraak met de bespeler van het podium. Dit in acht nemende wordt er omwille van de leesbaarheid in deze scriptie gesproken van “het theater” wanneer het gaat om de instantie die het prijsbeleid bepaalt.

In dit onderzoek worden alle podiumdisciplines meegenomen. Elke discipline zal echter voor zichzelf moeten bepalen welke implementatie van prijsbeleid het beste zal werken. Zo zullen veel mensen bij muziek en opera de akoestiek erg belangrijk vinden, terwijl bij toneel en ballet het zicht

op het toneel weer belangrijker is. Deze afwegingen zijn zeer belangrijk voor het prijsbeleid en bijvoorbeeld het bepalen van rangen.

Met het “Nederlandse publiek” wordt iedereen bedoeld die wel eens naar het theater gaat. Hierbij ligt de grens op minimaal één keer per jaar. Het is voor de sector het meest interessant om te weten hoe mensen die ook daadwerkelijk theaterkaartjes kopen reageren op *dynamic pricing*. Dit zijn de mensen die de eigen inkomsten van de instellingen moeten verhogen en door middel van *dynamic pricing* gestuurd worden tot het vaker kopen van een kaartje of het kopen van een duurder kaartje. *Dynamic pricing* wordt voornamelijk ingezet om de inkomsten uit het huidige publiek te vergroten en niet zozeer om nieuwe doelgroepen aan te trekken. Ook is de verwachting dat mensen die vaker naar theater gaan beter weten wat het verschil is met de huidige manier van prijzen en dus beter kunnen bepalen wat zij ervan vinden. Daarom wordt nieuw publiek buiten beschouwing gelaten.

Hoofdstuk 1. Theoretisch kader

Om *dynamic pricing* in de juiste context te kunnen plaatsen binnen de discussie rondom prijsstrategieën moet eerst de leidende theorie over dit onderwerp in kaart worden gebracht door middel van een discoursanalyse. Zo kan er een theoretisch kader worden gecreëerd. Veel van het empirisch bewijs op dit gebied is afkomstig uit de Verenigde Staten. Het prijsbeleid is echter vrij stabiel over verschillende sectoren, landen en door de tijd heen waardoor deze onderzoeken toch goed bruikbaar zijn (Courty, 2000, p. 170).

1.1 Introductie

Zoals bij elk product moet voor de prijs van een theaterkaartje rekening gehouden worden met de kosten van de productie, de concurrentiepositie van het gezelschap of theater, de bereidheid en mogelijkheid van de consument om te betalen en de waarde die de consument hecht aan het bezoeken van het theater (Johnson, 2005, p. 1). De marketingliteratuur onderscheidt twee basismodellen voor prijsbepaling; het *cost-plus* model en het *value-based* model (Nagle en Holden, 1995). In het eerste model berekent de organisatie de totale kosten van productie, die vervolgens worden verdeeld over het aantal units dat verkocht wordt (in dit geval toegangskaartjes). Aan dit bedrag wordt een winstmarge toegevoegd en zo komt men tot de prijs. In het *value-based* model wordt er uitgegaan van wat de consument bereid is om te betalen en worden er in het productieproces aanpassingen geïmplementeerd tot de kosten per unit onder dit bedrag liggen. Theater zit vaak tussen de twee modellen in, omdat de kosten ver boven de bereidheid tot betalen van de consument uitstijgen. Daarom moet ook rekening gehouden worden met andere inkomsten als sponsoring, subsidie en horeca (Johnson, 2005, p. 2).

Theater valt in de categorie van ervaringsgoederen. Dit zijn producten die geconsumeerd moeten worden voordat ze door de consument exact geëvalueerd kunnen worden en de consument een waardebeoordeling aan het product kan toekennen. Consumenten moeten van tevoren een kaartje kopen, terwijl ze nog niet zeker weten of ze de voorstelling het geld waard zullen vinden. Met deze onzekerheidsfactor moet rekening gehouden worden in het prijsbeleid (Hoch en Young-Won, 1986, p. 221). Tevens moet men bij de prijsbepaling rekening houden met een sterke sociale dimensie. Wanneer mensen in hun omgeving horen dat een voorstelling de moeite waard is, zijn zij bereid meer te betalen. Ook gaan sommige mensen alleen op uitnodiging of in groepsverband naar het theater en is de bereidheid in dat geval ook groot omdat zij graag mee willen (Courty, 2000, p. 186).

Een belangrijk begrip in het prijsbeleid is *consumentensurplus*. Dit ontstaat wanneer de consument bereid is meer te betalen dan de vraagprijs. Hierdoor lijdt de organisatie een ongemerkt verlies, omdat niemand meer zal betalen dan er gevraagd wordt, hoewel hij daar misschien wel toe bereid was. Het prijsbeleid moet zo afgestemd worden dat het theater deze meeropbrengst naar zich toe kan trekken en dus elke consument laat betalen waartoe hij maximaal bereid is (Langeveld en Stoker, 2012, p. 84). *Verloren capaciteit* is ook een belangrijke kwestie in het prijsbeleid van theaters. De variabele kosten voor een extra persoon in de zaal zijn nihil terwijl deze persoon wel extra inkomsten met zich meebrengt. Elke avond dat de zaal niet vol zit, loopt het theater dus veel inkomsten mis terwijl de kosten gelijk blijven. Ook hiermee moet rekening gehouden worden in het prijsbeleid. Veel theaters doen dit door *last-minute* aanbiedingen op de dag van de voorstelling. Volgens Johnson (2005, p. 7) is het echter maar de vraag of dit de beste oplossing is.

1.2 De vraag naar toegangskarten

Moore (1966) was één van de eersten die onderzoek deed op het gebied van prijsbeleid in de podiumkunsten. Hij onderzocht in 1966 de vraag naar kaartjes voor voorstellingen op Broadway. In de dertig jaar tussen 1933 en 1963 is de vraag naar kaartjes op Broadway slechts met 20% gestegen, terwijl de bezoekers van Broadway wel drie keer zoveel uitgaven aan kaarten. De prijs is dus veel sneller gestegen dan de vraag. Moore heeft van dit fenomeen de vraagkant onderzocht bij zeven Broadway theaters, door enquêtes te verspreiden bij achttien verschillende voorstellingen. Hieruit bleek dat de vraag naar theaterkaartjes relatief groeit met een stijging in het inkomen. Hoe meer mensen verdienen, hoe vaker mensen naar het theater willen. Mensen kopen echter niet snel duurdere kaarten, ze geven meer uit aan de randproducten als het vervoer en eten voor de voorstelling. Omdat de prijs voor de kaarten harder groeide dan het BNP per hoofd van de bevolking, bleef de vraag naar kaarten dus achter vergeleken met deze prijsstijging (Moore, 1966, p. 86).

Baumol en Bowen hebben naar aanleiding van Moores conclusies in 1968 een vervolgonderzoek uitgevoerd. Uit dit onderzoek bleek een positieve relatie tussen het inkomen en de prijs van het kaartje dat men koopt. Mensen met een lager inkomen kiezen voor een goedkopere rang dan mensen met een hoger inkomen. Volgens Throsby is de kwaliteit van de voorstelling echter altijd belangrijker voor publiek dan de prijs. Hij formuleerde vijf criteria (Throsby, 1994, p. 9): het soort materiaal (repertoire of hedendaags), de kwaliteit van het script, de uitvoering, de productie en het ontwerp. Deze criteria zijn later gebruikt door Abbé-Decarroux (1994, p. 100) die de bevindingen van Throsby bevestigde.

Dat de perceptie van kwaliteit en het prijsbeleid hand in hand gaan bewees Felton in 1992. Er zijn veel verschillende onderzoeken gedaan naar de *prijselasticiteit* van theaterkaartjes. Prijselasticiteit wordt ook wel *prijsgevoeligheid* genoemd en toont de invloed van prijswijzigingen op de vraag naar een product. Een goed wordt prijselastisch genoemd wanneer een verandering in de prijs een relatief grotere verandering in de vraag veroorzaakt (Langeveld en Stooker, 2012, p. 41). Uit onderzoeken naar prijselasticiteit in de podiumkunsten bleek telkens weer dat theaterkaartjes prijsinelastisch zijn; wanneer de prijs gewijzigd wordt, verandert de vraag evenredig mee. Felton ontdekte echter bij sommige voorstellingen een positieve prijselasticiteit. Wanneer de prijs voor de voorstelling steeg, steeg de vraag naar kaarten ook. Tevens nam de vraag naar kaarten relatief meer toe dan de prijs gestegen was. Hieruit concludeerde zij dat consumenten de prijs van een kaartje kunnen ervaren als een maatstaf voor kwaliteit. Als een voorstelling heel duur is, wordt ervan verwacht dat deze ook wel heel goed zal zijn en dit stimuleert de vraag naar kaartjes. Het is belangrijk om hier rekening mee te houden in het prijsbeleid. Veel instellingen willen hun voorstellingen toegankelijk maken met een lage entreeprijs, wat dus averechts kan werken wanneer mensen het gevoel krijgen dat de voorstelling niet goed zal zijn. Felton kon geen samenhang ontdekken tussen de voorstellingen waar dit voor geldt en adviseert daarom deze kwestie per voorstelling te onderzoeken.

Een interessant gesprek in dit kader vond plaats met Benien van Berkel, Managing Director van ICKamsterdam, een dansgezelschap uit Amsterdam. Zij gaf aan meermaals geëxperimenteerd te hebben met prijsgevoeligheid en is tot de conclusie gekomen dat de prijzen in de gesubsidieerde sector al dermate laag liggen dat een prijsverlaging niet tot een groter publiek leidt. Hiervoor gaf zij als voorbeeld een voorstelling van ICKamsterdam in Theater Frascati in Amsterdam waar bij tegenvallende verkoop de kaartprijs van € 16 tot € 5 was teruggebracht. Met als enige resultaat dat de paar kaarten die nog werden verkocht, nu minder oprachten. Volgens haar kopen mensen

gewoon een kaartje als ze dat willen en als ze ergens geen interesse in hebben zullen ze zich niet tot kopen laten verleiden door een lagere prijs. Dan kopen ze een kaartje voor iets wat wel aanspreekt.

1.3 Prijsdifferentiatie

Een belangrijk instrument binnen het prijsbeleid van theaters is *prijsdifferentiatie*. Bij prijsdifferentiatie vraagt men verschillende prijzen voor licht van elkaar verschillende producten. Denk hierbij aan verschillende delen van de zaal, maar ook aan verschillende dagen of tijden (zoals doordeweeks of in het weekend, matinee of avondvoorstelling). Langeveld en Stoker (2012, p. 83) beschrijven in hun boek dat sommige theaterdirecteuren geen gebruik van prijsdifferentiatie willen maken. Zij vinden dat de ervaring voor iedereen gelijk is, daar iedereen naar dezelfde voorstelling kijkt. Toch wordt er door veel anderen wel gebruik gemaakt van prijsdifferentiatie in de podiumsector. In de theaterwereld wordt het proces van het bepalen van rangen *scaling the house* genoemd. Met dit proces bepaalt men wat de beste stoelen (en dus de duurste) zijn en voor welke stoelen er een lager bedrag gevraagd zal worden (Courty, 2000, p. 176).

Scaling the house is een lastig proces omdat er verschillende factoren zijn die de ervaring beïnvloeden en het per individu verschilt hoeveel waarde er aan elke factor gehecht wordt. Denk hierbij aan zichtlijnen, akoestiek, beenruimte, afstand tot de foyer etc. Een theaterdirecteur kan ervoor kiezen zelf de rangen te bepalen door op elke stoel te gaan zitten en de ervaring vanaf die stoel vast te stellen, of om het publiek te laten bepalen door middel van een publieksonderzoek. Volgens Johnson (2005, p. 14) is *conjoint analysis* een goede methode om de waarde van elke beïnvloedende factor te bepalen. Hierbij wordt de consument gevraagd voor één voorstelling steeds opnieuw de waarde van een kaartje te bepalen. Het is hierbij zaak de stoelen steeds op één kenmerk te laten verschillen zodat uiteindelijk de waarde van elke factor bepaald kan worden om zo de rangen te bepalen samen met de prijzen.

Huntington (1993) heeft als een van de eersten onderzoek gedaan naar het effect van prijsdifferentiatie op de omzet voor een theater. In zijn onderzoek vergelijkt hij theaters met een *single seat price policy* (één prijs voor alle stoelen) met een *price range ticket policy* (verschillende prijzen in de zaal). Huntington merkt direct op dat er minder theaters waren met rangen dan verwacht, de verdeling bleek ongeveer 50/50 te zijn. Ook valt het op dat geen enkel theater in zijn onderzoek volledig gebruik maakt van één prijs. Elk theater past wel een vorm van korting toe, bijvoorbeeld voor senioren en studenten, personeel, of op de dag van de voorstelling. Hoewel het theater in zulke gevallen officieel maar één prijs aanbiedt, zijn er toch meerdere prijzen in omloop. Het onderscheid tussen de *single seat price policy* en de *price range ticket policy* legt Huntington daarom op 70% verkochte kaarten voor dezelfde prijs.

Voor het onderzoek heeft Huntington 26 verschillende regionale Britse theaters gebruikt. Uit het onderzoek blijkt dat wanneer een theater meer dan 70% van de stoelen voor dezelfde prijs verkoopt, er omzet wordt misgelopen. Bij een theater met een capaciteit tussen de 300 en 700 stoelen kan de omzet met 24% verhoogd worden door het creëren van rangen en gebruiken van verschillende prijzen (Huntington, 1993, p. 85). Hierdoor wordt het consumentensurplus verkleind. Het prijsbeleid kan dus een grote invloed hebben op de omzet; maar wel merkt Huntington hierbij op dat de prijs zeker niet de enige bepalende factor is.

In 1997 hebben Rosen en Rosenfield verder gebouwd op het onderzoek van Huntington. Ze gingen er hierbij vanuit dat de totale vraag bekend is maar de individuele voorkeuren van het publiek niet. Wanneer er een goedkopere rang wordt aangeboden, koopt een deel van het publiek hier en kaartje voor. Als deze goedkopere rang er niet was geweest, hadden deze mensen misschien wel een

duurder kaartje gekocht. Zo loopt het theater omzet mis. Dit is een probleem waar theaterdirecteuren mee kampen in hun prijsbeleid. Rosen en Rosenfield stellen hier als oplossing voor, dat het theater moet zorgen dat er een duidelijk verschil in ervaring is tussen de verschillende prijsklassen. In het onderzoek wordt uitgegaan van twee rangen, een rang met goede plaatsen en een rang met slechte plaatsen. Elke consument prefereert de eerste rang boven de tweede rang, het is de bereidheid om hiervoor te betalen waarin de consumenten van elkaar verschillen. Door een prijs te betalen verdeelt het theater haar publiek in drie groepen; de groep die eerste rang koopt, de groep die tweede rang koopt en de groep die niet koopt. Door met de prijzen van de rangen te schuiven kan het theater deze groepen herverdelen.

Naast het creëren van rangen wordt er in de podiumkunsten ook veel gebruik gemaakt van *peak load pricing*. In het theater kan het aanbod niet snel worden aangepast aan de vraag, het theater is gebonden aan de capaciteit van de zaal. Wel kan het theater de prijs aanpassen op fluctuaties in de vraag en bijvoorbeeld op de populaire zaterdagavond hogere prijzen vragen dan op woensdagmiddag, of hogere prijzen vragen tijdens de feestdagen. Dit heet *peak load pricing*. Deze schema's worden gecombineerd met het rangenschema van de zaal waardoor er een gecompliceerd geheel ontstaat van prijzen die zoveel mogelijk zijn aangepast aan de vraag (Courty, 2000, p. 180).

1.4 Prijsdiscriminatie

Een andere strategie is *prijsdiscriminatie*. Bij prijsdiscriminatie worden er verschillende prijzen gerekend aan verschillende doelgroepen voor hetzelfde product. In competitieve sectoren als de luchtvaart en toerisme komt dit al veel voor. Er zijn drie niveaus van prijsdiscriminatie (Pigou, 1920, p. 201). Het eerste niveau is perfecte differentiatie, hierbij wordt er met elke klant individueel onderhandeld om te bereiken dat elke klant het maximale betaalt waartoe hij bereid is. Het tweede niveau is kwantumkorting, hierbij zijn er verschillende prijzen voor verschillende hoeveelheden van het product zoals bij volumekorting of bijvoorbeeld een abonnement waarbij de abonnees korting krijgen wanneer ze een pakket van kaartjes afnemen. In veel theorieën over kaartverkoop worden prijsdifferentiatie en prijsdiscriminatie van het tweede niveau door elkaar gebruikt. Het verschil ligt erin of men redeneert vanuit de voorstelling; iedereen ziet dezelfde voorstelling en heeft dus dezelfde ervaring. Wanneer er voor een deel van de stoelen een andere prijs wordt gevraagd is dit dus prijsdiscriminatie. Redeneert men echter dat elke stoel andere zichtlijnen, akoestiek en verschillend comfort biedt, wordt het anders prijzen van verschillende stoelen prijsdifferentiatie. In deze scriptie zal de definitie van Pigou (1920, p.201) worden aangehouden en het creëren van rangen gezien worden als prijsdifferentiatie.

Het derde niveau van prijsdiscriminatie is *multiperson pricing*. Bij deze vorm van prijsdiscriminatie wordt de markt verdeeld in verschillende segmenten op basis van een praktisch criterium zoals leeftijd of sociale status. Door middel van prijsdiscriminatie zijn er meerdere prijzen beschikbaar en kunnen mensen met verschillende bereidheid tot betalen bediend worden. Prijsdiscriminatie van het derde niveau gaat vaak samen met sociaal-culturele doelstellingen zoals participatie en educatie. Hiermee ontstaat er echter ook consumentensurplus en gaat er omzet verloren, omdat een deel van bijvoorbeeld de senioren en studenten wel het volledige bedrag kunnen en willen betalen.

In 1998 werd in Canada een grote bezuiniging op de kunstsubsidies aangekondigd. De eigen inkomsten moesten omhoog. Colbert, Beauregard en Vallée (1998) hebben onderzocht of mensen bereid zouden zijn om meer te betalen om de eigen inkomsten te kunnen verhogen. Hieruit bleek dat voor mensen met een laag inkomen de prijs een reden is om niet te naar een voorstelling

te gaan, terwijl dit voor mensen met een hoog inkomen de tijd is. Ook bleek dat theaters hogere toegangsprijzen konden rekenen voor succesvolle producties die in reprise werden genomen. Hieruit blijkt weer het effect van het feit dat theater een ervaringsgoed is. Als een productie succesvol is hebben mensen meer vertrouwen dat het kaartje hun geld waard zal zijn en durven ze eerder te kopen. Dit is een belangrijk effect voor het prijsbeleid. Throsby (1994, p. 3) heeft aangetoond dat smaak verworven moet worden en dat dit proces samen gaat met een frequenter bezoek aan het theater. Colbert, Beauregard en Vallée (1998, p. 14) stellen in hun onderzoek dat prijsdiscriminatie van het derde niveau zeer belangrijk is. Theaters moeten erin investeren bepaalde groepen op te leiden, dit zal zich later terug betalen wanneer deze groepen vaker naar het theater gaan.

Leslie (2004) heeft een uitgebreid onderzoek gedaan naar prijsdiscriminatie op Broadway waarbij hij een econometrisch model heeft gecreëerd voor het berekenen van de omzet bij verschillende prijsstrategieën. Hierbij heeft hij zich toegespitst op prijsdiscriminatie van het derde niveau. Het versturen van *last-minute* aanbiedingen wordt veel gebruikt op Broadway om zalen op het laatste moment te vullen. Hierbij ligt het criterium van de discriminatie in de bereidheid tot betalen voor een kaartje. Leslie maakt hierin onderscheid tussen *booth* korting en *coupon* korting. Bij *booth* korting moet de consument fysiek bij het theater of een centrale theaterkassa in de rij gaan staan om van de korting gebruik te maken. Onder *coupon* korting vallen andere aanbiedingen waarmee mensen telefonisch of via de website kaarten kunnen kopen. Denk hierbij aan *direct-mail* of flyers die worden uitgedeeld in een restaurant. Het voornaamste verschil tussen beide soorten kortingen is dat *booth* korting structureel is, deze korting wordt dagelijks aangeboden en de consument kan hierop rekenen. *Coupon* kortingen worden echter incidenteel verstrekt.

