

Oerol in de Branding



Auteurs:

Joke Hermes
Peter Horsselenberg
Hennie van Kuijeren
Babs van Teylingen - Geerlings
Wes Wierda

Inhoud

1.	Inleiding en Vraagstelling	4
1.1.	Inleiding	4
1.2.	Achtergrond	4
1.3.	Beleid en vraagstelling	5
2.	Profiel onderzoekspopulatie	8
2.1.	Inleiding en werkwijze	8
2.2.	Herkomst onderzoekspopulatie	8
2.3.	Leeftijd en bezoekfrequentie	9
2.4.	Opleidingsniveau	10
2.5.	Inkomen en politieke voorkeur	11
3.	Tevredenheid van de bezoeker	12
3.1.	Algemeen	12
3.2.	Logistiek	14
3.3.	Medewerkers	15
3.4.	Horeca	16
3.5.	Kaartverkoop	17
4.	Branding op Oerol	18
4.1.	Inleiding Branding	18
4.2.	Huidige beleving van merkuitingen	18
4.3.	Ruimte voor merken op Oerol Festival	21
4.4.	Conclusie	25
5.	Customer Lifetime Value	26
5.1.	Inleiding	26
5.2.	Marketing accountability	26
5.3.	Customer Lifetime Value	26
5.4.	Opbrengsten en kosten	27
5.5.	Loyaliteit en retentie	28
5.6.	CLV binnen Oerol	28
5.7.	Conclusies	32

6.	Prijsbeleid	33
6.1.	Inleiding	33
6.2.	Wel of niet elastisch?	34
6.3.	Categorisering van acts	35
6.4.	Het Paspoort	36
6.5.	Aanvullend verdien model	37
6.6.	De Oerol Button	38
6.7.	Conclusies Prijsbeleid	39
7.	Conclusies en aanbevelingen	Error! Bookmark not defined.
7.1.	Conclusies en aanbevelingen	Error! Bookmark not defined.

1. Inleiding en Vraagstelling

1.1. Inleiding

In opdracht van de Oerol organisatie voerde het Lectoraat Media en Entertainment en het lectoraat Media Cultuur en Burgerschap van de Hogeschool Inholland publieksonderzoek uit op het festivalterrein. Het festival vond plaats van 17 tot 26 juni 2011 op Terschelling. Tijdens Oerol hebben onze enquêteurs 1162 bezoekers van 16 jaar en ouder bevraagd op verschillende tijdstippen en locaties.

In de dertigjarige historie heeft Oerol een schat aan ervaring opgebouwd over het profiel van de bezoeker. Men kent de behoefte en de voorkeuren in het licht van de artistiek tijdsgeest en stemt het programma daarop af. Ook qua management en organisatie kent het festival een cultuur die zich aanpast aan de tijd. Er zijn door de jaren heen vele kwaliteitsslagen gemaakt en de organisatie van Oerol is in verregaande mate geprofessionaliseerd. Dergelijke professionaliseringsprocessen zijn risicovol gezien de kwetsbare balans en noodzakelijke wisselwerking tussen de betrokken vrijwilligers en werknemers die het festival dragen en mede vormgeven.

Het festival kent in haar lange bestaan natuurlijk ook serieuze tegenslagen. Die hadden bijvoorbeeld te maken met bedreigingen aan de aanbodzijde, maar ook met onvolkomenheden in de organisatie zelf en fluctuaties in het conjuncturele- en culturele klimaat. Op dit moment in de geschiedenis staat de Oerol organisatie voor keuzes om 'het merk' Oerol en haar strategische waarden te herdefiniëren en/of te herpositioneren zonder daarbij concessie te doen aan haar eigenheid. Geringe en wellicht nog verder afnemende subsidie-inkomsten maar vooral de neergaande economische conjunctuur bewerkstelligen een lager uitgavenpatroon van de kant van de bezoekers. Kan de organisatie met behoud van haar eigen identiteit en 'merk'kracht andere financieringsmogelijkheden benutten? En zo ja: Hoe? Commercie en cultuur hebben elkaar lang gebeten. Is dit nog steeds het geval of is er ruimte om de financiering van Oerol te herorganiseren?