Uit het onderzoek blijkt dat in vergelijking tot een uniform prijsbeleid, prijsdiscriminatie de omzet met 5% verhoogt. Een belangrijke factor hierin is het percentage *booth* korting. Het is gebruikelijk voor Broadwayvoorstellingen om op de dag zelf de kaarten bij de *TKTS-booth* op Times Square te verkopen tegen 50% korting. Leslie heeft geconcludeerd dat wanneer deze korting terug gebracht zou worden tot 30% de omzet met 7% zou stijgen. Hieruit volgt dat de *booth* korting een negatieve invloed heeft op de kaarten die voor de volle prijs worden verkocht. Wanneer de *booth* korting lager zou zijn, zouden meer mensen ervoor kiezen gewone kaarten te kopen. Dit heeft ook effect op de *coupon* kortingen omdat mensen eerder kaarten gaan kopen en er minder gebruik gemaakt hoeft te worden van *coupon* kortingen.

Volgens Deneckere en McAfee (1996, p. 150) classificeren de kaarten verkocht bij TKTS als *damaged good*. Hoewel het theater een goed functionerende telefoonlijn heeft wordt er toch voor gekozen de kaarten met korting alleen via de *booth* te verkopen. Zo wordt het product minder aantrekkelijk gemaakt; consumenten moeten naar de kassa reizen en in de rij gaan staan. Deneckere en McAfee constateren echter dat de kortingskaarten vaak verkocht worden voor de stalles. In de stalles wordt vaak één prijs gehanteerd terwijl er wel duidelijke verschillen zijn in de kwaliteit van de plaats. Het publiek dat voor de volle prijs een kaartje koopt zit vaak op de beste plaatsen in de stalles, terwijl het publiek met kortingskaarten op de minder goede plaatsen zit. Zo ontstaat er in de praktijk een verkapte rang binnen de eerste rang. Dit roept de vraag op waarom theaters dit niet direct doen in het prijsbeleid. Volgens Deneckere en McAfee zou er dan echter een groep zijn die zou kiezen voor de goedkopere plaatsen waar ze dat anders niet gedaan zouden hebben waardoor er consumentensurplus ontstaat. Door de *booth* korting onaantrekkelijk te maken, blijven deze mensen in de duurdere rang.

Leslie (2004, p. 540) bevestigt dit, er is sprake van *cross-price demand* elasticiteit; wanneer de prijs in de ene categorie wijzigt beïnvloedt dit de vraag naar de andere categorie. Leslie

concludeert dat wanneer mensen een kaartje te duur vinden zij eerder kiezen voor een goedkopere rang dan dat ze naar een andere, goedkopere voorstelling gaan. Ook blijkt uit Leslies onderzoek dat er door de coupon kortingen veel meer prijzen worden betaald dan dat er prijscategorieën in de zaal zijn. Vervolgonderzoek zou uit moeten wijzen of er met meer rangen en een grotere variëteit aan prijzen theaters van deze kortingen af kunnen stappen. Wel blijft het een probleem dat er dan consumentensurplus ontstaat van mensen die nu kiezen voor een goedkopere rang.

1.5 Intertemporal Pricing Problem

Naast het verdelen van de zaal in rangen zien Rosen en Rosenfield (1996, p. 360) nog een vorm van onderscheid in service. Als een voorstelling maar één keer speelt is niet iedereen geweest die wel graag had willen gaan, daarom stellen zij dat de vraag vaak groter is dan de capaciteit. Het is dan ook gebruikelijk dat voorstellingen vaker worden gespeeld en dat het theater de vraag in *batches* “verwerkt” tot de volledige vraag voldaan is. Hierdoor ontstaat het *intertemporal pricing problem*. Volgens Rosen en Rosenfield ontstaat er een rij verspreid over de speelperiode van voorstellingen. Mensen kopen een kaartje en moeten wachten tot zij aan de beurt zijn om de voorstelling te zien. Het bezoeken van een vroege voorstelling zien Rosen en Rosenfield als eerste rang in relatie tot het bezoeken van een latere voorstelling wat zij als tweede rang zien. Hierbij gaan zij uit van een voorstelling met een vaste speellocatie, waar het publiek naartoe reist. Bij een reizende voorstelling, reist het gezelschap naar het publiek toe en is de speelperiode per locatie vaak te kort om *intertemporal pricing* toe te kunnen passen.

Hoe eerder men de voorstelling gezien heeft hoe langer zij plezier hebben van de ervaring achteraf. Om de klanten zoveel mogelijk te laten betalen moeten de prijzen dalen over de speelperiode heen. Zo wordt het publiek gesorteerd op hoe graag zij de voorstelling willen zien en naar hun bereidheid tot betalen. Dit moet echter in het juiste tempo zodat mensen niet gaan wachten tot de prijs lager wordt voor ze een kaartje kopen. Aan de hand van deze gegevens hebben Rosen en Rosenfield een formule gecreëerd om de optimale prijs van elke rang te bepalen.

Courty (2000, p. 172) benoemd een opvallend fenomeen in het *intertemporal pricing problem* binnen de theatersector; de *stickiness* van de prijs. Over het algemeen worden bij uitverkochte voorstellingen de prijzen niet verhoogd en bij slecht-verkopende voorstellingen de prijzen niet structureel verlaagd. De enige gangbare methode om op de vraag te reageren is drastische kortingen op de dag van de voorstelling. Courty is het met Rosen en Rosenfield eens dat de prijzen niet alleen op de vraag aangepast dienen te worden maar dat de prijzen ook moeten afnemen over de speelperiode heen.

1.6 Non-price rationing

Wanneer het theater een lagere prijs voor een kaartje vraagt dan de evenwichtsprijs van vraag en aanbod ontstaat er *non-price rationing*. Dit gebeurt veel bij cabaret waar het maken van de voorstelling vaak relatief goedkoop is maar de voorstellingen wel heel populair zijn. Toch houden de cabaretiers de prijzen laag omdat ze hun voorstelling toegankelijk willen houden en zij sympathiek over willen komen. Zij zien dit ook als investering in de toekomst, mensen zullen eerder het volgende seizoen weer terug komen (Langeveld en Stooker, 2012, p. 91). Een andere reden is dat lage prijzen een uitverkochte zaal garanderen. Zoals al eerder vermeld, worden consumenten sterk beïnvloed door het succes van een voorstelling en verhoogt dit hun bereidheid tot kopen. Daarom is een uitverkochte voorstelling een goed marketinginstrument voor de volgende voorstelling. Door de lage

prijs ontstaat er echter een gat in de markt. De prijs ligt lager dan de prijs die men bereid is te betalen en dit opent een markt voor doorverkopers (Courty, 2000, p. 174)

Volgens Diamond (1982, p. 81) is het doorverkopen van kaarten oneerlijk. De verkoper gebruikt lagere prijzen omdat hij nog niet weet of de voorstelling een succes gaat worden en neemt daarmee het risico te laag te prijzen. Ook kan de verkoper het als investering zien, zoals eerder beschreven. Een tussenpersoon die de kaarten doorverkoopt neemt geen risico maar verdient wel. Ook beschadigt deze de investering die de verkoper doet. Volgens Langeveld en Stooker (2012, p. 90) neemt de doorverkoper juist een groot risico door kaarten op te kopen die na de voorstellingsdatum niets meer waard zijn. Als de doorverkoper de kaarten niet op tijd verkoopt, is deze de investering kwijt.

Happel en Jennings (1995, p. 444) brengen daar tegen in dat vanuit economisch perspectief het doorverkopen van kaarten een logisch gevolg is van *non-price rationing*. Doordat de primaire kaartverkoper niet de marktprijs vraagt, ontstaat er ruimte. Het kaartje is meer waard voor iemand die nog geen kaartje heeft kunnen bemachtigen dan voor degene die al wel een kaartje heeft. Wanneer het kaartje wordt doorverkoopt ontstaat er volgens Happel en Jennings een win-win situatie, een gangbare situatie in het vrije markt model. De verkoper heeft zijn kaartje verkocht, de eerste koper heeft geld verdiend en de tweede koper heeft het kaartje wat hij graag wilde voor een bedrag dat hij bereid was te besteden.

1.7 Onzekerheid van de vraag

Wanneer een theater een nieuwe voorstelling programmeert is het vaak nog niet bekend of de voorstelling een succes zal worden. Courty (2003, p. 627) stelt dat het belangrijk is rekening te houden met deze onzekerheid van de vraag in het prijsbeleid. Hierin kan onderscheid gemaakt worden tussen *aggregate demand* en *individual demand*. *Aggregate demand* gaat om de totale vraag naar kaartjes. Zoals eerder besproken creëert succes meer succes omdat mensen liever een kaartje kopen voor een succesvolle voorstelling. *Individual demand* heeft te maken met de onzekerheden van de individuele consument. Mensen weten lang van tevoren nog niet zeker of het wel goed uitkomt op de voorstellingsdatum en of ze de voorstelling wel leuk gaan vinden. Naarmate de voorstellingsdatum dichterbij komt raken mensen beter geïnformeerd: waar gaat het over, wie is de regisseur, hoe zijn de recensies, hoe ziet mijn agenda eruit etc. Volgens Courty zullen er dichterbij de voorstellingsdatum steeds minder mensen overblijven die graag een kaartje willen kopen, maar zijn dezen wel bereid tot het betalen van een hogere prijs. Daarom heeft het theater twee opties. De eerste is het laat verkopen van kaarten voor een hogere prijs en binnen de goedgeïnformeerde consumenten de juiste groep vinden met een hoge bereidheid tot betalen. De tweede optie is vroeg de kaarten verkopen aan slecht-geïnformeerde consumenten voor een lagere prijs. Hierbij moet doorverkopen voorkomen worden om te zorgen dat mensen niet denken dat ze altijd later nog een kaartje kunnen kopen.

DeGraba (1995, p. 331) draagt hiervoor het creëren van een *buying frenzy* aan als oplossing. Door als verkoper te zorgen dat het aanbod minder is dan de vraag, wordt de consument verplicht ongeïnformeerd te kopen omdat degenen die langer wachten te laat zijn omdat het product is uitverkocht. Hierdoor kan het product verkocht worden boven de prijs van het geïnformeerde publiek en is de verkoper zeker veel te verkopen. In het theater lijkt dit in *non-price rationing* terug te komen waarvan de voor- en nadelen al eerder besproken zijn.

1.8 Van Westendorp Price Sensitivity Model

Van Westendorp (1976) heeft een prijsgevoeligheidsmeter ontwikkeld als instrument om de bereidheid van de consument tot betalen te meten. Door middel van dit model krijgt het theater inzicht in een prijsreeks waarbinnen de prijs van de voorstelling bepaald kan worden. Het model is gebaseerd op vier vragen die aan de consument worden gesteld: (1) bij welke prijs begint u het kaartje te duur te vinden en zult u het niet meer kopen? (te duur); (2) bij welke prijs begint u het kaartje zo goedkoop te vinden dat u begint te vermoeden dat de voorstelling wel slecht zal zijn? (te goedkoop); (3) bij welke prijs vindt u het kaartje dermate duur dat u erover na moet denken om het aan te schaffen, maar dat u het kopen niet uitsluit? (duur); (4) bij welke prijs vindt u dat het kaartje een koopje wordt en heeft u het gevoel een goede aankoop te doen? (goedkoop).

Wanneer de antwoorden in een grafiek worden geplaatst krijgt men vier lijnen: te duur, te goedkoop, duur en goedkoop. De kruising tussen duur en te goedkoop noemt Van Westendorp het punt van *marginal cheapness*, dit punt vormt de laagste prijs die een theater zou moeten vragen. De kruising tussen goedkoop en te duur noemt Van Westendorp het punt van *marginal expensiveness*. Dit zou de hoogste prijs in de prijsreeks moeten zijn. Het kruispunt tussen te duur en te goedkoop ligt hier tussen en is volgens Van Westendorp de optimale prijs.

Johnson (2005, p. 22) adviseert om na het toepassen van het Van Westendorp-model eerst het punt van *marginal cheapness* aan te passen in relatie tot de kosten en het punt van *marginal expensiveness* aan te passen aan het referentiekader van de consument. Vervolgens kan door middel van *conjoint analysis* een prijschema gemaakt worden voor de factoren die bepalen in welke rang een stoel valt. Met een tweede analyse kan *peak load pricing* toegepast worden door hogere prijzen te vragen op populaire dagen en lagere prijzen op minder gewilde dagen. Ook stelt Johnson dat de meer kwalitatieve onderdelen als de naam van de regisseur of de acteurs verwerkt moeten worden in de prijs. Hiervoor kan het best de ervaring van de theaterdirecteur gebruikt worden. Zo ontstaat er een complex schema van prijzen dat zo goed mogelijk aansluit bij de individuele wensen van het publiek en wordt er werkelijk verschil gecreëerd in waar men voor betaalt en wat men krijgt.

1.9 Conclusie

Uit de theorie kan geconcludeerd worden dat er een aantal leidende thema's is waar rekening mee gehouden moet worden in het bepalen van de prijsstrategie. Theaters moeten ervoor zorgen dat het consumentensurplus zo klein mogelijk wordt om de omzet uit de kaartverkoop te maximaliseren. Prijsdifferentiatie lijkt een goede oplossing voor het voorkomen van consumentensurplus wanneer er een combinatie gemaakt wordt van een *price range ticket policy* en *peak load pricing*. Op die manier ontstaat er een prijzenschema waarin zoveel mogelijk wordt voldaan aan de individuele vraag van elke consument. Een goede manier om een dergelijk schema te creëren is door te starten met het model van Van Westendorp en de minimale – en maximale prijs die hieruit volgen als uitgangspunt te nemen. Het prijschema moet gedurende de speelperiode aangepast worden om de consumenten te sorteren over de voorstellingsreeks en zo het *intertemporal pricing problem* te integreren in het prijsbeleid. Prijsdiscriminatie is een goede manier om sociaal-culturele doelstellingen te behalen, al moet dit voorzichtig toegepast worden om consumentensurplus zoveel mogelijk te voorkomen. Volgens Courty (2000, p. 172) wordt de prijs vaak gelijk gehouden, ook wanneer de vraag veel groter of kleiner blijkt te zijn dan verwacht. Hier zou *dynamic pricing* een antwoord op kunnen zijn. In het volgende hoofdstuk zal daar verder op ingegaan worden.

Hoofdstuk 2. Dynamic Pricing

Uit de theorie blijkt dat een prijsbeleid met veel verschillende prijzen een positieve invloed heeft op de omzet uit de kaartverkoop van een podiumkunstinstantie. Veel theaters maken hier dan ook gebruik van door met rangen te werken, verschillende prijzen te hanteren voor populaire dagen en prijsdiscriminatie toe te passen om ondertussen in hun sociaal-culturele doelstellingen te voorzien. Op deze manier wordt er aan zo veel mogelijk individuele wensen van de consument voldaan. Een volgende stap hierin kan het aanpassen van prijzen gedurende de verkoopcurve zijn, om zo nog beter in te spelen op de vraag en een nog hogere omzet te realiseren. In de theorie wordt hiervoor *dynamic pricing* aangedragen als de laatste ontwikkeling op het gebied van prijsstrategieën, die inspeelt op deze problematiek.

2.1 Revenu management, yield management en dynamic pricing

Bij het bepalen van een prijsstrategie worden de begrippen *revenue management*, *yield management* en *dynamic pricing* vaak door elkaar gebruikt (Baker, 2010 p. 1). Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen de drie begrippen. *Revenue management* is een overkoepelende term en gaat om het verkopen van een product aan de juiste persoon op het juiste moment voor de juiste prijs met als doel het maximaliseren van de omzet. Bij *revenue management* gaat het erom de capaciteit maximaal te benutten. In het theater wordt dit vaak bewerkstelligd door het geven van hoge kortingen op de dag van de voorstelling.

Yield management gaat vooral om het verhogen van prijzen bij een grote vraag. *Yield management* richt zich op de consumenten die het meest prijsinelastisch zijn en tracht deze zoveel mogelijk te laten betalen om op die manier de omzet te maximaliseren. Desiraju en Shugan (1999, p. 44) argumenteren dat *yield management* vooral nuttig is wanneer verschillende doelgroepen op verschillende momenten boeken. Zakelijke kopers kopen volgens hen graag vroeg omdat zij dan verzekerd zijn van kaarten en goede plaatsen. Deze groep kan dan ook een hogere prijs gevraagd worden. Particulieren kan beter een vroegboekorting aangeboden worden om hen te bewegen tot kopen in een vroeg stadium.

Het aanbieden van verschillende prijzen voor verschillende rangen en – dagen van de week kan gezien worden als *revenue management*. *Dynamic pricing* gaat echter nog een stap verder, omdat bij deze methode mensen voor dezelfde stoel op dezelfde dag een ander bedrag kunnen betalen. Dit kan bijvoorbeeld afhankelijk zijn van het tijdstip van aankoop (Baker, 2010, p.2). Langeveld en Stoker (2012, p. 93) dragen *dynamic pricing* aan als oplossing voor fouten die gemaakt worden bij het voorspellen van de vraag naar een voorstelling. Van tevoren weet het theater nooit of een voorstelling een hit of een flop zal worden. Toch moet er een prijs bepaald worden, een prijs die in sommige gevallen in de praktijk niet blijkt aan te sluiten op de vraag. Bij *dynamic pricing* worden prijzen permanent en soms zelfs *real time* aangepast aan de vraag om zo tot een evenwicht te komen tussen vraag en aanbod. Op deze manier kan er aangepast worden op fouten in de voorspellingen. De aanpassingen worden gemaakt aan de hand van de omvang en de snelheid waarmee de vraag zich ontwikkelt.

2.2 Dynamic pricing

Traditioneel begint de verkooplijn van een voorstelling op een lage prijs voor de mensen met een abonnement (Langeveld en Stoker, 2012, p. 97). Dezen worden beloofd voor het feit dat zij lang van te voren boeken in de vorm van een korting op de kaarten. Wanneer de voorverkoopperiode

voorbij is, komt de prijs hoger te liggen. Deze hogere prijs blijft vaststaan tot de dag van de voorstelling wanneer er nog eventuele *last-minute* kortingen zijn, al dan niet voor specifieke doelgroepen. Mocht de verkoop achterblijven kan er al eerder gekozen worden voor een aanbieding.

Wanneer er gebruik gemaakt wordt van *dynamic pricing* ontstaan er nieuwe lijnen. De prijs neemt toe naarmate de voorstellingsdatum dichterbij komt. De gedachte hierachter is dat hoe dichterbij de datum is, hoe beter mensen geïnformeerd zijn en (als zij enthousiast raken) hoe meer zij willen betalen voor de voorstelling (Courty, 2003, p. 639). Hierin maakt Courty niet duidelijk hoeveel de prijs volgens hem kan stijgen en spreekt hij niet over een maximale prijs die mensen doet afschrikken en weerhoudt van kopen. Ook wanneer de vraag naar kaarten slechts gemiddeld is zal de prijs hierdoor langzaam toenemen. Als er helemaal geen vraag is naar de kaarten blijft de prijs gelijk tot een paar weken voor de voorstelling, dan gaat de prijs omlaag om tenslotte weer omhoog te gaan wanneer de voorstelling dichtbij komt (Langeveld en Stoker, 2012, p. 79). De verkoopcurve komt er dus anders uit te zien. In plaats van een scherpe daling op de dag van de voorstelling zijn bij *dynamic pricing* de prijzen dan juist het hoogst. Omdat dit in de praktijk nog weinig wordt toegepast, is het nog maar de vraag hoe het Nederlandse publiek hierop zou reageren.

Larson (2009) schreef een interessant artikel over *dynamic pricing* voor de podiumkunsten. Zij merkte op dat prijzen vaak verlaagd worden in de vorm van kortingen bij slecht verkopende voorstellingen. Bij een goed lopende kaartverkoop wordt de prijs echter zelden verhoogd. Volgens haar betekent een uitverkochte voorstelling uit economisch perspectief slechts dat de kaarten te goedkoop waren. Ook argumenteert zij dat de prijs verhogen wanneer bijvoorbeeld 80% van de kaarten verkocht is, een slechte implementatie van *dynamic pricing* is. Op dat moment heeft 80% van de mensen in de zaal al te weinig betaald en is er sprake van een grote consumentensurplus. Zij stelt daarom voor om de prijsaanpassingen te baseren op de verkoopcurves van eerdere voorstellingen. Door de vraag op die manier te analyseren kan er meer omzet gegenereerd worden dan wanneer pas bij een standaard X aantal verkochte kaarten de prijs verhoogd wordt.

Dasu en Tong (2010) analyseerden hoe consumenten reageren op *dynamic pricing* in hun koopgedrag. Een veel gehoorde klacht in de podiumkunsten is dat de markt verpest is door kortingen en dat consumenten wachten met het kopen van kaarten tot ze in de aanbieding zijn (Larson, 2009, p. 3). Dit strategisch gedrag van de consument onderzochten Dasu en Tong (2010) en zij concludeerden dat voor het succesvol implementeren van *dynamic pricing* het van essentieel belang is dat het aanbod kleiner is dan de vraag. Als mensen denken dat er niet genoeg kaartjes zijn voor iedereen die een kaartje wil kopen zijn zij gedwongen om te kopen en hebben zij niet de mogelijkheid tot wachten op mogelijke kortingen. In deze situatie kan *dynamic pricing* worden ingezet en zal het leiden tot een hogere omzet. Ook wanneer de vraag wel kleiner is dan het aanbod maar de consumenten zich niet strategisch gedragen zal volgens Dasu en Tong de omzet door *dynamic pricing* verhoogd worden. Wanneer de vraag echter kleiner is dan het aanbod en de consumenten zich wel strategisch gedragen leidt *dynamic pricing* niet meer tot een hogere omzet dan statische prijzen, mits het theater beschikt over een goed prijzenschema waarin prijsdifferentiatie is toegepast.

2.3 Praktijkvoorbeelden

Nu de theorie op het gebied van prijsstrategieën en *dynamic pricing* in kaart is gebracht zal er op zoek gegaan worden naar voorbeelden van *dynamic pricing* in de podiumkunsten. Op deze manier kan onderzocht worden hoe *dynamic pricing* in de praktijk wordt toegepast. Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag drie:

Hoe wordt dynamic pricing in de praktijk toegepast?

In de theorie zijn er voornamelijk veel voorbeelden te vinden van *dynamic pricing* in de Verenigde Staten. De Amerikaanse podiumkunsten lijken hierin een voorbeeldfunctie aan te nemen. Volgens Colletti en Ravanas (2010, p.73) heeft dit te maken met het feit dat Amerikaanse instellingen niet kunnen rekenen op structurele subsidie zoals veel Europese instellingen dat wel kunnen. Voorheen werd dit in de Verenigde Staten voornamelijk opgevangen door private schenkingen en sponsoring. Door de economische crisis loopt dit echter terug en zijn de Amerikaanse instellingen, nog meer dan de Europese, genoodzaakt de inkomsten uit de kaartverkoop te verhogen. Om een zo breed mogelijk beeld te schetsen van *dynamic pricing* in de praktijk, worden er instellingen uit verschillende disciplines besproken. Ook worden er zowel theatermakers (bv. gezelschappen en orkesten) als podia behandeld in dit hoofdstuk.

2.3.1 Chicago Symphony Orchestra

In de jaren 70 en 80 groeide het *Chicago Symphony Orchestra* uit tot één van de beste orkesten ter wereld. Het managementteam raakte hieraan gewend; zodra het nieuwe seizoen werd aangekondigd werden bijna alle kaarten gekocht door mensen met een abonnement. Door de grote populariteit raakte het management overmoedig en in de jaren 90 kwam het orkest in een vicieuze cirkel van steeds hogere kosten en hogere kaartprijzen. Uiteindelijk verkeerde het orkest in een situatie van hoge prijzen en structurele kortingen op het laatste moment om de zaal te vullen. Hierdoor was het niet meer aantrekkelijk voor de bezoekers om een abonnement te nemen en wachtten de mensen op de kortingen (Ravanas, 2008, p. 1).

In 2003 trad Deborah Card aan als nieuwe directrice en stond zij voor de taak deze vicieuze cirkel te doorbreken. Zij implementeerde een nieuw prijsbeleid gebaseerd op de volgende vier parameters:

1. *Plaats van de stoel ten opzichte van het toneel.* Tot dan toe werd er geprijsd op de afstand tot het toneel. Uit onderzoek bleek echter dat mensen liever in het midden zitten en verder naar achteren, dan vooraan maar aan de zijkant. Zo werden de rangen aangepast op de wensen van het publiek. Ook werd het aantal rangen vergroot en het verschil tussen de beste - en slechtste stoel vergroot. Gemiddeld bleef de prijs nagenoeg gelijk.
2. *Programming.* In het prijsbeleid werd er nu gekeken naar de verkoopcurve van voorgaande seizoenen en eerdere concerten om de prijs te betalen.
3. *Tijdstip en dag van de voorstelling.* Card implementeerde *peak load pricing* waarbij er hogere prijzen werden gevraagd voor populaire dagen van de week en seizoenen van het jaar.
4. *Moment van aankoop.* Abonnementen en volume-aankopen werden weer aantrekkelijker gemaakt.

Gebaseerd op deze vier factoren wordt er nu voor elke stoel en elk concert een “vanaf-prijs” bepaald. Deze prijzen worden door het marketingteam wekelijks geëvalueerd en aangepast naar de vraag. Door een grote prijs-variatie aan te bieden en dynamisch te prijzen zijn er grote sprongen gemaakt in de omzet. Zowel in de voorverkoop via de abonnementen als de reguliere verkoop (Ravanas, 2008, p. 3).

2.3.2 Santa Fe Opera

De *Santa Fe Opera* is een openluchtfestival dat elk jaar in de zomermaanden opera's brengt. Ook hier waren teruglopende inkomsten een reden om het prijsbeleid onder de loep te nemen. De organisatie is in 2011 begonnen met prijsverhogingen in secties van de zaal waar een grote vraag naar was. Dit waren voornamelijk slechte plaatsen zoals staanplaatsen en de laatste rang. Deze plaatsen waren zoveel goedkoper dan de goede plaatsen dat ze het meest populair waren. Ook werden sommige secties in prijs verlaagd om de toegankelijkheid van de voorstellingen te verhogen. Vervolgens werden de prijzen wekelijks aangepast op basis van het aantal verkochte kaarten. Hoe meer kaarten er werden verkocht, hoe hoger de prijs. *Dynamic pricing* werd toegepast op elke voorstelling en de omzet steeg dat seizoen met \$130.000. In 2012 werd *dynamic pricing* verder geïntegreerd in het prijsbeleid en werden er 34.000 kaarten verkocht voor een verhoogde prijs en 6.000 kaarten voor een verlaagde prijs. Voor 2013 wil de organisatie zich niet meer baseren op het aantal verkochte kaarten, maar op de snelheid waarmee ze verkocht worden. Zo verwachten ze hun prijs nog scherper af te stellen op de vraag (Roth en Thomas, 2013, p. 1-2).

2.3.3 The Place

The Place is een theater in Londen waar uitsluitend moderne dans geprogrammeerd wordt. Er werd tot 2001 een *single seat price policy* gevoerd met een kortingsprijs voor senioren en studenten. Tijdens een verbouwing werd er een publieksonderzoek uitgevoerd, waarvan de resultaten *The Place* voor een dilemma stelden. Het bleek dat een deel van het publiek bereid was tot het betalen van hogere prijzen, terwijl voor een ander deel de prijs juist een drempel was om een kaartje te kopen. Waar in een ander theater het invoeren van rangen een oplossing zou zijn, achtte het management dat hier niet mogelijk. De zaal van *The Place* is dermate klein dat de verschillen tussen de stoelen te klein zijn om een prijsverschil te rechtvaardigen. Daarnaast bleek ook dat het publiek en personeel grote waarde hechtten aan het feit dat men zelf een stoel kon uitzoeken. Ook wilde het management geen verschillende prijzen vragen voor verschillende voorstellingen omdat zij op die manier een bepaald waardelabel aan de voorstellingen moesten toekennen. Zij achtten zichzelf niet in staat te bepalen welke voorstelling meer waard was dan een andere. Het was duidelijk dat er prijsdifferentiatie nodig was, maar dit kon niet gedaan worden aan de hand van de stoelen of de voorstelling (Wood, 2002, p. 1).

Geïnspireerd door de *budget airline* industrie kwam het management erachter dat het mogelijk is mensen voor dezelfde service een verschillende prijs te vragen. Hierin zagen zij ook een kans mensen te bewegen eerder kaarten te kopen. Daarom werd er besloten vier prijscategorieën te implementeren gebaseerd op wanneer men een kaartje koopt. Hoe eerder men koopt, hoe goedkoper het kaartje (oplopend van £5 tot £15). Voor elke categorie worden twintig kaarten gereserveerd en de overige kaarten worden verschillend per voorstelling toebedeeld aan één van de categorieën. Hier werd een kortingscategorie aan toegevoegd voor senioren en studenten waarin een kaartje £7 kost (nog altijd duurder dan het goedkoopste vroegboekkaartje, dus). Door dit beleid

verkocht *The Place* 28% meer kaartjes en steeg de omzet van de kaartverkoop met 14% (Wood, 2002, p. 2).

2.3.4 Andere voorbeelden uit de Verenigde Staten

Larson (2009) schreef een interessant artikel waarin zij verschillende Amerikaanse instellingen met een *dynamic pricing* beleid vergeleek. *Pacific Northwest Ballet*, *Palm Beach Opera* en *San Diego Opera* voeren hetzelfde beleid: wanneer 80% van de kaarten verkocht is worden de overgebleven kaarten met \$5 verhoogd. Bij 90% verkochte kaarten stijgt dit nog eens met \$10. Dit beleid resulteerde voor deze gezelschappen in 1,5-2% extra omzet in een seizoen.

Pittsburgh Opera verhoogt de prijzen eerder en procentueel in plaats van met een vast bedrag. Bij 60%, 70%, 80% en 90% verkochte kaarten worden de overgebleven kaarten met 10% tot 15% in prijs verhoogd. Dit resulteert voor hen in een extra omzet van 1-1,5% per seizoen. *Carolina Performing Arts* gebruikt *dynamic pricing* voornamelijk om fouten in de voorspellingen te corrigeren. Voor elke voorstelling wordt een verwachte en optimale verkoopcurve vastgesteld. Indien de werkelijke verkoop hier te ver van af ligt worden de prijzen aangepast om beter op de vraag aan te sluiten. Dit resulteert voor hen in 2,5% extra omzet in een seizoen. *Alvin Ailey American Dance Theatre* voert tenslotte een uniek beleid. De zaal van het theater is in twee rangen ingedeeld, maar tevens in drie secties. De middelste sectie wordt uit de verkoop gehouden en kan in een later stadium zowel aan de eerste – als aan de tweede rang worden toegevoegd. Dit wordt bepaald aan de hand van de verkoop. Zo verschilt het aantal goedkope en dure kaarten per voorstelling. Het precieze resultaat hiervan is onbekend omdat er veel verschillende beleidsveranderingen tegelijk zijn doorgevoerd. Toch vermoedt men dat deze vorm van prijsbeleid een belangrijk aandeel heeft in de toegenomen omzet.

2.3.5 Dynamic Pricing bij Theater Bellevue

Op 8 juli 2013 is Jessica Tepe, Hoofd PR en Marketing van Theater Bellevue in Amsterdam geïnterviewd over de implementatie van *dynamic pricing* door dit theater. Per januari 2013 is *dynamic pricing* bij Bellevue geïntroduceerd in het prijsbeleid. Directe aanleidingen hiervoor waren de bezuiniging op de subsidie door de Gemeente Amsterdam van 25% en een stagiaire wiskunde die zich bezig hield met *dynamic pricing*. Deze stagiaire heeft voor Bellevue een module gecreëerd waarmee de optimale kaartprijs bepaald kan worden, gebaseerd op de actuele verkoop.

In januari 2013 stond er de gehele maand één voorstelling in Bellevue: Café Lehmitz van het gezelschap Carver. Kort hiervoor was bekend geworden dat Carver op zou houden te bestaan en ter afscheid speelde het gezelschap de succesproductie waarmee zij doorbraken in 1991. Dat deze voorstelling een gehele maand te zien was in Bellevue is uitzonderlijk, normaal gesproken worden er kortere series in het theater geprogrammeerd. Café Lehmitz was een zeer populaire voorstelling in Bellevue en vormde het eerste experiment met *dynamic pricing* voor het theater. Door de toepassing van *dynamic pricing* steeg de recette van deze voorstelling met ongeveer 10%. Hierna heeft het theater besloten *dynamic pricing* verder toe te passen in het prijsbeleid. De populariteit van de voorstelling en het feit dat het ging om een langere speelperiode waren volgens Tepe de twee voorwaarden voor het succes van *dynamic pricing* experiment.

Naar het publiek communiceert Bellevue een vanaf-prijs die bestaat uit twee tarieven: een standaard tarief en een gereduceerd tarief voor speciale doelgroepen als studenten en senioren. Vervolgens worden dagelijks de verkoopcijfers per voorstelling geanalyseerd. Wanneer een voorstelling op een bepaalde dag voor 80% verkocht is wordt de prijs van die voorstelling met een

vast bedrag verhoogd. Bij 90% wordt dit nog eens gedaan. De verhogingen gelden altijd voor zowel het standaard tarief als het gereduceerde tarief. De percentages van 80% en 90% en de bedragen waarmee de prijs verhoogd wordt zijn gebaseerd op de module van de wiskunde stagiaire en het gevoel en de ervaring van het theater.

Bellevue probeert met deze strategie het publiek meer richting de voorverkoop te bewegen. Momenteel beginnen de kaarten pas ongeveer een maand van tevoren te verkopen en wanneer het maar gaat om twee of drie voorstellingen zijn de mogelijkheden voor het inzetten van een uitgekend *dynamic pricing* beleid dus beperkt. Bij tegenvallende verkoop wordt de prijs bij Bellevue niet verlaagd, ook worden er in principe geen kortingen gegeven. Ook op deze manier probeert het theater het publiek te stimuleren vroeger te kopen. Wel biedt Bellevue bijna elke avond een voorstelling aan via de Last Minute Ticket Shop van Uitburo Amsterdam. Hier worden kaarten op de dag zelf verkocht met 50% korting. Hiermee probeert Bellevue toegankelijk te blijven voor mensen met een kleinere portemonnee. De sociaal-culturele doelstellingen van het theater hebben dus een plek in het prijsbeleid. Daarnaast zal het vanaf theaterseizoen 2013-2014 goedkoper zijn om kaarten via internet te kopen dan aan de kassa. Of deze verschillende strategieën het gewenste effect zullen hebben op het koopgedrag van het publiek vindt Tepe nog te vroeg om te zeggen.

2.3.6 Dynamic Pricing in Nederland

In Nederland zijn er meer voorbeelden bekend van *dynamic pricing* binnen de podiumkunsten (Langeveld en Stooker, 2012, p. 94). Zo is *See Tickets*, het grootste ticketbedrijf van Nederland, aan het experimenteren met *dynamic pricing*. Zij hebben bijvoorbeeld een dynamisch verkoopmodel gebruikt voor de musical *Shrek* van Albert Verlinde Entertainment. De *revenue manager* van *See Tickets* stelt samen met de verantwoordelijke voor de verkoop van het theater een allocatiemodel op waarin de verwachte verkoopcyclus wordt weergegeven. Op basis van dit model wordt per theater het aantal prijscategorieën vastgesteld waarbinnen de prijsvariatie plaatsvindt. Elke rang krijgt een minimum- en maximumprijs en ook de snelheid waarmee de prijs per rang stijgt, verschilt. De consument kan vervolgens binnen de verkoopmodule selecteren op prijs en snel zien voor welke data er nog goedkope kaarten beschikbaar zijn. Volgens *See Tickets* kan een dynamisch prijsmodel alleen slagen wanneer er kaarten verkocht worden voor een bekend stuk of bekende artiesten. Daarbij is het van belang dat de klant een gevoel van urgentie heeft: de vraag moet groter lijken dan het aanbod. Door de transparantie op de website wordt dit gevoel versterkt: klanten zien voor welke dagen er nog goedkope kaarten zijn en hebben het gevoel snel te moeten beslissen voordat deze kaarten weg zijn (Langeveld en Stooker, 2012, p. 94). De klant heeft geen inzicht in wanneer de prijs zal veranderen, zoals in de luchtvaart wel gebeurt. Bij *Easyjet* ziet men bijvoorbeeld een voetnoot bij sommige prijzen staan met: nog twee tickets voor deze prijs. Dit zou voor het theater ook kunnen werken en het gevoel van urgentie nog meer versterken. Het is niet bekend of *dynamic pricing* bij *Shrek* geleid heeft tot een hogere omzet.

Ook het Chassé Theater in Breda experimenteert met *dynamic pricing*. Voor de voorstelling *De Houdini Experience* van Hans Klok die van 20 december 2012 tot 6 januari 2013 speelde, hebben zij een speciale verkoopmodule gebruikt die de prijs afstemde op de vraag. Langeveld, directeur van het Chassé Theater, gaf in het persbericht aan hiermee in te willen spelen op de behoeften en wensen van het publiek. Opvallend is dat hij uitlegt dat de vroegboekprijzen lager komen te liggen in dit experiment dan normaal, om er op die manier voor te zorgen dat ook de consument voordeel heeft bij deze wijze van prijsstelling. Tevens zou dit bij kunnen dragen aan het creëren van een

gevoel van urgentie zoals *See Tickets* dat als voorwaarde beschrijft. De resultaten van het experiment van het Chassé Theater zijn onbekend.

2.3.7 Bezwaren

Larson (2009, p. 3) heeft ook onderzocht hoe het publiek van deze instellingen reageerde op de dynamische prijzen. Volgens Larson rapporteren de meeste instellingen geen klachten te ontvangen van de klanten. Zij vermoedt echter dat dit komt omdat de klachten voornamelijk behandeld worden door kassamedewerkers en dat deze klachten niet bij het managementteam terecht komen. Larson heeft twee bezwaren geconstateerd die relatief veel terug kwamen. Ten eerste vinden veel mensen het vervelend dat prijzen niet gepubliceerd worden in de brochure. Zij vinden het prettig rustig met een brochure het theaterbezoek van een seizoen te plannen, maar dan moeten zij wel de prijzen weten. Voor sommige van hen is het een bezwaar om op internet de prijzen op te zoeken of het theater te bellen. Het tweede bezwaar ligt in de ervaring dat mensen de ene dag op de site kijken naar kaarten en dat de kaarten de volgende dag duurder zijn. Zeker wanneer mensen een theaterbezoek proberen te plannen met anderen ervaren zij dit als vervelend.

Larson (2009, p. 4) reikt transparantie als oplossing aan. Volgens haar wordt het publiek behandeld als de laatste groep die op de hoogte moet zijn van een prijswijziging. Larson stelt echter dat het publiek als eerste van een prijswijziging zou moeten weten zodat *dynamic pricing* zijn werk kan doen. Prijzen kunnen wel in een brochure vermeld worden, maar dan als “vanaf” prijs met een duidelijke beschrijving van de procedure. Ook raadt Larson aan de prijzen als bijlage toe te voegen: een bijlage die makkelijk *up-to-date* gemaakt kan worden en nagestuurd of opnieuw bijgevoegd. Ook is het belangrijk dat de kassamedewerkers goed op de hoogte zijn van de procedure en deze duidelijk aan de klanten uit kunnen leggen om klachten te voorkomen.

2.4 Conclusie

Dynamic pricing is de laatste ontwikkeling op het gebied van prijsstrategieën en kan gedefinieerd worden als het permanent en soms ook *real-time* aanpassen van de prijs aan de vraag. *Dynamic pricing* is een vorm van *yield management* maar gaat weer een stap verder. Het implementeren van *dynamic pricing* zal volgens de theorie in de kaartverkoop van een voorstelling een andere verkoopcurve opleveren dan momenteel gebruikelijk is. Een opvallend verschil in het denken over prijzen bij *dynamic pricing* is dat de prijzen op de dag van de voorstelling altijd het hoogst zullen zijn, omdat mensen de flexibiliteit van lang wachten hebben gehad en zich goed hebben kunnen informeren. Hierdoor is hun bereidheid tot betalen groter en zal een hogere prijs leiden tot minder consumentensurplus. In de praktijk zijn echter geen voorbeelden gevonden waar deze theorie wordt toegepast. De instellingen laten zich leiden door het aantal verkochte kaarten, niet door het verstrijken van de tijd. In plaats van een verkoopcurve die stijgt in een glooiende lijn zoals Langeveld en Stoker (2012, p. 79) deze omschrijven lijkt het meer een trapsgewijze stijging waar bij bepaalde percentages verkochte capaciteit de prijs een sprong omhoog maakt.

In dit hoofdstuk zijn verschillende interessante voorbeelden van podiumkunstinstanties gepresenteerd die *dynamic pricing* hebben geïmplementeerd. Opvallend is dat er in de literatuur geen voorbeelden van mislukte *dynamic pricing* experimenten gevonden zijn, enkel succesvolle. Dit roept de vraag op of *dynamic pricing* per definitie tot een hogere omzet uit de kaartverkoop leidt of dat enkel instellingen waarbij het succesvol geïmplementeerd is meewerken aan onderzoeken. Ook is er geen informatie gevonden over de kosten die instellingen hebben gemaakt om *dynamic pricing* te kunnen implementeren.