1.2. Achtergrond

Oerol is uniek en eenieder die de ambiance ooit geproefd heeft, weet exact wat daarmee wordt bedoeld. Op de boot naar Terschelling onderweg naar het festival voel je als bezoeker de vrijheid en een experimenteel sfeertje al in de lucht. Mensen zijn vriendelijk en formele barrières zijn er nauwelijks. Terschelling verandert in een groot open straattheaterevenement, een podium waarbij experimenten een 'must' zijn en originaliteit beloond wordt. Dertig edities geleden bedacht toenmalig café-uitbater Joop Mulder het unieke concept. Geleidelijk ontstond er een harde kern van creatieve geesten en bewonderaars die het festival omarmen tot op de dag van vandaag. De groei van het aantal bezoekers blijkt door de jaren ongekend. De behoefte aan een multidisciplinair locatietheaterfestival wordt bevestigd door het hoge aantal bezoekers en door de kwaliteit van het aanbod. Oerol blijkt een kweekvijver voor talenten die vernieuwend aanbod leveren, zowel productioneel - als creatief, en veelal met internationale allure. Terschellings Oerol Festival groeit in de afgelopen 30 jaar uit van kleinschalig straattheater tot een grootschalig nationaal en internationaal gewaardeerd multidisciplinair festival, met jaarlijks 55.000 unieke bezoekers die rond de 100.000 kaarten kopen (Lesius, 2008, p. 3). Niet alleen treden er buitenlandse gezelschappen en artiesten op, de bezoekers komen ook uit alle windstreken. Oerol profileert zich bovendien als een ontmoetingsplaats voor vakgenoten die de laatste inzichten uitwisselen.

1.3. Beleid en vraagstelling

In 2005 is er een sterke roep om een kwaliteitsslag in de organisatie van Oerol. Er wordt onderzoek gedaan naar het niveau en de functionaliteit van de organisatie en het rapport 'Professionalisering organisatie Oerol' verschijnt. Men concludeert dat personele uitbreiding op zakelijk gebied nodig is om meer fondsen en subsidies te verwerven en de zoektocht naar sponsors te intensiveren. Omdat de gehele verantwoordelijkheid voor het artistieke beleid en programmering niet bij één artistiek leider ligt, is het festival kwetsbaar. Personele uitbreiding op het artistieke vlak is noodzakelijk. Verder wordt duidelijk dat meer continuïteit binnen de organisatie op het gebied van communicatie en publiciteit het festival goed zal doen. Het hogere doel is om ook nieuwe publieksgroepen aan te trekken. Digitale mogelijkheden zouden daarbij meer ingezet kunnen worden. Het serviceniveau kan zo ook omhoog. Ticket-sales via de website, informeren, socialiseren en het actief betrekken van de (potentiele) klant zijn cruciaal in de nieuwe tijd.

In het kunstenplan van 2009-2012 (Lesius, 2008, p. 5) richt het festival zich met name op de verdieping van de inhoudelijke ontwikkeling en de interne samenhang. Men hoopt daarmee de artistieke kwaliteit naar een hoger plan te tillen. Oerol dient haar landelijke en internationale voortrekkersrol op het gebied van multidisciplinair straattheater verder uit te bouwen. Volgens het kunstenplan richt Oerol zich op de volgende zaken; het ontwikkelen van de artistieke lijn voor de toekomst, het verhogen van het programmeringsbudget, een doorontwikkeling van een nationale en internationale werkplaats, de grootschalige internationale locatieprojecten en het ontwikkelen van beeldende kunst en landschapskunst. De begroting moet groeien van 2.8 miljoen euro in 2006 naar het gewenste budget van 4.2 miljoen euro op jaarbasis voor het jaar 2012. Om deze ambities te realiseren wil Oerol de bijdragen van Vrienden van Oerol verhogen, andere culturele steunfondsen aantrekken en een extra hoofdsponsor erbij betrekken. Tevens stelt het plan dat verhoging van de inkomsten uit kaartverkoop, bijdragen van fondsen, bijdrage van de provincie en de bijdrage van het rijk gerealiseerd moeten worden.