De manier waarop *dynamic pricing* is toegepast verschilt per instelling. Een aantal verhoogt de prijzen afhankelijk van het percentage verkochte kaarten: de één verhoogt met een vast bedrag, de ander met een percentage. Sommige instellingen gaan flexibel om met hun rangen of prijsklassen. De verschillende prijsklassen staan vast, maar gedurende de verkoop wordt ingevuld hoeveel kaarten er in elke klasse verkocht worden. Opvallend is dat bij veel instellingen de implementatie van *dynamic pricing* hand in hand ging met veranderingen in de prijsdifferentiatie van de kaarten. Voornamelijk het vergroten van het aantal rangen en het verschil tussen de goedkoopste en de duurste stoel is veel terug te vinden. Bij alle instellingen lijkt er goed nagedacht te worden over het publiceren van prijzen om klachten van het publiek te voorkomen. Volgens Larson (2009, p. 1) worden prijzen alleen online gepubliceerd en niet gedrukt. Ook “vanaf” prijzen worden veel gebruikt. Tevens zorgen alle instellingen ervoor dat er altijd lage prijzen beschikbaar blijven om de toegankelijkheid niet in gevaar te brengen en op die manier sociaal-culturele doelstellingen te bewaken. Tenslotte analyseren alle instellingen hun verkoopcijfers minstens wekelijks om de prijzen *up-to-date* te houden.

Hoewel er wel voorbeelden gevonden zijn van *dynamic pricing* in Nederland is het nog onduidelijk in hoeverre deze prijsstrategie heeft geleid tot een hogere omzet. Alle gevonden experimenten zijn vrij recent, waardoor het er wel op lijkt dat *dynamic pricing* een onderwerp is dat leeft in de sector. Ook lijken de Nederlandse experimenten in opzet op de manier waarop *dynamic pricing* in buitenlandse voorbeelden is geïmplementeerd. Aangezien er van deze buitenlandse voorbeelden positieve resultaten zijn, lijkt *dynamic pricing* ook voor de Nederlandse theatersector een kansrijke optie te zijn. Om dit te kunnen bepalen dient onderzocht te worden wat het publiek vindt van *dynamic pricing* en hoe zij hierop zullen reageren. Hier zullen de volgende hoofdstukken verder op ingaan.

Hoofdstuk 3. Het publiek – de methoden

In de voorgaande hoofdstukken is de theorie op het gebied van prijsstrategieën en *dynamic pricing* behandeld. Om te bepalen in hoeverre *dynamic pricing* een kansrijke optie is voor de Nederlandse podiumsector, wordt in dit hoofdstuk onderzocht hoe het publiek reageert op deze nieuwe prijsstrategie. Het publiek moet immers uiteindelijk de kaartjes kopen en is voor theaterdirecteuren de belangrijkste groep waar, voor het creëren van omzet, rekening mee gehouden moet worden. Zoals eerder vermeld in de afbakening van de begrippen gaat het hierbij om Nederlanders die minstens één keer per jaar naar het theater gaan.

Frey en Pommerehne voerden in 1991 een onderzoek uit naar prijsverhogingen bij een grote vraag. Wanneer het aanbod niet volledig aangepast kan worden aan de vraag (zoals bij veel voorstellingen het geval is wanneer men gebonden is aan de capaciteit van het theater) is het verhogen van de prijs volgens de economische theorie een goede manier om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Uit het onderzoek van Frey en Pommerehne (1991, p. 297) bleek echter dat 80% van de mensen een dergelijke prijsverhoging als oneerlijk ervoeren. Zij concludeerden dat het bij prijsstelling belangrijk is de morele overwegingen van de consument mee te nemen en niet alleen op de economische theorie af te gaan. Dit kan namelijk schadelijk zijn voor het imago van het product (Frey en Pommerehne, 1991, p. 295).

Interessant vervolgonderzoek werd gedaan door Chandran en Morwitz in 2005. Zij lieten hun respondenten kiezen tussen dynamische- en statische prijssystemen. Hieruit bleek dat een meerderheid de voorkeur gaf aan dynamische prijssystemen. Doordat er bij dynamische prijssystemen sprake is van een bepaalde mate van participatie, heeft de consument invloed op de prijs. Bij *dynamic pricing* betalen mensen bijvoorbeeld minder als ze vroeg boeken of voor een minder populaire dag kiezen. Dit leidt tot een hogere koopintentie (Chandran en Morwitz, 2005, p. 257). *Dynamic pricing* kan dus volgens Chandran en Morwitz niet alleen leiden tot een hogere omzet maar ook tot een groter volume van verkochte kaarten, mits juist geïmplementeerd. Langeveld en Stoker (2012, p. 97) voegen hier aan toe dat in de dertien jaar tussen de onderzoeken van Frey en Pommerehne en Chandran en Morwitz de gedachten over eerlijkheid en ethiek in relatie tot prijssystemen waarschijnlijk zijn veranderd. Dit kan te maken hebben met de opkomst van *dynamic pricing* in andere sectoren, zoals de luchtvaart. Hierdoor is de consument al gewend geraakt aan dergelijke prijssystemen en ervaart de consument deze minder als oneerlijk.

3.1 Kwalitatief onderzoek

De vraag die hier beantwoord moet worden is:

Wat vindt het Nederlandse theaterpubliek van dynamic pricing?

Omdat het gaat om een open onderzoeksvraag met als doel het verkrijgen van diepgaande nieuwe inzichten in de motieven en opvattingen van het publiek, is er gekozen voor een kwalitatieve opzet. Er worden vanuit het perspectief van het publiek meningen in kaart gebracht, waardoor het onderzoek met name beschrijvend van aard is. Het theoretisch kader, zoals geschetst in de hoofdstukken 1 en 2, is hierbij als zoeklicht gebruikt. Als onderzoekontwerp is er gekozen voor het kwalitatief survey-onderzoek. Om meer inzicht in de beweegredenen en de attitude ten opzichte van *dynamic pricing* van het Nederlandse theaterpubliek te krijgen zijn er 30 interviews afgenomen. Volgens Ranshuijzen worden resultaten vanaf 30 respondenten significant (1999).

Het kwalitatief survey-onderzoek is een geschikt instrument om de aard van de bestaande opvattingen van een groep te beschrijven om zo een dwarsdoorsnede te kunnen geven van de meningen van het Nederlandse theaterpubliek. Omdat de mening over een abstract onderwerp als *dynamic pricing* zeer moeilijk te observeren valt, is er geen gebruik gemaakt van observaties, maar van interviews. Zo is getracht persoon-overstijgende patronen te ontdekken. Het is belangrijk voor de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek dat de interviews zoveel mogelijk onder alledaagse omstandigheden plaatsvinden. Daarom werden theaterbezoekers voor dit onderzoek ondervraagd tijdens hun theaterbezoek. Zo hoefde er geen interviewsetting geforceerd te worden.

3.1.1 De respondenten

In dit onderzoek gaat het om de mening van theaterbezoekers over *dynamic pricing*. Deze groep is erg heterogeen. Theaterbezoekers kunnen mensen uit alle milieus zijn, zowel mannen als vrouwen, jong en oud, laag- en hoog opgeleid. Eén van de laatste grootschalige onderzoeken naar cultuurparticipatie is door het Sociaal Cultureel Planbureau in 2009 uitgevoerd. Hierin is per genre onderzocht hoe de samenstelling van het publiek bij de podiumkunsten eruitziet en tevens is dit vergeleken met eerdere onderzoeken. Hieruit bleek dat voornamelijk bij de populaire genres als cabaret en musical het aantal bezoekers is toegenomen. Bij de meer traditionele vormen van theater is het aantal bezoekers ongeveer gelijk gebleven. De samenstelling van de bezoekers is ook niet significant veranderd tussen 1983 en 2007 (SCP, 2009, p. 57). De grootste verandering is een grotere deelname onder kinderen en jongeren. Dit heeft volgens het SCP voornamelijk te maken met het vak CKV en het beleid op cultuureducatie. Jongeren onder de achttien jaar worden in dit onderzoek echter niet meegenomen waardoor de samenstelling van de populatie zoals hier gebruikt dus onveranderd is gebleven.

	Beroepstoneel	Ballet	Cabaret	Klassieke muziek	Populaire muziek
<i>Bezoek</i>	14%	5%	15%	14%	34%
<i>Man</i>	12%	3%	14%	12%	32%
<i>Vrouw</i>	16%	6%	16%	16%	36%
<i>20-34</i>	14%	4%	22%	10%	44%
<i>35-49</i>	13%	4%	16%	10%	43%
<i>50-64</i>	15%	6%	17%	22%	31%
<i>65-79</i>	13%	5%	9%	26%	15%
<i>> 80</i>	5%	3%	5%	11%	4%
<i>Lager onderwijs</i>	4%	1%	6%	9%	14%
<i>Vmbo</i>	9%	3%	12%	10%	25%
<i>Havo, vwo, mbo</i>	13%	2%	16%	13%	38%
<i>Hbo, wo</i>	23%	10%	26%	27%	51%
<i>Frequentie</i>	2,1	1,9	2	2,3	2,2

Tabel 1: Bezoek aan podiumkunsten naar sekse, leeftijd en opleidingsniveau 2007
(percentage dat minstens één bezoek bracht in de twaalf maanden voor de enquête)

Uit dit overzicht kan geconcludeerd worden dat de frequentie van bezoeken aan de podiumkunsten van vrouwen en hoogopgeleiden het hoogst is. De verdeling in leeftijd verschilt per genre. Van den Broek en Haanstra (2000) noemen drie sociaal-demografische factoren die medebepalend zijn voor de mate van deelname aan cultuur: elitair karakter, vergrijzing van het cultuurpubliek en de

achterstand van allochtonen. Van den Broek en Haanstra beargumenteren dat een voorwaarde voor cultuurparticipatie een bepaalde culturele competentie is, die samengaat met een hoog opleidingsniveau. Dit is een mogelijke verklaring voor het elitaire karakter dat kunst en cultuur volgens hen vaak toegeschreven krijgt. Tevens is het theaterpubliek aan het vergrijzen doordat jonge hoogopgeleiden steeds meer voor populaire vormen van cultuurparticipatie kiezen. Tenslotte wordt het grotere aandeel allochtonen onder de Nederlandse bevolking niet vertegenwoordigd in de cultuurparticipatie. In het theaterpubliek is er dus volgens Van den Broek en De Haan (2000) sprake van een oververtegenwoordiging van vrouwen, hoogopgeleiden, 45-plussers en autochtonen.

Zoals eerder genoemd zijn er voor dit onderzoek enkel respondenten geselecteerd van achttien jaar en ouder. Aangenomen wordt dat kinderen onder de achttien jaar voornamelijk door hun ouders of andere begeleiders meegenomen worden naar het theater en hun kaartjes niet zelf kopen. Daarom is hun mening over dit onderwerp voor dit onderzoek niet relevant. Het voornaamste kenmerk van de respondenten is dat ze minstens eenmaal per jaar naar het theater gaan. Omdat er geen bestand van theaterbezoekers voor dit onderzoek beschikbaar was, is er geen steekproef getrokken. In plaats daarvan is er gebruik gemaakt van een theoriegerichte selectie. Het is hier niet de bedoeling om statistisch te kunnen generaliseren, maar om een goed inzicht in de motieven van de Nederlandse theaterbezoeker te krijgen. Met deze manier van selecteren is er gericht toegewerkt naar een samenstelling van de onderzoeksgroep die een afspiegeling vormt van het publiek.

Er is voor gekozen het onderzoek te beperken tot één discipline, namelijk moderne dans, om een meer homogeen publiek te betrekken bij het onderzoek. Door deze variabele constant te houden is er getracht de vergelijkbaarheid van de onderzoeksresultaten te vergroten. Hoewel er geen gegevens beschikbaar zijn over de samenstelling van deze publieksgroep is de verwachting dat de samenstelling van het danspubliek in lijn ligt met het publiek van toneel en ballet. Om dit te controleren zijn de respondenten geselecteerd op leeftijd en geslacht. Per avond werden er één man en twee vrouwen van onder de vijftig en één man en twee vrouwen van boven de vijftig ondervraagd. Hen werd gevraagd naar hun opleidingsniveau en frequentie van theaterbezoek om zo na te kunnen gaan of de steekproef een afspiegeling vormt van het Nederlandse theaterpubliek.

3.2 Operationalisering dynamic pricing

Om de houding van het publiek ten opzichte van *dynamic pricing* te kunnen onderzoeken dient het begrip eerst geoperationaliseerd te worden. Dit wordt gedaan aan de hand van het theoretisch kader geschetst in hoofdstukken 1 en 2. De definitie van *dynamic pricing* die gebruikt is voor dit onderzoek luidt als volgt:

Bij dynamic pricing worden de prijzen van een voorstelling permanent aangepast aan de snelheid en/of het volume van de vraag.

Er wordt hier bewust gesproken van “prijzen” in meervoud omdat uit de theorie blijkt dat *dynamic pricing* vaak een vervolgstap is op het invoeren van prijsdifferentiatie in de vorm van verschillende rangen en *peak load pricing*. Het uitgangspunt voor *dynamic pricing* is dus vaak al een schema van verschillende prijzen. Het verschilt per implementatie of alle prijscategorieën worden aangepast of slechts een deel. Het is ook verschillend per toepassing of elke prijscategorie relatief gelijk wordt aangepast.

Het woord “permanent” in combinatie met een dynamisch systeem lijkt paradoxaal. Wat hiermee wordt bedoeld, is dat de prijzen niet voor een van tevoren vastgestelde tijd worden

aangepast, bijvoorbeeld in de vorm van een korting. Ook wordt de aangepaste prijs niet aan een bepaalde doelgroep aangeboden zoals bijvoorbeeld bij coupon-kortingen vaak het geval is (zoals besproken in paragraaf 1.4). Bij *dynamic pricing* kiest men ervoor de prijzen van een voorstelling aan te passen met de intentie deze zo te houden tot aan de voorstellingsdatum. Bij een aanhoudende grote vraag kan de prijs wel nogmaals verhoogd worden, net als bij aanhoudend tegenvallende vraag de prijs nogmaals verlaagd kan worden.

De “snelheid” van de vraag wordt bepaald door het tijdsbestek tussen elke aankoop van kaarten voor een voorstelling. Hoe snel raakt een voorstelling bijvoorbeeld uitverkocht? Bij een populair evenement is dit soms binnen een uur gebeurd, bij andere voorstellingen worden de laatste kaarten pas op de dag zelf verkocht. Het “volume” van de vraag wordt bepaald door het aantal verkochte kaarten. Veel van de voorbeelden in paragraaf 2.3 maakten van het verkochte volume gebruik door als regel te stellen dat bij een bepaald percentage verkochte kaarten de prijs verhoogd werd. *Dynamic pricing* kan geïmplementeerd worden op basis van de beide dimensies “snelheid” en “volume” apart of op een combinatie van de twee. Na de definitie zal *dynamic pricing* nu verder worden geoperationaliseerd aan de hand van de kenmerken, de vereisten voor succes en de bezwaren van de consument.

3.2.1 Kenmerken van *dynamic pricing*

Uit het theoretisch kader kunnen een aantal kenmerken van *dynamic pricing* worden gedestilleerd ter aanvulling van de definitie:

- Er wordt een “vanaf-prijs” gecommuniceerd naar het publiek.
- *Dynamic pricing* wordt vooral ingezet om prijzen te verhogen.
- De prijsverhogingen worden trapsgewijs geïmplementeerd.

Om onduidelijkheid te voorkomen publiceren de meeste theaters een vanaf-prijs naar het publiek om duidelijk te maken dat de prijs op het moment van kopen hoger kan liggen. Volgens de theorie zou de prijs ook lager kunnen komen te liggen bij achterblijvende vraag. Omdat de meeste instellingen zich voor de prijswijzigingen echter baseren op een bepaalde verkochte capaciteit lijken prijsverlagingen niet aan de orde. In de gevonden voorbeelden werd *dynamic pricing* alleen ingezet om prijzen te verhogen wanneer de verkoop goed liep. Dit kan verklaard worden door het feit dat, zoals eerder besproken, theaterkaartjes niet prijselastisch zijn en een lagere prijs dus niet zal leiden tot een groter aantal verkochte kaarten. De prijsverhogingen worden door de wijze van implementatie niet geleidelijk maar trapsgewijs doorgevoerd.

3.2.2 Vereisten voor succes van *dynamic pricing*

Uit de theorie komen een aantal vereisten naar voren die bepalend lijken voor het succes van *dynamic pricing*.

- Het aanbod moet kleiner zijn dan de vraag.
- Er moet een gevoel van urgentie zijn.
- Het moet gaan om een bekend stuk of een bekende artiest.
- Er moeten lage prijzen beschikbaar blijven.
- Er worden geen kortingen gegeven, ook niet op de dag van de voorstelling.

In de praktijkvoorbeelden werd meermaals gesteld dat de consument het idee moet hebben dat het aanbod kleiner is dan de vraag en dat er bij hem een gevoel van een urgentie aanwezig moet zijn. Volgens *See Tickets* moet het gaan om een bekend stuk of een bekende artiest. Wanneer dit het geval is zal het gevoel van urgentie volgens hen vergroten omdat mensen ervan uit gaan dat de voorstelling populair zal zijn. Deze drie vereisten samen zorgen ervoor dat de invloed van *dynamic pricing* maximaal zal zijn op de consument en de consument ook bij een hogere prijs nog kaarten koopt.

Om de sociaal-culturele doelstellingen van instellingen te kunnen waarborgen is het belangrijk dat er binnen *dynamic pricing* een plek is voor prijsdiscriminatie waardoor er lage prijzen beschikbaar blijven. Zo hoeven deze niet-economische doelstellingen niet in het geding te komen. Tenslotte mogen er geen kortingen geboden worden. Deze doen afbreuk aan het effect van *dynamic pricing*.

3.2.3 Bezwaren van de consument

Uit het onderzoek van Larson (2009, p. 3) kwamen twee bezwaren van consumenten naar voren, ook deze zijn interessant om te toetsen aan het Nederlandse publiek.

- De prijzen worden niet gepubliceerd waardoor de consument weinig informatie heeft.
- Het is voor de consument lastig te plannen met anderen wanneer de prijzen wisselen.

Het gebrek aan informatie wordt als vervelend ervaren. Hierbij gaat het vooral om het vooruit plannen van een theaterbezoek waarbij ook de sociale factor een grote rol speelt. Mensen vinden het lastig om iets af te spreken en de prijzen gewijzigd zijn op het moment dat ze de kaarten daadwerkelijk willen boeken. Het is interessant om te onderzoeken welke bezwaren het Nederlandse publiek ziet aan *dynamic pricing*.

3.3 De dataverzameling

Zoals al eerder besproken is het voor de ecologische validiteit van het onderzoek van belang dat het onderzoek uitgevoerd wordt onder alledaagse omstandigheden. Daarom is ervoor gekozen de dataverzameling in theaters plaats te laten vinden. Dit is een natuurlijke manier om theaterbezoekers te vinden in hun natuurlijke omgeving. Omdat tijdens een dergelijke avond slechts een beperkt aantal bezoekers geïnterviewd kan worden is er tevens gebruik gemaakt van observaties. Zo kan bepaald worden of de respondenten een representatieve vertegenwoordiging van de bezoekers die avond zijn.

Bij kwalitatief onderzoek is het van belang zonder al te veel methodische kunstgrepen te werk te gaan om de dataverzameling zo flexibel mogelijk te laten verlopen. Daarom is er gebruik gemaakt van een half gestructureerd interview waarbij de volgorde en de formulering van de vragen aangepast kan worden aan de respondent. Omdat er veel voorkennis was vanuit het theoretisch kader, konden er specifieke vragen gesteld worden en hoefde het interview niet volledig open te zijn. De interviews zijn individueel afgenomen, zodat de respondenten elkaar niet konden beïnvloeden. Het kopen van kaarten voor een voorstelling gebeurt vaak thuis achter de computer of aan de telefoon. Dit is dus een activiteit die men over het algemeen zelfstandig onderneemt. Daarom is het ook het meest interessant om de respondenten individueel te interviewen.

3.3.1 Locaties, voorstellingen en data

Om de resultaten van de dataverzameling goed vergelijkbaar te maken en de mogelijke invloed van verschillende onderzoekomstandigheden te minimaliseren, is ervoor gekozen het onderzoek te beperken tot twee verschillende theaters: de Stadsschouwburg Amsterdam en Theater Bellevue in Amsterdam. Er is gekozen voor deze twee theaters omdat zij beiden al gebruik maken van *dynamic pricing*. Hun bezoekers zijn daardoor wellicht al bekend met *dynamic pricing* en de interviews konden dichter bij de praktijk blijven omdat er in de theaters ook daadwerkelijk dynamisch geprijsd wordt. Hierdoor is het naar verwachting voor de bezoekers makkelijker de vragen te beantwoorden, aangezien deze dichterbij de realiteit liggen dan in andere theaters waar *dynamic pricing* niet wordt toegepast. Omdat beide theaters in Amsterdam gesitueerd zijn op steenworpafstand van elkaar, zal de locatie van de theaters naar verwachting geen effect hebben op de onderzoeksresultaten. Wel verschillen zij qua grootte en uitstraling wat van deze twee theaters interessant vergelijkingsmateriaal maakt.

Zoals eerder vermeld is ervoor gekozen om de focus in het onderzoek te richten op moderne dans, om de vergelijkbaarheid van de onderzoeksresultaten te vergroten. Tevens is er gekozen voor voorstellingen binnen het festival Julidans; een zomerfestival voor hedendaagse dans. Door voor een festival te kiezen is de promotie van de verschillende onderzochte voorstellingen ook gelijkwaardiger geweest dan wanneer het om reguliere voorstellingen gaat. Zo is ernaar gestreefd de onderzoekomstandigheden zo homogeen mogelijk te maken. Wel is er bij verschillende voorstellingen geïnterviewd om meer te kunnen generaliseren binnen het danspubliek en te voorkomen dat er slechts een specifieke niche onderzocht wordt.

Bij de Stadsschouwburg wordt er gewerkt met verschillende rangen, waar verschillende prijzen voor gevraagd worden. Om de vergelijkbaarheid verder te waarborgen is er daarom in de Stadsschouwburg alleen publiek geïnterviewd met een kaartje voor de eerste rang. Zo kunnen deze respondenten onderling beter vergeleken worden. Er is gekozen voor de eerste rang omdat bij Theater Bellevue er geen keuze is voor een mindere rang met een lager tarief, waardoor men daar gedwongen is de duurste kaarten te kopen. In Bellevue is er geen afweging mogelijk tussen de prijs en de kwaliteit van het kaartje. Door alleen mensen met een kaartje voor de eerste rang te interviewen zijn de resultaten naar verwachting beter vergelijkbaar.

In de Stadsschouwburg is er op dinsdag 9 juli 2013 bij Tragédie van Olivier Dubois en op zaterdag 13 juli 2013 bij iTMOi (in the mind of igor) van Akram Khan geïnterviewd. Bij Theater Bellevue is er geïnterviewd op maandag 8 juli 2013 bij Double Points: Verdi van ICKamsterdam en op woensdag 10 juli 2013 bij FOLK-S van Alessandro Sciarroni. Door op verschillende dagen van de week te interviewen is voorkomen dat de resultaten door een specifieke dag beïnvloed konden worden. Nog een interessante vergelijking kan gemaakt worden door het feit dat de twee voorstellingen in de Stadsschouwburg dynamisch geprijsd waren en de voorstellingen in Theater Bellevue niet. Op de volgende pagina worden beschrijvingen gegeven van de voorstellingen, zoals vermeld op de website van Julidans.

Double Points: VERDI – ICKamsterdam – 8 juli 2013 – Theater Bellevue

Double Points: VERDI geeft een vrouwelijke, lichamelijke stem aan drie heldinnen uit de Italiaanse opera: Violetta uit La Traviata, Giovanna uit Giovanna d'Arco en Desdemona uit Othello. Hiermee blazen choreografen Emio Greco en Pieter C. Scholten van ICKamsterdam nieuw leven in de prima donna's van Giuseppe Verdi, die dit jaar tweehonderd jaar geleden werd geboren. In deze 'dansopera' werpen de drie heldhaftige vrouwen alle sociale verwachtingen overboord. Onvervulde verlangens, onbeantwoorde liefdes en een onverwacht lot; Double Points: VERDI vertaalt deze typische operathema's naar een hedendaags spektakel dat voorbij de grenzen van dans en opera gaat. De muziek is gebaseerd op originele audio-opnames van de beroemde diva's Maria Callas, Renata Tebaldi en Joan Sutherland.

Tragédie – Olivier Dubois – 9 juli 2013 – Stadsschouwburg Amsterdam

Een choreografisch gedicht voor achttien dansers, een repetitieve, hypnotiserende uitputtingslag die je als kijker niet onberoerd kan laten. In Tragédie zet de Franse choreograaf Olivier Dubois zijn onderzoek naar menselijkheid voort dat hij inzette met Révolution, vorig jaar een succes op het Holland Festival. Meer dan om het ontwikkelen van een bewegingstaal is het hem te doen om het aansnijden van controversiële thema's die we te vaak uit de weg gaan: genderkwesties, seksualiteit, geweld, taboes. In Tragédie zet hij negen mannen en negen vrouwen naakt op het podium, ontdaan van de psychologische, historische en sociologische problemen die aan beide seksen kleven, om te zien wat er gebeurt als zij zichzelf en elkaar als het ware opnieuw ontmoeten - individueel, in paren en in groepsverband. Het simpele feit dat we mens zijn maakt ons nog niet menselijk, daarin schuilt de tragedie van ons bestaan.

FOLK-s, will you still love me tomorrow? – Alessandro Sciarroni – 10 juli 2013 – Theater Bellevue

Hij vroeg een groep hedendaagse dansers een dansvorm in te studeren die ver van hun dagelijkse praktijk staat, de Schuhplattler, een volksdans uit Oostenrijk en Beieren waarbij de uitvoerder steeds met zijn handen zijn hakken aantikt. Deze dans presenteren ze in het theater, ver weg van de populaire (volks)festivals waar ze eigenlijk hoort te worden uitgevoerd. Sciarroni en zijn dansers focusten daarbij op het geluid van de dans; Sciarroni componeerde deze voorstelling helemaal op het oor, geleid door het ritme en de herhaling van patronen. Inhoud en beeld vallen weg. FOLK-s is het eerste deel van Sciarroni's serie Will you still love me tomorrow, waarin hij het concept van strijd, standvastigheid en verzet wil onderzoeken.

iTMOi (in the mind of igor) – Akram Kahn – 13 juli 2013 – Stadsschouwburg Amsterdam

Akram Khan zal Julidans 2013 afsluiten met een nieuw werk: iTMOi (in the mind of igor). De igor uit de titel is Igor Stravinsky. Akram Khan duikt in de wereld van de beroemde Russische (ballet)componist en gaat op zoek naar de manier waarop Stravinsky de klassieke muziek veranderde. Stravinsky riep in zijn muziek emoties op door te spelen met patronen en vormen. En al die patronen, zegt Khan, gaan terug op één beeld: dat van een vrouw die zichzelf dood danst. Stravinsky is de gids, de wegenkaart, voor een ontdekkingsstocht doorheen het werk van Stravinsky, een tocht die Khan samen met drie eigentijdse componisten: Nitin Sawhney, Jocelyn Pook en Ben Frost onderneemt.

Of de voorstellingen voldoen aan de voorwaarden voor *dynamic pricing* is getoetst in de interviews. Interessant is dat in beide theaters één voorstelling wel was uitverkocht en de ander niet. Aangezien een grotere vraag dan aanbod een vereiste is voor *dynamic pricing* maakt dit interessant vergelijkingsmateriaal. Ook bekendheid met de voorstelling is een voorwaarde. Naar verwachting zijn de voorstellingen niet bekend bij het grote publiek, of de respondenten van tevoren bekend waren met bepaalde elementen van de voorstelling is onderzocht in de interviews. Volgens de theorie moeten er ook altijd goedkope kaarten beschikbaar blijven om de sociaal-culturele doelstellingen van de theaters niet uit het oog te verliezen. Hier wordt door beide theaters bij alle voorstellingen aan voldaan. Bij Bellevue wordt CJP, 65+ pas en de Stadspas geaccepteerd en de Stadsschouwburg biedt ook verschillende kortingspassen aan voor doelgroepen. Aan de vereiste dat er geen kortingen aangeboden mogen worden voldoen beide theaters niet. Zij verkopen regelmatig kaarten op de dag van de voorstelling via de Last Minute Ticket Shop van het Amsterdams Uitburo. Bellevue ziet hierin echter de mogelijkheid de sociaal-culturele doelstellingen een plaats te geven in het prijsbeleid. Het theater verkoopt slechts een beperkt aantal kaarten via het Uitburo, enerzijds hebben mensen zo de mogelijkheid voor een verder uitverkochte voorstelling toch nog goedkoop kaarten te krijgen, anderzijds moeten zij hier wel hun best voor doen. In de interviews zal onderzocht worden of er consequenties verbonden zijn aan het feit dat deze theaters niet aan alle theoretische vereisten voldoen.

3.3.2 Prijzen

Binnen de voorstellingen van Julidans zijn door beide theaters de volgende prijzen bepaald.

Voorstelling	Prijzenschema	
<i>Double Points: Verdi</i>	Standaard	€ 22,50
<i>Bellevue - 8 juli 2013</i>	Kortingsprijs	€ 20,00
	Julidans Jong	€ 12,50
<i>Tragédie</i>	1 ^e rang	€ 27,50
<i>Stadsschouwburg – 9 juli 2013</i>	Kortingsprijs	€ 23,50
	2 ^e rang	€ 25,00
	Kortingsprijs	€ 21,00
	3 ^e rang	€ 20,00
	Kortingsprijs	€ 16,00
	Julidans Jong	€ 15,00
	4 ^e rang	€ 12,50
	Kortingsprijs	€ 10,00
<i>FOLK-s</i>	Standaard	€ 15,00
<i>Bellevue – 10 juli 2013</i>	Kortingsprijs	€ 12,50
	Julidans Jong	€ 12,50
<i>iTMOi</i>	1 ^e rang comfort	€ 37,50
<i>Stadsschouwburg – 13 juli 2013</i>	Kortingsprijs	€ 33,50
	1 ^e rang	€ 35,00
	Kortingsprijs	€ 31,00
	2 ^e rang	€ 32,50
	Kortingsprijs	€ 28,50
	3 ^e rang	€ 27,50
	Kortingsprijs	€ 23,50
	4 ^e rang	€ 20,00

	Kortingsprijs	€ 16,00
	Julidans Jong	€ 15,00
	5 ^e rang	€ 12,50
	Kortingsprijs	€ 10,00

Tabel 2: Prijzenschema's voorstellingen Stadsschouwburg en Bellevue

De kortingstarieven die voor elke rang beschikbaar zijn in het schema kunnen gezien worden als de standaardkortingen die de theaters hanteren: CJP, Stadspas en 65+ pas. Tevens heeft Julidans een jongerentarief in het leven geroepen voor deze editie van het festival. Jongeren t/m 27 jaar kunnen van dit tarief gebruik maken. Er is een klein prijsverschil tussen de voorstellingen in de Stadsschouwburg en de voorstellingen in Bellevue binnen dit tarief. Tenslotte is er een kortingsmogelijkheid voor mensen die veel kaarten kopen: een stapelkorting. Met deze stapelkorting kan men tot € 30,- korting krijgen op de kaarten wanneer er voor zes of meer voorstellingen kaarten worden gekocht.

3.3.3 Het interview

Omdat de respondenten hun kaarten kopen zonder de voorstelling van tevoren te zien is er slechts vóór de voorstelling geïnterviewd. Op deze manier is voorkomen dat de daadwerkelijke ervaring van de voorstelling de mening van de respondenten kon kleuren. Het interview is gebaseerd op de operationalisering van het begrip *dynamic pricing* en op de factoren die naar verwachting de mening van het Nederlandse theaterpubliek hierover beïnvloeden. Aan de hand van het volgende interview worden de persoonsgegevens, de kenmerken van *dynamic pricing* en de vereisten van *dynamic pricing* besproken. De verwachting is dat de bezwaren van *dynamic pricing* automatisch aan bod komen gedurende het interview. Wanneer dit niet het geval is zal er ter controle tijdens de afsluiting worden gevraagd of de respondent nog bezwaren ziet met betrekking tot deze prijsstrategie. Om de betrouwbaarheid van de dataverzameling te vergroten en de invloeden van de interviewer te beperken, is er een tweede onderzoeker bij de dataverzameling betrokken geweest.

Introductie

Ter introductie stelde de onderzoeker zichzelf voor en gaf een korte uitleg van het onderzoek. De respondent werd uitgelegd dat het om een kort interview zou gaan van vijf à tien minuten en dat de antwoorden anoniem verwerkt zouden worden. Indien de respondent akkoord ging met het interview ging de onderzoeker verder met de volgende vragen.

Vragen

Allereerst zou ik graag een aantal persoonsgegevens van u willen noteren.

(Deze vragen werden direct door de interviewer genoteerd.)

1. Respondentnummer (zelf noteren):
2. Man of vrouw (zelf noteren):
3. Leeftijd:
4. Hoogst genoten opleidingsniveau:
5. Hoe vaak gaat u gemiddeld per jaar naar het theater?

Als uitgangspunt zou ik graag het kaartje willen nemen dat u voor vanavond heeft gekocht.

(De eerste vragen schetsen een beeld van wat voor kaartje de respondent heeft gekocht en integreren het model van Van Westendorp.)

6. Hoeveel kostte uw kaartje?
7. Wanneer heeft u uw kaartje gekocht?
8. Bij welke prijs had u het kaartje te duur gevonden en had u het niet gekocht?
9. Bij welke prijs had u het kaartje te goedkoop gevonden en had u het daarom niet gekocht?
10. Bij welke prijs had u het kaartje duur gevonden maar had u het nog wel gekocht?
11. Bij welke prijs had u het kaartje goedkoop gevonden en had u het gevoel van een goede aankoop gehad?

(De rest van het gesprek werd opgenomen zodat het interview niet voortdurend onderbroken hoefde te worden door het maken van aantekeningen. Hier werd de respondent op gewezen. De volgende vragen controleren op de aanwezigheid van de vereisten voor dynamic pricing.)

12. Had u het idee dat de voorstelling uitverkocht zou raken?
13. Had u het idee dat u er op tijd bij moest zijn om een kaartje te kopen?
14. Met welke aspecten van de voorstelling was u vooraf bekend bijvoorbeeld de choreograaf of de muziek?

(De overige vragen zijn gericht op de mening van de respondent over dynamic pricing en de kenmerken daarvan.)

15. Het is gebruikelijk dat theaters voor het seizoen begint van alle voorstellingen de prijs bepalen. Op dat moment weten zij echter nog niet welke voorstellingen populair zullen worden en welke niet. Wat zou u ervan vinden als theaters gedurende het seizoen de prijzen aanpassen op de vraag naar kaarten?
16. Wat zou u ervan vinden als het theater de prijs van uw kaartje had verhoogd wanneer de verkoop erg goed liep?
17. Wat zou u ervan vinden als u erachter komt dat degene op de stoel naast u voor dezelfde rang, minder voor het kaartje heeft betaald omdat deze het kaartje eerder dan u heeft gekocht?
18. Wat zou u ervan vinden als het theater een vrijblijvende vanaf-prijs publiceert en de prijs per voorstelling en avond kan verschillen?
19. Wat zou u ervan vinden als er geen kortingen meer worden geboden en de enige manier om een goedkoop kaartje te bemachtigen, vroeg boeken zou zijn?

Afsluiting

Ter afsluiting werd de respondent de gelegenheid tot vragen en opmerkingen geboden. Tevens werd de respondent de mogelijkheid aangeboden om de resultaten van het onderzoek te ontvangen. In dat geval werden de contactgegevens genoteerd. De respondent werd bedankt en er werd afscheid genomen.

Op verzoek van de Stadsschouwburg is er op die locatie ook nog gevraagd of men zich ervan bewust was dat er *dynamic pricing* op de voorstelling was toegepast. De Stadsschouwburg communiceert dit consequent naar hun publiek en was daarom geïnteresseerd in het antwoord op deze vraag.

3.3.4 Aanpassingen in het interview

Zoals eerder besproken is de opzet van het interview na elke interview ronde geanalyseerd en aangescherpt. De eerste elf vragen zijn alle avonden hetzelfde gebleven. Wel zijn er in de andere vragen aanpassingen gemaakt om het interview te verbeteren en voornamelijk de gesprekken natuurlijker te laten verlopen. Uit de eerste avond van interviews bleek dat mensen op verschillende vragen hetzelfde antwoord gaven omdat de vragen erg dicht bij elkaar lagen. Om dit tegen te gaan is het aantal vragen teruggebracht en is er langer bij elk onderwerp stil gestaan door middel van doorvragen. Zo zijn vraag 12 en 13 samengevoegd tot één vraag: *Had u het idee dat de voorstelling uitverkocht zou raken en u er dus snel bij moest zijn om een kaartje te kopen?*

Ook is er na de eerste avond voor gekozen specifiek te vragen wat mensen ervan vonden dat de prijzen voor die avond in de Stadsschouwburg waren verhoogd. Op deze manier werd de toepassing in de praktijk voor mensen duidelijker. Tevens is de openingsvraag over *dynamic pricing* breder in te steken en vervolgens door te vragen op de kenmerken en vereisten van *dynamic pricing*. Zo kwamen alle onderwerpen toch aan bod maar verliepen de gesprekken natuurlijker. Tevens is ervoor gekozen om de vraag over korting in te leiden door eerst te vragen of mensen überhaupt naar kortingen zoeken wanneer zij een kaartje gaan kopen. Omdat bij het verwerken van de data van de eerste twee avonden bleek dat mensen soms niet helemaal consequent waren in hun antwoorden is ervoor gekozen het interview af te sluiten met een uitleg over *dynamic pricing*. Zo werd mensen expliciet duidelijk waar het interview over ging en hoe en waarom het theater een dergelijk systeem zou toepassen. Ter controle werd dan gevraagd wat mensen van het concept vinden en of zij er nog verdere bezwaren aan zagen. Voor de vierde avond zijn de vragen niet meer aangepast.

3.4 Conclusie

Door de onderzoeksopzet te volgen zoals beschreven in dit hoofdstuk zijn er valide data verzameld en is het gelukt een duidelijke indruk te krijgen van de mening van Julidansbezoekers over *dynamic pricing*. Er is zoveel mogelijk met een open houding geïnterviewd om de respondent echt aan het woord te laten om op die manier zoveel mogelijk informatie te verzamelen. Er is in vier rondes gewerkt. Na elke avond van interviews zijn deze direct uitgewerkt en geanalyseerd om zo de interviews in de volgende ronde te kunnen aanscherpen. Op deze manier is er gestreefd naar saturatie in de antwoorden. Hierover meer in het volgende hoofdstuk waarin de resultaten besproken worden.

Hoofdstuk 4. Het publiek – de resultaten

In dit hoofdstuk zal verder ingegaan worden op de resultaten van de interviews die zijn afgenomen bij Theater Bellevue en de Stadsschouwburg. De vragen uit het interview zullen in chronologische volgorde behandeld worden, te beginnen met de gesloten vragen.

4.1 Samenstelling van de respondenten

De samenstelling van de steekproef zag er als volgt uit.

	Aantal	Percentage
<i>Man</i>	10	33%
<i>Vrouw</i>	20	67%
<i>20-34</i>	9	30%
<i>35-49</i>	7	23%
<i>50-64</i>	8	27%
<i>65-79</i>	6	20%
<i>> 80</i>	0	0%
<i>Laag opgeleid</i>	7	23%
<i>Hoog opgeleid</i>	23	77%
<i>Gemiddelde bezoekfrequentie</i>	29	

Tabel 3: Samenstelling van de respondenten

Deze samenstelling is een goede afspiegeling van de Nederlandse publiekssamenstelling dat de podiumkunsten bezoekt zoals besproken in paragraaf 3.1.1. Er zijn meer vrouwen dan mannen, net als bij ballet is dat hier zelfs het dubbele aantal. Er zijn iets meer respondenten van onder de 50 jaar dan boven de 50 jaar geïnterviewd. De groep van 20-34 jaar is hierin de grootste. Naar aanleiding van de eerder besproken publiekssamenstelling was de verwachting dat het publiek wat ouder zou zijn. Er is echter naast het interviewen ook geobserveerd en deze verdeling leek een goede afspiegeling van de werkelijkheid te zijn. Een verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat Julidans hedendaagse en wat meer experimentele dans programmeert, wat naar verwachting een jonger publiek trekt. Zoals verwacht was veruit de grootste groep respondenten hoogopgeleid. Al met al kan gesteld worden dat de steekproef een goede afspiegeling vormt van de werkelijkheid. De grootste afwijking zit in de bezoekfrequentie. De steekproef bezoekt het theater extreem vaak in vergelijking tot het landelijke gemiddelde. Het minimale aantal bezoeken was al vijf keer per jaar, wat al boven het landelijke gemiddelde ligt en er zijn mensen gesproken die tot wel twee keer per week naar het theater gaan. De steekproef bestaat dus uit een groep respondenten die zeer veel naar het theater gaat, hier moet rekening mee gehouden worden bij de analyse van de resultaten. Tevens moet er bij de analyse rekening gehouden worden met het feit dat sociaal wenselijke antwoorden hierbij een rol kunnen spelen.

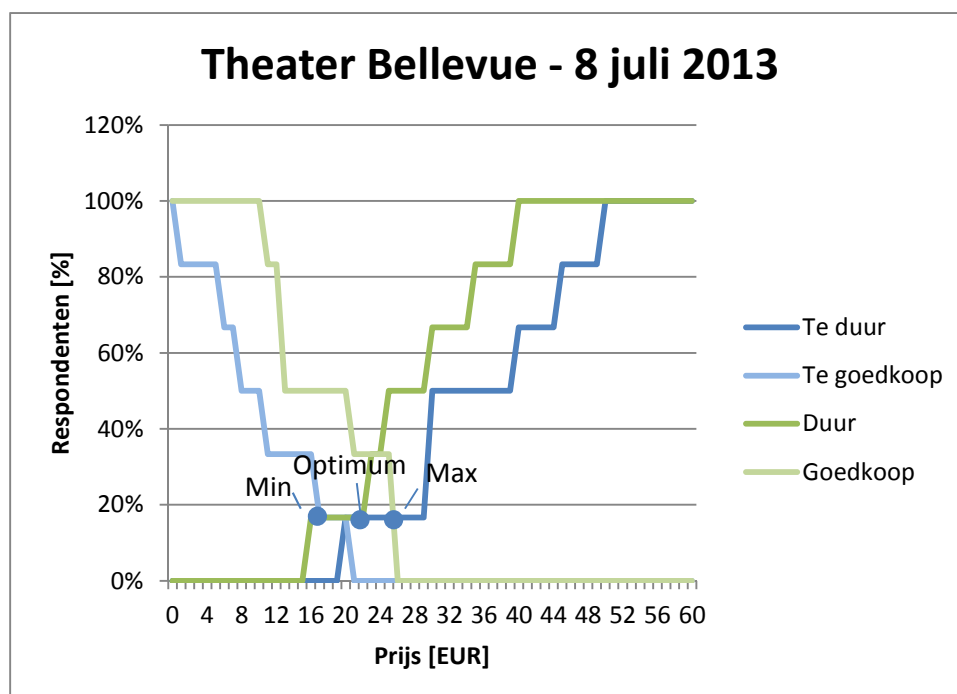
4.2 Datum van aankoop

De datum van aankoop lijkt per persoon sterk te verschillen, al is het zeer opvallend dat de vroegste aankoopdatum negen weken voor de voorstelling is. Jessica Tepe van Theater Bellevue gaf al aan dat de verkoop ongeveer een maand voor de voorstelling pas begint te lopen. Dat wordt met deze resultaten bevestigd: slechts een paar respondenten had de kaarten langer dan een maand van

tevore gekocht, de meeste mensen kochten de kaarten drie tot vier weken van tevoren. Tevens is opvallend dat voor de uitverkochte voorstelling in de Stadsschouwburg de kaarten minimaal drie weken van tevoren gekocht werden en er bij deze voorstelling ook drie respondenten waren die acht of negen weken van tevoren kochten. Bij de uitverkochte voorstelling van Theater Bellevue kochten mensen echter uiterlijk vier weken van tevoren hun kaartje, tot op de dag zelf. Aangezien het hier gaat om het publiek van één festival lijkt het erop dat dit niet aan de voorstelling ligt maar aan het theater; men lijkt kaarten voor de Stadsschouwburg langer van tevoren te kopen dan voor Theater Bellevue.

4.3 Van Westendorp Price Sensitivity Model

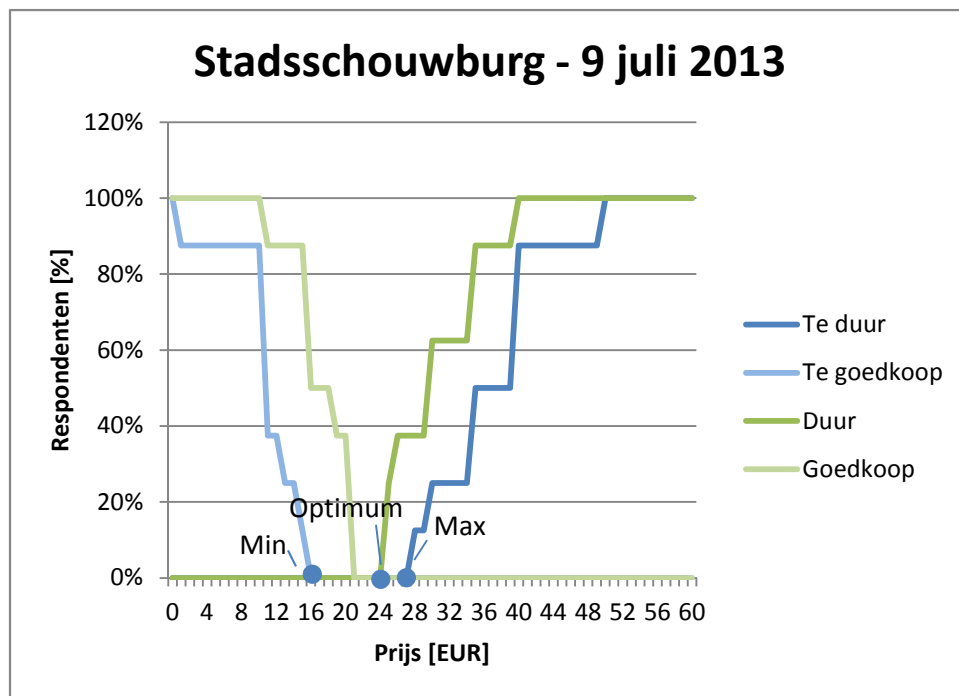
Aan alle respondenten zijn de vragen uit het Van Westendorp-model gesteld, zoals besproken in paragraaf 1.8, om te bepalen welke prijzen zij als *te duur*, *duur*, *goedkoop* en *te goedkoop* ervaren. Zo kan voor elke voorstelling het punt van *marginal cheapness*, *marginal expensiveness* en de optimale prijs bepaald worden. De antwoorden zijn hieronder per avond verwerkt in een grafiek.



Grafiek 1: Theater Bellevue – 8 juli 2013

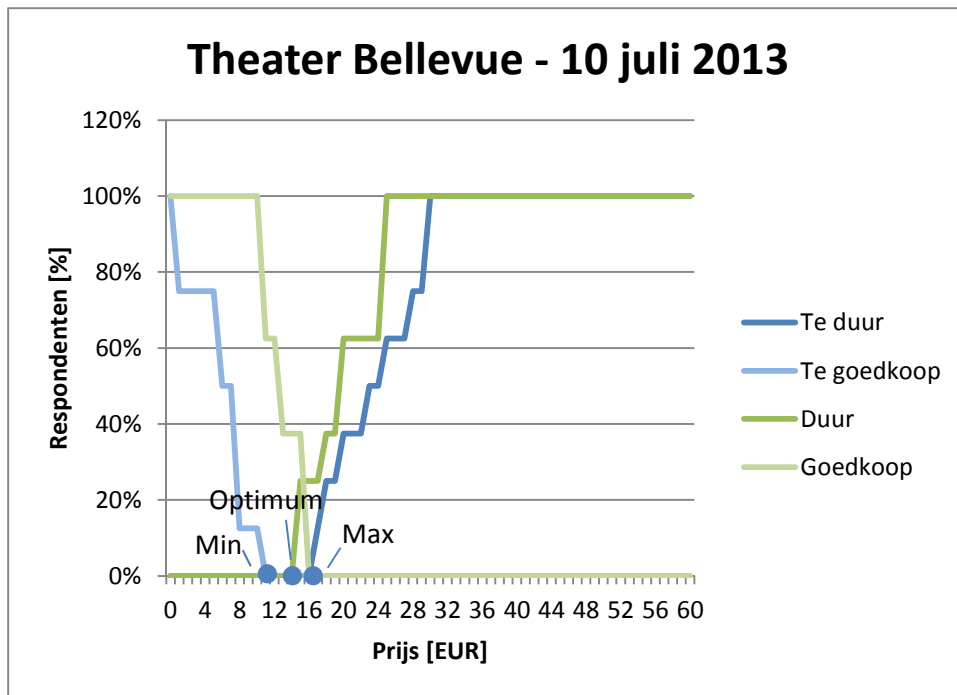
Het punt waar de lijnen van te duur (donkerblauw) en te goedkoop (lichtblauw) elkaar kruisen vormt de optimale prijs. In dit geval is dat € 20,-. Wanneer de voorstelling zo geprijsd zou zijn, zouden er evenveel mensen zijn die het kaartje te duur vinden als mensen die het kaartje te goedkoop vinden. De voorstelling Double Points: Verdi kostte echter € 22,50. Meer dan de optimale prijs dus. Dit kan te maken hebben met het feit dat er respondenten met een vrijkaartje geïnterviewd zijn die dus niets voor de voorstelling betaald hebben en dus wellicht een andere perceptie op de waarde van de voorstelling hebben dan betalend publiek. De minimale prijs volgens het Van Westendorp-model ligt hier op € 17,- en de maximale prijs op € 26,-. Dit betekent dat er bij € 17,- evenveel mensen zijn die gaan twijfelen aan de kwaliteit van de voorstelling omdat ze het te goedkoop vinden als mensen die het kaartje duur vinden maar nog wel kopen. Bij € 26,- zijn er evenveel mensen die het kaartje te duur gaan vinden als mensen die het kaartje nog ervaren als goedkoop. € 17,- en € 26,- zijn daarmee

de grenzen waarbinnen er dynamisch geprijsd zou kunnen worden voor deze voorstelling. Hoewel de werkelijke prijs van deze voorstelling boven het optimum lag, lag deze dus nog wel binnen de grenzen van de punten van *marginal cheapness* en *marginal expensiveness*.



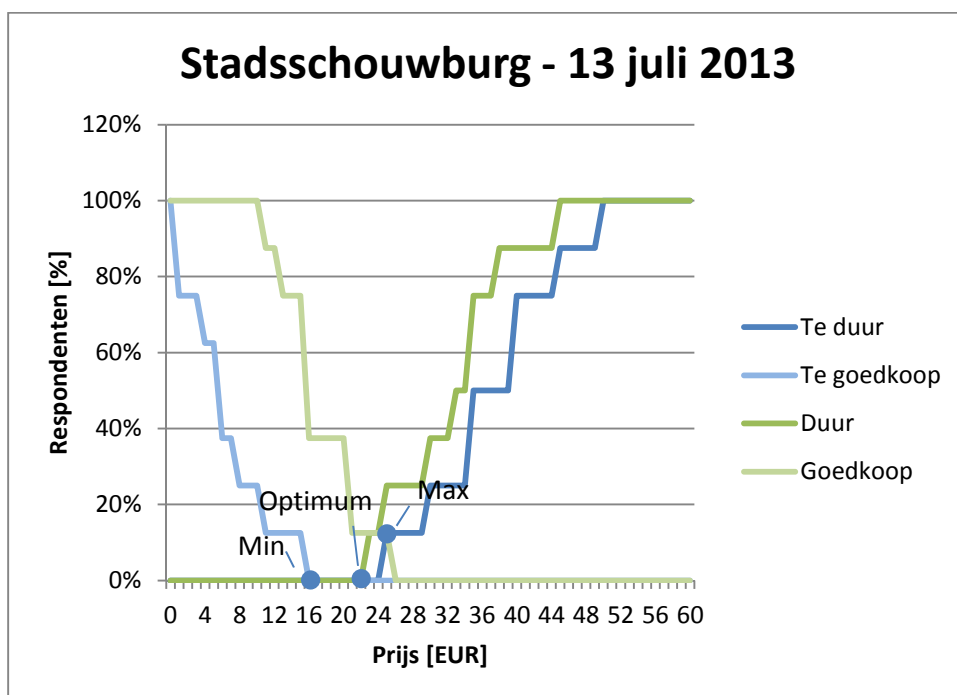
Grafiek 2: Stadsschouwborg – 9 juli 2013

Wanneer het Van Westendorp-model wordt toegepast op de Stadsschouwborg op 9 juli 2013 kruisen geen van de lijnen elkaar. Dit is te verklaren doordat de hoogste prijs die werd genoemd als *goedkoop* € 20,- was en de laagste prijs die werd genoemd als *duur* € 25,- was. Doordat er geen overlap tussen deze prijzen is, bestaat er dus geen prijs waarbij er zowel mensen zijn die het kaartje duur vinden als mensen zijn die het kaartje goedkoop vinden. Het punt van *marginal cheapness* ligt hierdoor op de hoogste prijs die genoemd is als *te goedkoop*: € 15,-. De optimale prijs ligt bij de minimale prijs waarop mensen het *duur* gaan vinden maar nog wel kopen: € 24,- en de maximale prijs ligt op het punt waar men de kaarten *te duur* gaat vinden: €27,50. Van de respondenten heeft één persoon € 23,50 betaald voor het kaartje; het kortingstarief voor de eerste rang. De overige respondenten hebben € 27,50 betaald. Volgens het Van Westendorp-model heeft de Stadsschouwborg hier dus de maximale prijs gevraagd voor de voorstelling.



Grafiek 3: Theater Bellevue – 10 juli 2013

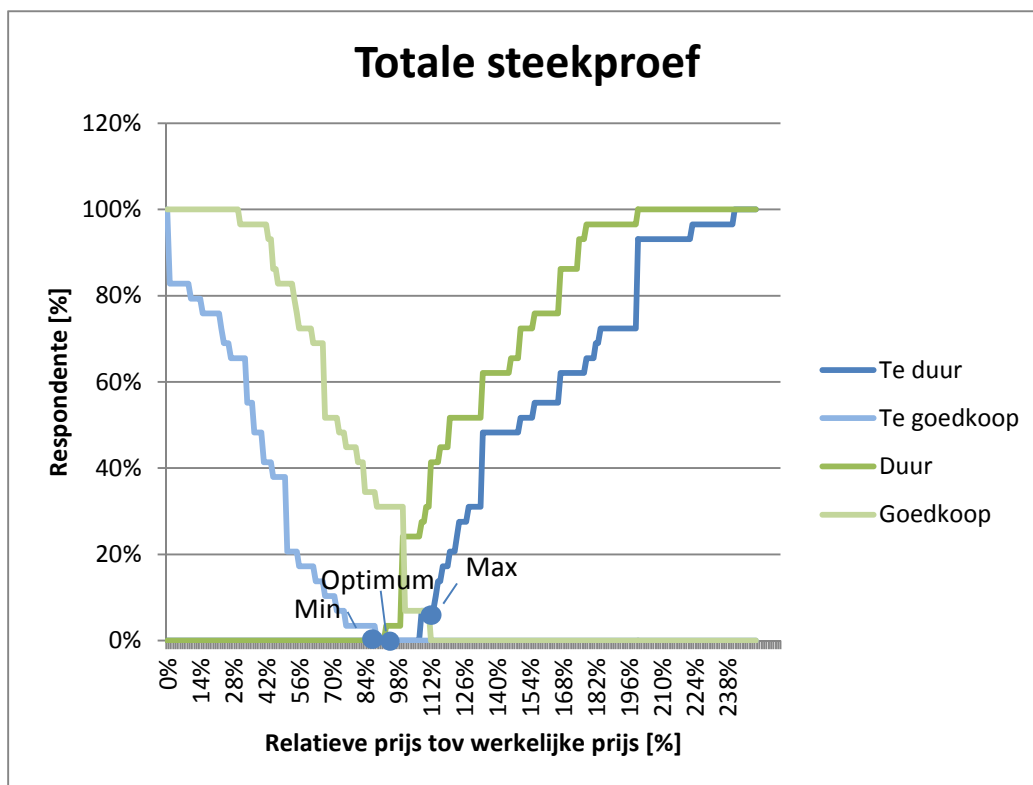
In Theater Bellevue op 10 juli 2013 lijkt het Van Westendorp-model op het model van de Stadsschouwburg op 9 juli. Hier kruisen de lijnen van duur en goedkoop elkaar echter wel. De percepties van de respondenten met betrekking tot dure en goedkope prijzen liggen dicht bij elkaar. De minimale prijs ligt hier op € 10,-, de optimale prijs op € 14,- en de maximale prijs op € 16,-. De optimale prijs ligt hier dus dicht bij de maximale prijs waardoor er weinig ruimte is voor prijsverhogingen. De prijs lag op € 15,- en had dus volgens dit model nog iets hoger gekund - al lag de prijs al boven het optimum.



Grafiek 4: Stadsschouwburg – 13 juli 2013

Interessant is dat de optimale prijs volgens het Van Westendorp-model bij de Stadsschouwburg op 13 juli 2013 op € 22,- ligt terwijl de eerste rang kaarten € 37,50 kostten. Dit kan verklaard worden door het feit dat van de acht respondenten, twee hun kaartje gekregen hadden en twee het jongerentariaf van € 15,- betaald hadden. Alle vier deze respondenten noemden een bedrag als *te duur* onder de werkelijke prijs van de voorstelling. Hierdoor komt het Van Westendorp-model zo laag uit. Toch zijn deze data bruikbaar omdat de situaties van deze respondenten niet zeer uitzonderlijk zijn en dit dus veel vaker voor zal komen in de Stadsschouwburg en in veel andere theaters. Wel zou het interessant zijn om dit onderzoek nog eens uit te voeren bij een andere voorstelling met een vergelijkbare prijs om deze resultaten te kunnen vergelijken.

Interessant is ook dat de jongeren zonder dit jongerentariaf waarschijnlijk niet gegaan waren omdat zij het kaartje te duur hadden gevonden. Omdat de voorstelling niet was uitverkocht kan er aangenomen worden dat hun stoelen dan leeg waren gebleven. Door het inzetten van dit jongerentariaf heeft de Stadsschouwburg jongeren binnen weten te krijgen én extra omzet gemaakt door het verkopen van extra kaarten. Het mes van dit slimme prijsbeleid snijdt in dit geval dus aan twee kanten.



Grafiek 5: Totale steekproef

De bovenstaande grafiek laat een overzicht zien van alle respondenten uit dit onderzoek. De prijzen die zij betaald hebben is in een percentage omgezet ten opzichte van wat zij benoemden als *te duur*, *te goedkoop*, *duur* en *goedkoop*. Zo ontstaat een relatief Van Westendorp-model, waaruit we kunnen opmaken dat 89% van de gevraagde prijs de minimale prijs is, op 93% van de gevraagde prijs de optimale prijs ligt en dat 108% van de gevraagde prijs de maximale prijs is. Dit model is gebaseerd op het idee dat mensen bij het beantwoorden van de vragen over de prijs beïnvloed worden door de prijs die zij betaald hebben. Volgens dit model hadden alle kaartjes dus 8% duurder kunnen zijn. De

optimale prijs ligt 7% onder de werkelijke prijs, dit is goed voorstelbaar omdat mensen vaak graag minder willen betalen.

Wanneer gekeken wordt naar de lijn van *duur* valt een interessante conclusie te trekken. Deze lijn representeert het bedrag waarbij mensen het kaartje duur vinden, maar nog wel kopen. Dit is dus de maximale prijs die het theater kan vragen, omdat vanaf *te duur* mensen besluiten niet meer te kopen. Deze prijs verschilt echter per persoon. Gebaseerd op de antwoorden van de respondenten kan het publiek ingedeeld worden in vier groepen met elk een verschillende maximale prijs.

Publiek	Relatieve prijs	Prijs
25%	100%	€ 22,50
25%	120%	€ 27,00
25%	166%	€ 37,35
25%	200%	€ 45,00
		€ 13.185,00
Publiek	Relatieve prijs	Prijs
100%	100%	€ 22,50
		€ 9.000,00
	Verschil:	€ 13.162,50

Tabel 4: De relatieve maximale prijs in vier groepen

Volgens dit model zou het theater het publiek in vier gelijke groepen kunnen verdelen. De eerste 25% mensen betalen maximaal 100%, dus de normale prijs. De volgende 25% zijn bereid om 120% van de normale prijs te betalen, hierop volgt 166% en de laatste 25% is zelfs bereid tot het betalen van 200% van de normale prijs. Gebaseerd op een zaal van 400 stoelen en een 100% kaartprijs van €22,50 kan de bovenstaande tabel gecreëerd worden met een verschil in omzet van € 13.162,50. Dit is dus extra omzet die het theater zou maken wanneer er verkocht zou worden volgens dit model. De moeilijkheid hierin is echter dat hoewel de mensen in de duurdere groepen wel bereid zijn tot het betalen van een hoger bedrag, zij waarschijnlijk liever minder kwijt zijn dan dat. Hoewel het theater dus weet dat er mensen zijn die bereid zijn het dubbele te betalen vergeleken met anderen, is het de vraag hoe het theater het voor elkaar krijgt iedereen het voor hen bedoelde tarief te laten betalen. Hierdoor is dit een utopisch model en zal het erg moeilijk te realiseren zijn in de praktijk.

Een goed voorbeeld van een theater dat op deze manier probeert te werken is *The Place* in Londen, besproken in paragraaf 2.3.3. Zij werken met verschillende tarieven naarmate de verkoopperiode verstrijkt. Het lastige blijft echter dat mensen die misschien wel bereid zijn tot het betalen van een hoger tarief, soms ook eerder zullen beslissen naar een voorstelling te gaan en dan al in een lager tarief kopen. Om te voorkomen dat de duurste kaarten uiteindelijk niet verkocht worden, zal het model daarom waarschijnlijk in de praktijk naar beneden aangepast moeten worden. Ook werkt het alleen als de verkoop goed loopt want anders zal het theater blijven hangen in het eerste of tweede tarief van het prijzenschema. In dit geval is het eerste kwart echter al 100% en gaat het theater er dus altijd op vooruit omdat elke kaart die voor een hoger tarief verkocht wordt, meer omzet betekent.

4.3.1 Conclusie

Uit de analyse van het Van Westendorp-model blijkt dat beide theaters hun voorstellingen al vrij scherp binnen de perceptie *goedkoop* en *duur* van het publiek weten te prijzen. Toch lijken veel mensen echter bereid tot het betalen van een hogere prijs. Voor Theater Bellevue, dat de prijzen verhoogt bij 80% verkochte capaciteit, kan uit dit onderzoek geconcludeerd worden dat de prijsverhoging al veel eerder toegepast kan worden, zelfs al bij 25%. Opvallend is ook dat het jongerentarief binnen het prijsbeleid van Julidans een goede zet is geweest voor de voorstelling die niet uitverkocht was in de Stadsschouwburg. Voor Bellevue is dit echter nog maar de vraag, omdat bij de niet-uitverkochte voorstelling op 10 juli hier het jongerentarief veel dichterbij de standaardprijs lag en de jongeren voor de standaardprijs misschien ook nog wel gekomen waren. In dat geval had Bellevue alsnog jongeren bij de voorstelling gehad en meer aan hen verdiend.

4.4 De vereisten voor dynamic pricing

De eerste open vragen van het interview waren gericht op de vereisten van *dynamic pricing*. De eerste eis is dat de vraag groter moet zijn dan het aanbod om *dynamic pricing* succesvol in te kunnen zetten. Bij de voorstellingen op 8 en 9 juli was dit het geval, want deze waren uitverkocht. Op 10 en 13 juli was dit niet het geval. De volgende vereiste is een gevoel van urgentie. Dit bleek bij slechts een deel van de mensen aanwezig. Opvallend is dat bij de niet-uitverkochte voorstellingen een aantal respondenten wél een gevoel van urgentie had en bij de uitverkochte voorstellingen sommigen juist géén gevoel van urgentie ervoeren. Het lijkt er dan ook op dat mensen het lastig vinden om in te schatten of een voorstelling wel of niet uitverkocht zal raken. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat een aantal respondenten hun kaartje had gekregen. Dit zijn dus mensen die niet zelf hun kaartje hebben hoeven organiseren en hierdoor waarschijnlijk ook geen gevoel van urgentie hebben ervaren.

Ook de bekendheid met de voorstelling is in het interview onderzocht. Bij alle voorstellingen was slechts een deel van het publiek bekend met de inhoud van de voorstelling. Wanneer mensen bekend waren met een bepaald element, was dit meestal de choreograaf. Dit is niet onverwacht omdat bij dans de choreograaf vaak gezien kan worden als de theatermaker en kunstenaar achter de voorstelling. Er waren geen respondenten die speciaal kwamen voor een bekende danser. De meeste mensen die niet bekend waren met de voorstelling werden voornamelijk getrokken door een bepaald onderdeel van de beschrijving van de voorstelling. Zo vielen sommige mensen bij Double Points: Verdi voor de combinatie van opera en dans en werden anderen bij FOLK-s getrokken door het feit dat het om Oostenrijkse volksdans ging. De theorie van SEE Tickets dat mensen voornamelijk door iets getrokken worden wat ze al kennen, lijkt hier dus niet op te gaan.

Er kan gesteld worden dat de voorstellingen slechts deels aan de theoretische vereisten van *dynamic pricing* voldeden. Toch heeft de Stadsschouwburg ervoor gekozen hun voorstellingen in prijs te verhogen. Vooral bij de voorstelling Tragédie zal dit een goede zet geweest zijn omdat deze was uitverkocht. Bij iTMOi is het echter de vraag hoeveel effect *dynamic pricing* heeft gehad, omdat deze voorstelling niet uitverkocht raakte. Het zou interessant zijn om de omzetcijfers van deze voorstellingen naast elkaar te leggen om zo het effect van *dynamic pricing* in dit geval te kunnen analyseren. Ook vormt de voorstelling Double Points: Verdi een interessante casus omdat deze voorstelling pas op de dag zelf uitverkocht raakte. De vraag was dus slechts beperkt groter dan het aanbod. Ook gaven weinig mensen hieraan een gevoel van urgentie te ervaren. Bij een reguliere voorstelling was deze in prijs verhoogd wanneer de 80% was overschreden. Het zou voor Bellevue interessant om te onderzoeken wat *dynamic pricing* bij deze voorstelling had kunnen betekenen.

4.5 Attitude ten opzichte van *dynamic pricing*

In deze paragraaf zal ingegaan worden op de vraag: “Wat vindt het Nederlandse theaterpubliek van *dynamic pricing*?”. Voor het verwerken van de resultaten zijn alle data volledig uitgewerkt (deze uitgewerkte interviews zijn terug te lezen in de bijlagen). Vervolgens is er op zoek gegaan naar samenhangende meningen die naar voren kwamen in de vragen 15 tot en met 19 zoals besproken in paragraaf 3.3.2. Hierop gebaseerd is de steekproef ingedeeld in vier verschillende groepen, deze groepen vertonen een vergelijkbare reactie ten opzichte van *dynamic pricing*. Deze vier reacties zijn: *prima*, *begrijpelijk*, *redelijk* en *tegen*.

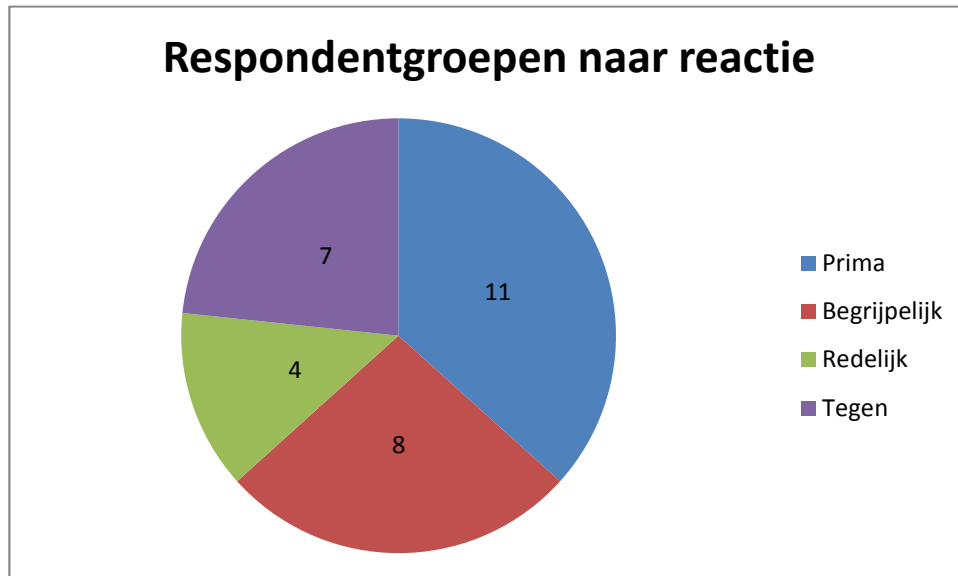
De eerste en meest positieve groep kan de “prima-groep” genoemd worden. “Prima” is de meest positieve reactie die gegeven wordt over *dynamic pricing*. Dit is te verklaren door het feit dat de respondenten een vraag wordt voorgelegd waarin zij zelf mogelijk meer moeten betalen. Het is geen vreemde uitkomst dat mensen hier niet uitermate positief tegenover staan. Respondenten uit deze groep beantwoordden de vragen over *dynamic pricing* met kernwoorden als *verstandig*, *normaal*, *slim* en *ondernemend*. Deze groep vergelijkt *dynamic pricing* in het theater met andere industrieën zoals de luchtvaart of het treintransport en vinden dit een goede manier van het theater om meer omzet uit de kaartverkoop te genereren. Op de vraag wat zij ervan zouden vinden als hun buurman in het theater minder betaald blijkt te hebben, antwoordden zij met uitdrukkingen als *had ik er maar eerder bij moeten zijn*, *all in the game* en *geen probleem*. De “prima-groep” bestaat uit elf van de dertig respondenten.

De tweede groep kan de “begrijpelijk-groep” genoemd worden. Deze groep laat zich karakteriseren door kernwoorden als *logisch*, *reëel* en *begrijpelijk*. Respondenten uit deze groep geven voornamelijk aan dat zij het systeem begrijpen en inzien waarom dit voor het theater gunstig is. Zij beoordelen het systeem voor zichzelf echter als vervelend met als meest genoemd argument het verlies van flexibiliteit door een hogere prijs op het laatste moment. Ook als iemand anders een goedkoper kaartje heeft weten te bemachtigen vindt deze groep dat erg vervelend. Zij begrijpen dit echter wel en dit motiveert hen om de volgende keer eerder te beslissen. Deze groep bestaat uit acht van de dertig respondenten.

De “redelijk-groep” bestaat uit mensen die het interview negatief ten opzichte van *dynamic pricing* begonnen. Zij reageerden in eerste instantie op *dynamic pricing* met woorden als *slecht idee*, *dat lijkt me niks* en *onzin*. Echter veranderden zij gedurende het interview van mening en werden zij naarmate het gesprek vorderde steeds positiever over het onderwerp met als resultaat een voorzichtig positieve attitude aan het einde van het gesprek. Het lijkt erop dat dit mensen zijn die wat langer nodig hebben om een nieuw concept tot zich door te laten dringen voordat zij de logica ervan inzien. Het gesprek eindigde met deze respondenten met begrippen als *niet onredelijk* en *toch niet zo heel gek*. Ook hier maakten een aantal mensen de vergelijking met andere industrieën. De “redelijk-groep” bestaat uit vier van de dertig respondenten.

Tenslotte vormt de laatste groep respondenten de “tegen-groep”. Dit zijn mensen die pertinent tegen *dynamic pricing* zijn. Zij gebruiken hier woorden als *niet netjes*, *gedoe*, *onduidelijk* en *vervelend* voor. Deze groep ervaart het concept van variërende prijzen als zeer vervelend en noemt vooral het gebrek aan duidelijkheid als bezwaar. Opvallend is dat in deze groep een actrice en een theatertechnicus zitten die beide bekend met – en zeer tegen *dynamic pricing* waren. Hoewel beiden afhankelijk zijn van de kaartverkoop voor hun inkomsten, vonden zij toch dat het theater zich met idealistischere doeleinden bezig dient te houden dan het nastreven van een hogere omzet. Deze laatste groep bestaat uit zeven van de dertig respondenten.

Over de hele steekproef genomen kan gesteld worden dat ongeveer 37% van de respondenten *dynamic pricing* prima vinden, 27% vindt het begrijpelijk, 13% vindt het redelijk en 23% is er tegen. Wanneer zwart-wit naar de resultaten wordt gekeken kan dus ook geconcludeerd worden dat 77% van de respondenten positief tegenover *dynamic pricing* staat (prima, begrijpelijk en redelijk) en 23% negatief. Een uitslag die doet vermoeden dat het Nederlandse theaterpubliek over het algemeen positief tegenover *dynamic pricing* staat. In de volgende paragrafen zal er verder ingegaan worden op de verdeling van de vier groepen onder de respondenten. Ter bevordering van de leesbaarheid is er een ordinale schaal gecreëerd en zal er vanaf hier gesproken worden over groep ++ (prima), groep + (begrijpelijk), groep +/- (redelijk) en groep - (tegen).



Grafiek 6: Respondentgroepen naar reactie

4.5.1 Geslacht

De onderstaande tabel geeft de verdeling tussen de verschillende groepen over mannen en vrouwen weer.

	Mannen	Vrouwen
Groep ++	60%	25%
Groep +	10%	35%
Groep +/-	10%	15%
Groep -	20%	25%

Tabel 5: Verdeling van vier groepen naar geslacht

Uit deze verdeling blijkt dat vrouwen redelijk gelijkmatig over de vier verschillende groepen verdeeld zijn. Groep + is het grootst, maar niet veel groter dan de andere groepen. Bij de mannen daarentegen vindt 60% *dynamic pricing* – prima en zit in groep ++. Mannen lijken dus een stuk positiever tegenover *dynamic pricing* te staan dan vrouwen. Mannen antwoordden in het onderzoek over het algemeen wat korter, terwijl vrouwen meer voor- en nadelen afwogen en zo meer in groep + terecht kwamen. Veel vrouwen gaven ook aan enerzijds te begrijpen waarom een theater *dynamic pricing* zou willen toepassen, maar dat zij het anderzijds voor zichzelf ook vervelend vonden als zij meer zouden moeten betalen. Vrouwen gaven op deze manier meer nuance aan hun antwoorden.

Mannen antwoordden voor het algemeen wat rationeler en bekeken *dynamic pricing* meer als een logisch economisch model.

4.5.2 Leeftijd

Wanneer per groep wordt gekeken naar de leeftijd van de respondenten ontstaat het volgende overzicht.

Groep ++	Groep +	Groep +/-	Groep -
25	25	45	24
32	26	54	40
40	26	64	47
44	28	69	65
48	29		67
48	33		72
54	50		73
56	67		
56			
62			
75			

Tabel 6: Leeftijden per respondentengroep

De leeftijden per groep zijn erg gespreid. Alleen in groep +/- begint de leeftijd beduidend hoger dan in de overige groepen, verder zijn alle leeftijden vertegenwoordigd in elke groep. Het lijkt er dan ook niet op dat leeftijd een belangrijke invloed heeft op de attitude van het publiek ten opzichte van *dynamic pricing*.

4.5.3 Opleidingsniveau

De respondenten is ook gevraagd naar hun opleidingsniveau om de attitude ten opzichte van *dynamic pricing* hierop te kunnen analyseren. Hieruit volgt de volgende tabel.

	Laag	Laag	Hoog	Hoog
Groep ++	1	14%	10	43%
Groep +	1	14%	7	30%
Groep +/-	2	29%	2	9%
Groep -	3	43%	4	17%
Totaal	7	100%	23	100%

Tabel 7: Verdeling van respondentengroepen naar opleidingsniveau.

Wanneer de respondentengroepen geanalyseerd worden naar opleidingsniveau lijken hoogopgeleiden (hbo en wo) voornamelijk positief tegenover *dynamic pricing* te staan: 73% van de hoogopgeleiden valt in de groepen + of ++. Bij de lageropgeleiden (minder dan hbo) valt 43% in groep -. De lageropgeleiden uit de steekproef staan dus voornamelijk negatief tegenover *dynamic pricing*. Dit lijkt erop te duiden dat opleidingsniveau een belangrijke factor is en positieve invloed heeft op de attitude ten opzichte van *dynamic pricing*.

4.5.4 Bezoekfrequentie

Ook naar bezoekfrequentie van het theater per jaar zijn de respondenten ingedeeld per groep. Hieruit volgt de onderstaande verdeling.

	1 t/m 10	11 t/m 20	21 t/m 30	31 t/m 40	41 t/m 50	> 51
Groep ++	1	3	3		2	2
Groep +	4	1	1	1		1
Groep +/-	2	1		1		
Groep -	3	1	2		1	

Tabel 8: Verdeling van de respondentgroepen naar bezoekfrequentie per jaar.

Zoals al eerder besproken gaan de respondenten uit dit onderzoek relatief vaak naar het theater vergeleken met de rest van Nederland. Bijna de helft van groep - gaat echter “maar” één tot tien keer per jaar naar het theater. Terwijl uit groep ++ dit maar één van de elf personen is. Van de totale positieve groep (++, + en +/- samen) gaat ongeveer 30% één tot tien keer per jaar naar het theater en de overige 70% vaker. Bijna 50% van deze groepen gaat zelfs vaker dan 30 keer. Dit lijkt erop te duiden dat ook het aantal bezoeken per jaar positief van invloed zijn op de attitude ten opzichte van *dynamic pricing*. Dit is een opvallend resultaat omdat mensen die vaak naar het theater gaan er nog meer bij gebaat lijken te zijn dat de prijzen laag blijven. Anderzijds is het ook voorstelbaar dat dit mensen zijn die veel van het theater weten en daarom beter begrijpen waarom een theater de omzet zou willen verhogen.

4.5.5 Theater Bellevue en de Stadsschouwburg

	Groep ++	Groep +	Groep +/-	Groep -
8-7-2013	2	1	2	1
9-7-2013	3	1	1	3
10-7-2013	3	5	0	0
13-7-2013	3	1	1	3
Theater Bellevue	5	6	2	1
Stadsschouwburg	6	2	2	6
Totaal	11	8	4	7

Tabel 9: Verdeling van vier respondentgroepen over voorstellingen

In de bovenstaande tabel is een verdeling te zien van de vier verschillende groepen per voorstelling en per theater. Opvallend is het verschil in groep + en groep - tussen Theater Bellevue en de Stadsschouwburg. Er reageren bij Bellevue een stuk meer mensen met begrijpelijk en slechts één persoon is tegen, terwijl dit bij de Stadsschouwburg zes mensen zijn. Aangezien de respondenten geselecteerd zijn op geslacht en leeftijd per theater kan hier het verschil niet aan te wijten zijn. Een opvallend verschil is te vinden op 10 juli waar niemand bij Bellevue in de groepen +/- en - vallen. Deze dag zijn er alleen hoogopgeleiden geïnterviewd. Zoals eerder besproken zijn hoogopgeleiden over het algemeen voornamelijk voorstander van *dynamic pricing*, terwijl lageropgeleiden vaker tegen zijn. Dit zou kunnen verklaren waarom het publiek van Theater Bellevue hier positiever lijkt dan het publiek van de Stadsschouwburg.

4.5.6 Bezwaren

Veel mensen ervaren *dynamic pricing* als een beperking op hun flexibiliteit omdat kaarten dichterbij de voorstellingsdatum duurder worden. Dit werd door een aanzienlijk deel van de respondenten op deze manier benoemd. Van een echte beperking van flexibiliteit is hier echter geen sprake, zolang men bereid is meer te betalen als de voorstelling een succes blijkt. Sommige respondenten zagen deze beperking van flexibiliteit als reden om minder naar het theater te gaan. Ook aan dit bezwaar kunnen vraagtekens verbonden worden omdat uit de praktijkvoorbeelden blijkt dat de prijsverhogingen vaak maar minimaal zijn. Ook uit het Van Westendorp-model bleken veel mensen bereid tot het betalen van een hogere prijs.

Van de mensen die tegen *dynamic pricing* waren was een ander veel gehoord bezwaar de verwachte onduidelijkheid. Zij ervoeren een dynamisch systeem als verwarrend en daarom vervelend. Dit komt overeen met het bezwaar uit de theorie dat de consument minder informatie heeft door de publicatie van vanaf-prijzen. Het tweede bezwaar vanuit de theorie was het sociale aspect, *dynamic pricing* maakt het plannen van een theaterbezoek lastiger voor het publiek. Ook dit bezwaar werd een enkele keer genoemd en gaat hand in hand met de verwachte onduidelijkheid.

Een ander bezwaar dat genoemd werd was dat men het onredelijk vindt verschillende prijzen te betalen wanneer iedereen dezelfde voorstelling ziet. Dit werd een paar keer genoemd. Wanneer hier tegenin werd gebracht dat dit in de luchtvaart toch ook het geval is zeiden deze mensen dat ze het dan toch vervelend zouden vinden. Tenslotte benoemde een aantal respondenten de angst dat *dynamic pricing* ten koste van de toegankelijkheid zou gaan. Sommige mensen uitten de angst dat theater dan een elite-hobby zou worden.

4.6 Conclusie

Bij dit onderzoek is een steekproef genomen van mensen die relatief vaak naar theater gaat. Naar verwachting denken mensen die relatief vaak naar het theater gaan anders over theater en het kopen van kaartjes dan mensen die minder vaak gaan. Echter is dit wel het publiek wat in deze theaters is aangetroffen en is het dus goed mogelijk dat Theater Bellevue en de Stadsschouwburg een publiek trekken wat veel voorstellingen bezoekt. Het is niet duidelijk in hoeverre het feit dat het om het festival Julidans gaat, hierop van invloed is.

In dit onderzoek is bevestigd dat de kaartverkoop bij Theater Bellevue pas ongeveer een maand van tevoren begint. Bij de Stadsschouwburg lijkt dit twee maanden van tevoren te zijn. Een aantal mensen gaf in het interview aan, geneigd te zijn eerder te gaan kopen wanneer *dynamic pricing* zou worden toegepast: een positieve ontwikkeling voor de theaters. In dit kader is ook opvallend dat slechts weinig mensen een gevoel van urgentie ervaren, ook als de voorstelling wel uitverkocht raakt. Het creëren van een sterker gevoel van urgentie bij het publiek zou ook meewerken mensen te bewegen richting vroeger boeken.

Het lijkt er ook op dat het stuk of de artiest niet per sé bekend hoeft te zijn. Er werden ook andere redenen genoemd waardoor mensen aangetrokken werden tot een voorstelling en graag een kaartje wilde kopen. In een systeem waarbij de prijs verhoogd wordt wanneer een bepaalde capaciteit wordt bereikt, is het uiteraard wel noodzakelijk dat de vraag groot genoeg is om deze capaciteit te bereiken, voordat de prijs verhoogd kan worden. Ook lijkt het er volgens het Van Westendorp-model op dat een aanzienlijk deel van het publiek bereid is tot het betalen van een hogere prijs voor haar kaartje. Dat zou betekenen dat *dynamic pricing* al veel eerder in gezet kan worden dan de hoge percentages van 70% en 80% die in de praktijkvoorbeelden besproken zijn.

Slechts een klein deel van de respondenten was echt tégen *dynamic pricing*. Het grootste deel reageerde gematigd tot positief op het concept. Niemand reageerde uitermate enthousiast, maar dit is begrijpelijk omdat het voornamelijk gaat om prijsverhogingen. Een belangrijk bezwaar dat genoemd werd was verlies aan flexibiliteit. Interessant is dat een aantal mensen die positief tegenover *dynamic pricing* stonden hier tegenin brachten dat zij zouden kijken naar de actuele prijs wanneer zij geïnteresseerd zijn in een voorstelling. Zolang zij akkoord gaan met deze prijs maakt het hen niet uit dat de prijs eerder eventueel lager is geweest. Zoals bleek uit het Van Westendorp-model zal voor een groot deel van de mensen een verhoogde prijs nog steeds acceptabel zijn en zullen zij dus naar verwachting met de hogere prijs nog steeds akkoord gaan.

Voor de attitude ten opzichte van *dynamic pricing* bleken in de steekproef het geslacht, opleidingsniveau en de frequentie van theaterbezoek de belangrijkste beïnvloedende factoren. Leeftijd leek geen invloed uit te oefenen. De mannen stonden positiever tegenover *dynamic pricing* dan de vrouwen. Vrouwen begrepen het systeem vaak wel, maar zagen hier toch ook bezwaren aan. Hoogopgeleiden en mensen die vaak naar het theater gaan stonden ook positiever tegenover *dynamic pricing* dan laagopgeleiden die minder vaak gaan. Deze samenhang is niet onverwacht, daar uit het eerder genoemde onderzoek van het SCP ook bleek dat er tussen opleidingsniveau en bezoekfrequentie een causale relatie bestaat.

Hoofdstuk 5. Conclusie

Door het nieuwe beleid van staatssecretaris Zijlstra moeten culturele instellingen per 1 januari 2013 hun eigen inkomsten verhogen om in aanmerking te blijven komen voor subsidie vanuit de Basis Infrastructuur. In deze scriptie is onderzocht in hoeverre *dynamic pricing* als prijsstrategie een geschikt instrument is voor Nederlandse podiumkunstinstanties om te voldoen aan deze eis. Uit de theorie blijkt dat theaters al veel verschillende prijsstrategieën tot hun beschikking hebben om consumentensurplus te voorkomen. Veel theaters maken dan ook al gebruik van een combinatie van een *price range ticket policy* en *peak load pricing*. Op die manier ontstaat er een prijzenschema waarin zoveel mogelijk wordt voldaan aan de individuele vraag van elke consument. Een goede manier om een dergelijk schema te creëren is door te starten met het Van Westendorp-model en de minimale – en maximale prijs die hieruit volgen als uitgangspunt te nemen. Het prijzenschema moet gedurende de speelperiode aangepast worden om de consumenten te sorteren over de voorstellingsreeks en zo het *intertemporal pricing problem* te integreren in het prijsbeleid. Prijsdiscriminatie is een goede manier om sociaal-culturele doelstellingen te behalen, al moet dit voorzichtig toegepast worden om consumentensurplus zoveel mogelijk te voorkomen.

Dynamic pricing is de laatste ontwikkeling op het gebied van prijsstrategieën en kan gedefinieerd worden als het permanent en soms ook *real-time* aanpassen van de prijs aan de vraag. Een opvallend verschil in het denken over prijzen bij *dynamic pricing* is dat de prijzen op de dag van de voorstelling altijd het hoogst zullen zijn, omdat mensen de flexibiliteit van lang wachten hebben gehad en zich goed hebben kunnen informeren. Hierdoor is hun bereidheid tot betalen volgens de theorie groter en zal een hogere prijs leiden tot minder consumentensurplus. In de praktijk zijn echter geen voorbeelden gevonden waar deze theorie wordt toegepast. De instellingen laten zich leiden door het aantal verkochte kaarten, niet door het verstrijken van de tijd. In plaats van een verkoopcurve die stijgt in een glooiende lijn, lijkt het meer een trapsgewijze stijging waar bij bepaalde percentages verkochte capaciteit de prijs een sprong omhoog maakt. Wel zijn er in de praktijk veel positieve voorbeelden te vinden van instellingen die hun omzet hebben weten te verhogen door de toepassing van *dynamic pricing*.

De manier waarop *dynamic pricing* is toegepast verschilt per instelling. Een aantal verhoogt de prijzen afhankelijk van het percentage verkochte kaarten: de één verhoogt met een vast bedrag, de ander met een percentage. Sommige instellingen gaan flexibel om met hun rangen of prijsklassen. De verschillende prijsklassen staan vast, maar gedurende de verkoop wordt ingevuld hoeveel kaarten er in elke klasse verkocht worden. Opvallend is dat bij veel instellingen de implementatie van *dynamic pricing* hand in hand gaat met veranderingen in de prijsdifferentiatie van de kaarten. Voornamelijk het vergroten van het aantal rangen en het verschil tussen de goedkoopste en de duurste stoel is veel terug te vinden. Tevens zorgen alle instellingen ervoor dat er altijd lage prijzen beschikbaar blijven om de toegankelijkheid niet in gevaar te brengen en op die manier sociaal-culturele doelstellingen te bewaken.

Over het algemeen reageert het publiek gematigd positief op *dynamic pricing*, maar echt tegen de invoer van *dynamic pricing* is slechts een klein deel. De bezwaren die genoemd worden door het publiek zijn interessant in het licht van de theorie. Veel mensen benoemen het verlies van hun flexibiliteit als groot bezwaar. Volgens de theorie zou men echter bereid zijn meer te betalen naarmate de voorstelling dichterbij komt. Dit lijkt voor de respondenten uit het onderzoek niet op te gaan, hoewel een deel ook aangeeft zich altijd te zullen baseren op de actuele prijs en zolang die nog acceptabel is het verder niet uitmaakt dat een voorstelling dynamisch geprijsd is. Een ander

interessant bezwaar kwam voort uit het feit dat een aantal respondenten zich zorgen maakten om de toegankelijkheid voor bepaalde doelgroepen. Eén van de kenmerken van *dynamic pricing* binnen de podiumkunsten is echter dat sociaal-culturele doelstellingen ook een plek krijgen binnen het prijsbeleid, vaak door middel van prijsdiscriminatie. Deze zorg is dus ongegrond. Tenslotte hadden respondenten het idee dat *dynamic pricing* voor veel onduidelijkheid zou zorgen. Larson besprak dit al in haar artikel dat theaters die succesvol *dynamic pricing* implementeren een heldere communicatie van vanaf-prijzen naar de consument toe hebben. Het is de taak aan de theaters om ervoor te zorgen dat dit gebeurt. Van beide theaters waar werd geïnterviewd wisten weinig mensen dat het theater *dynamic pricing* toepaste. Op dit vlak valt dus nog winst te behalen voor Theater Bellevue en de Stadsschouwburg.

Geslacht, opleidingsniveau en bezoekfrequentie lijken belangrijke factoren in de attitude ten opzichte van *dynamic pricing*. Mannen staan over het algemeen positiever tegenover *dynamic pricing* dan vrouwen. Mannen zijn echter wel in de minderheid binnen het theaterpubliek, een belangrijk feit voor theaters om rekening mee te houden. Vrouwen zien toch wel de nodige bezwaren en vormen daarmee een belangrijke doelgroep die door het theater overtuigd moet worden van het belang van *dynamic pricing*.

Al met al kan gesteld worden dat *dynamic pricing* niet alleen in theorie een geschikt instrument voor theaters is, ook in de praktijk zijn veel positieve voorbeelden te vinden en het Nederlandse theaterpubliek lijkt er positief op te reageren. Zolang het theater maar helder communiceert, ruimte maakt voor sociaal-culturele doelstellingen en de prijzen aanpast binnen het juiste kader, kan *dynamic pricing* zeer succesvol toegepast worden. Hiermee kan de conclusie getrokken worden dat *dynamic pricing* een geschikt instrument kan zijn voor de Nederlandse theatersector om de eigen inkomsten uit de kaartverkoop te verhogen. *Dynamic pricing* staat nog in de kinderschoenen en het is bewonderenswaardig dat theaters als Bellevue en de Stadsschouwburg hierin het voortouw nemen. Mijn advies voor de sector is om vooral te blijven experimenteren en de resultaten hiervan met elkaar te delen om zo als sector sterker te komen te staan en het publiek te laten wennen aan nieuwe prijssystemen. De belangrijkste voorwaarde voor *dynamic pricing* blijft echter het succes van de voorstelling. Dat is uiteindelijk waar het om gaat. De waardering van het publiek voor een voorstelling staat voorop, want deze bepaalt de populariteit en daarmee de mogelijkheden voor het theater tot *dynamic pricing*.

Hoofdstuk 6. Discussie

In dit hoofdstuk zal een aantal aspecten van het onderzoek ter discussie worden gesteld. Allereerst is het belangrijk om nogmaals te benoemen dat het onderzoek hier gedaan is onder festival publiek. Door hiervoor te kiezen is er weliswaar voor gezorgd dat er een meer homogeen publiek gesproken is, maar de keerzijde bestaat dat het gaat om een specifiek niche van het publiek. Dit kan bijvoorbeeld bepalend zijn geweest voor het feit dat de bezoekfrequentie bij de steekproef zo hoog lag. Daarom zou het interessant zijn om gebaseerd op deze resultaten vervolgonderzoek te doen bij reguliere voorstellingen van verschillende disciplines. Zo kan het Nederlandse theaterpubliek verder ingedeeld worden in verschillende groepen met wellicht verschillende attitudes ten opzichte van *dynamic pricing*. Theaters als Carré, DeLaMar en Het Muziektheater trekken naar verwachting een ander publiek dan Bellevue en de Stadsschouwburg.

Met een grotere steekproef zou het ook mogelijk zijn om het Van Westendorp-model verder uit te diepen. Vooral de conclusie dat veel mensen bereid zijn tot het betalen van een hoger bedrag is erg interessant voor theaters. Dit zou verder onderzocht moeten worden om te kunnen bepalen in hoeverre hier in de praktijk op ingespeeld kan worden. Wel is het goed om te beseffen dat men binnen een *dynamic pricing* beleid waarschijnlijk eerder tot prijsverhogingen over kan gaan dan momenteel gebruikelijk is. Ook zou het in dit kader interessant zijn om te onderzoeken in hoeverre het voordelig is voor het theater om de prijsstijgingen meer geleidelijk in te voeren, zoals in theorie beschreven wordt, in plaats van trapsgewijs. Hierin ligt namelijk een gat tussen de theorie en praktijk: het is een interessant vraagstuk te onderzoeken welke van de twee aangepast zou moeten worden.

Erg opvallend is ook dat tijdens het interviewen er een aantal mensen uit het vak gesproken is. Aangezien dit deels wel ging om mensen die een kaartje gekocht hadden, vielen zij in dit geval in de categorie betalend publiek en zijn zij gewoon meegenomen in de onderzoeksresultaten. Zij zullen echter waarschijnlijk een gekleurde mening hebben in vergelijking met regulier publiek doordat zij zich dagelijks met theater bezig houden. Wel kan de conclusie getrokken worden dat een aanzienlijk deel van het publiek van de Stadsschouwburg en Theater Bellevue bestaat uit mensen uit het vak. Mensen van wie degenen aan de artistieke kant (acteurs en technici) over het algemeen sterk tegen *dynamic pricing* bleken te zijn, terwijl mensen aan de zakelijke kant (marketeers en zakelijk leiders) eerder voorstander waren.

Verder zou het erg interessant zijn om verder te zoeken naar voorbeelden van onsuccesvolle invoeringen van *dynamic pricing*. Zoals eerder besproken zijn er momenteel alleen succesverhalen te vinden, maar naar verwachting moeten er ook mislukte experimenten zijn. Mislukte voorbeelden bieden waarschijnlijk veel inzicht in wat een theater dus niet moet doen en hoe het mis kan gaan. Hier zou de Nederlandse theatersector veel van kunnen leren. Tevens is er in dit onderzoek niet ingegaan op de investering die theaters moeten doen om *dynamic pricing* te kunnen implementeren. Theaterdirecteuren zouden een betere afweging kunnen maken wanneer zij zich kunnen baseren op een duidelijke kosten-baten analyse. Hoeveel kost bijvoorbeeld de technische kant van steeds de prijzen aanpassen in de verkoopmodule? En wat zijn de personeelskosten van een marketeer die hier steeds mee bezig moet zijn? En wat staat hier dan uiteindelijk tegenover? Dit zijn allemaal interessante vragen die nog meer inzicht zouden bieden in de toepasbaarheid van *dynamic pricing* voor de Nederlandse theatersector. Hopelijk biedt dit onderzoek al nieuwe inzichten voor de sector en zal deze scriptie voor andere wetenschappers een startpunt zijn voor verder onderzoek.

Literatuurlijst

- Abbé-Decarroux, François. "The perception of quality and the demand for services: Empirical application to the performing arts." *Journal of Economic Behavior & Organization* 23.1 (1994): 99-107.
- Baarda, Ben. "Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek." *Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten* (2009, 1^e druk).
- Baarda, Ben, M. de Goede en J. Teunissen. "Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek." *Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten* (2009, 2^e druk).
- Baker, Tim. "Defining Revenue Management and Dynamic Pricing – The difference is important!. Geraadpleegd op www.thinkaboutpricing.com. (28-04-2013).
- Bauman, Chad M. "The non-profit variant of dynamic pricing" *Web log post*, Geraadpleegd op <http://arts-marketing.blogspot.nl/>.
- Baumol, William J., and William G. Bowen. "Performing arts-the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance." *Gregg Revivals* (1993).
- Chandran, Sucharita, en Vicki G. Morwitz. "Effects of participative pricing on consumers' cognitions and actions: a goal theoretic perspective." *Journal of Consumer Research* 32, no. 2 (2005): 249-259.
- Colletti, Paula, and Philippe Ravanias. "A Ticket to Wonderland: Lookingglass Theatre Weathers the Recession With Clever Pricing." *International Journal of Arts Management* (2010): 70-79.
- Colbert, François, Caroline Beauregard, en Luc Vallée. "The importance of ticket prices for theatre patrons." *International Journal of Arts Management* 1, no. 1 (1998): 8-15.
- Courty, Pascal. "An economic guide to ticket pricing in the entertainment industry." *Recherches Économiques de Louvain/Louvain Economic Review* (2000): 167-192.
- Courty, Pascal. "Ticket pricing under demand uncertainty." (2003).
- Dasu, Sriram, and Chunyang Tong. "Dynamic pricing when consumers are strategic: Analysis of posted and contingent pricing schemes." *European Journal of Operational Research* 204.3 (2010): 662-671.
- DeGraba, Patrick. "Buying frenzies and seller-induced excess demand." *The RAND Journal of Economics* (1995): 331-342.
- Deneckere, Raymond J., and R. Preston McAfee. "Damaged goods." *Journal of Economics & Management Strategy* 5.2 (1996): 149-174.
- Desiraju, Ramarao, and Steven M. Shugan. "Strategic service pricing and yield management." *The Journal of Marketing* (1999): 44-56.
- Diamond, Thomas A. "Ticket Scalping: A New Look at an Old Problem." *U. Miami L. Rev.* 37 (1982): 71.

- Felton, Marianne Victorious. "On the assumed inelasticity of demand for the performing arts." *Journal of Cultural Economics* 16.1 (1992): 1-12.
- Frey, Bruno S., en Werner W. Pommerehne. "On the fairness of pricing—an empirical survey among the general population." *Journal of Economic Behavior & Organization* 20, no. 3 (1993): 295-307.
- Goudriaan, R., N. de Groot, en C. Schrijvershof. "Nieuwe schattingen van de prijsgevoeligheid van het bezoek aan culturele sectoren." *Den Haag: APE bv (Ape rapport 367b)* (2008).
- Happel, Stephen K., and Marianne M. Jennings. "Folly of Anti-Scalping Laws, The." *Cato J.* 15 (1995): 65.
- Hoch, Stephen J., and Young-Won Ha. "Consumer learning: advertising and the ambiguity of product experience." *Journal of consumer research* (1986): 221-233.
- Huntington, Paul A. "Ticket pricing policy and box office revenue." *Journal of Cultural Economics* 17, no. 1 (1993): 71-87.
- Johnson, Jennifer W. "Towards a new pricing model for theatre tickets." (2005)
- Kim, Ju-Young, Martin Natter, en Martin Spann. "Pay what you want: A new participative pricing mechanism." *Journal of Marketing* 73, no. 1 (2009): 44-58.
- Larson, Kara. "Can you use dynamic pricing?" *Arts Professional Magazine*. (2009).
- Langeveld, Cees, en Caitlin Stoker. "Smart Pricing: Prijsbeleid in de podiumkunsten." *Lenthe Publishers, Amsterdam* (2012, 1e druk).
- Leslie, Phillip. "Price discrimination in Broadway theater." *RAND Journal of Economics* (2004): 520-541.
- McCain, Roger A. "Scalping: Optimal contingent pricing of performances in the arts and sports." *Journal of Cultural Economics* 11, no. 1 (1987): 1-21.
- Moore, Thomas Gale. "The demand for Broadway theatre tickets." *The Review of Economics and Statistics* 48, no. 1 (1966): 79-87.
- Nagle, Thomas T., and Reed K. Holden. "The strategy and tactics of pricing." *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall* (1995).
- Pigou, Arthur C. "The Economics of Welfare, 1920." *McMillan&Co., London* (1932). Ravanas, Philippe. "Company Profile: Hitting a High Note: The Chicago Symphony Orchestra Reverses a Decade of Decline with New Programs, New Services and New Prices." *International Journal of Arts Management* (2008): 68-78.
- Ranshuysen, Letty. "Handleiding voor publieksonderzoek voor podia en musea". *Boekmanstudies, Amsterdam* (1999, geheel herziene en uitgebreide editie).
- Rosen, Sherwin, en Andrew M. Rosenfield. "Ticket pricing." *JL & Econ.* 40 (1997): 351.

Roth, Steven en Jenifer Thomas. "CASE STUDY: The Santa Fe Opera". Geraadpleegd op www.thinkaboutpricing.com (28-04-2013).

Throsby, David. "The production and consumption of the arts: a view of cultural economics." *Journal of economic literature* 32.1 (1994): 1-29.

Van den Broek, Andries en Jos de Haan. *Cultuur tussen competentie en competitie. Contouren van het cultuurbereik in 2030*. Amsterdam/Den Haag: Boekmanstudies en Sociaal Cultureel Planbureau (2000).

Van den Broek, Andries, Jos de Haan en Frans Huysmans. *Cultuurminnaars en cultuurmijders: trends in de belangstelling voor kunsten en cultureel erfgoed: het culturele draagvlak 6*. Vol. 6. Sociaal Cultureel Planbureau, (2005).

Van den Broek, Andries, Jos de Haan en Frans Huysmans. *Cultuurbewonderaars en cultuurbeoefenaars: trends in cultuurparticipatie en mediagebruik*. Sociaal Cultureel Planbureau, (2009).

Van Westendorp, P. "NSS-Price Sensitivity Meter (PSM) – A new approach to study consumer perception of price." Proceedings of the ESOMAR Congress. (1976).

Wood, Tim. "Dynamic Pricing at *The Place*." *Journal of Arts Marketing* 7 (2002).

Zijlstra, H. "Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op het cultuurbeleid." Brief aan de Tweede Kamer. (10 juni 2011).