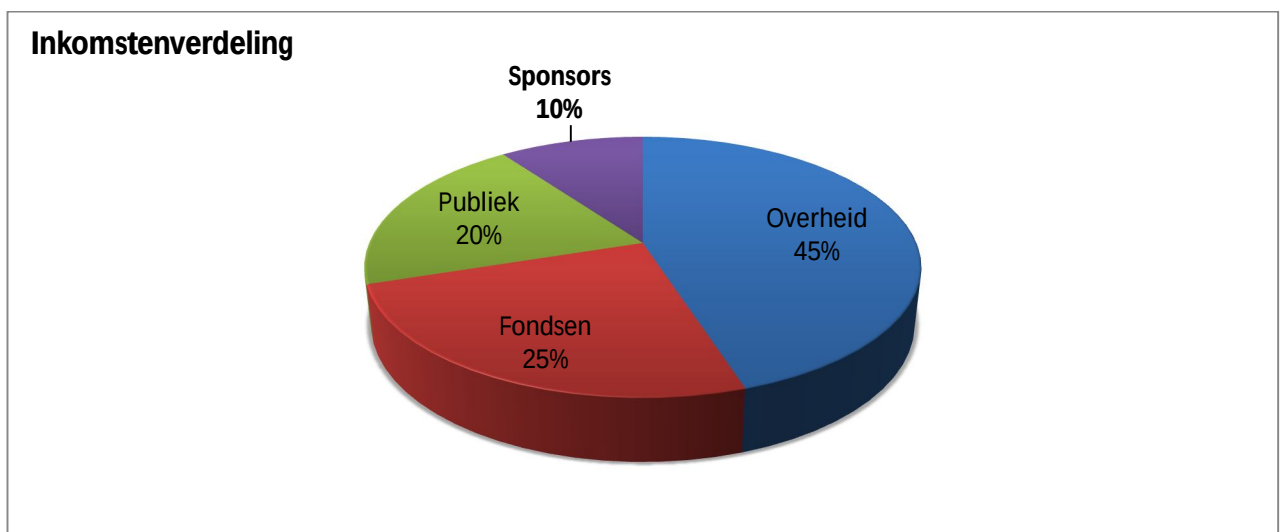
In het daaropvolgende onderzoek van Hendrik Beerda Brand Consultancy wordt de waarde van het festival op 94 miljoen geschat. Het adviesbureau voert twee grote marktonderzoeken uit en interviewt de direct betrokken organisaties en verschillende stake-holders. Vervolgens zijn alle kosten en baten van het festival op een rijtje gezet en is berekend wat per saldo de waarde van de toekomstige festivaledities is. Toenmalig festival directeur Janneke Staarink reageert enthousiast: 'Dat Oerol belangrijk is voor de economie van Terschelling wisten we al veel langer, maar dat het om zo'n enorm bedrag gaat, heeft ons wel verrast'. Het Beerda Brand onderzoek toont een jaarlijks rendement van het festival voor het eiland Terschelling van boven de 2,5 miljoen euro. De meeste bezoekers zijn trouw, verblijven een groot deel van de tien festivaldagen op het eiland en waarderen Oerol hoog. Een essentiële spin-off van het festival is herhaalbezoek aan het eiland Terschelling, ook buiten de festivalperiode. Het bestedingspatroon tijdens het festival is aanzienlijk; de gemiddelde bezoeker besteedt ruim 600 euro aan festivaltoegang (het paspoort), tickets, verblijf, vervoer, eten en overige consumpties. Indrukwekkende cijfers, mooie waarden, hoge verwachtingen en schone ambities kenmerken het Oerol festival.

De huidige economische realiteit is helaas minder rooskleurig. Het huidige kabinet heeft de BTW verhoogd op theater en evenemententickets van 6 % naar 19% en snijdt stevig in het budget van subsidies voor culturele instellingen en festivals. Zo staat de gesubsidieerde bijdrage van Oerol sterk onder druk. Culturele steunfondsen drogen rap op. Een negatief sentiment heeft de politieke overhand als het gaat over culturele activiteiten. De culturele weerslag van dit beleid is evident. Kaalslag op cultuurfianciering zal leiden tot verschraling van het aanbod. Verschraling van het aanbod zal zijn weerslag hebben op betrokkenheid en uiteindelijk op de bestedingen van bezoekers. Een dergelijke neergaande beweging is gevaarlijk, ook voor het succesvolle en geliefde Oerol Festival.

De centrale vraag voor dit onderzoek luidt dan ook;

Hoe kan het Oerol-festival zich strategisch vermarkten onder de huidige neergaande conjuncturele situatie en de daarmee veranderende culturele dynamiek zonder de uitstraling en belevingswaarde van het festival voor bezoekers aan te tasten?

Het onderzoek richt zich dan ook op tevredenheid en suggesties van de bezoekers in relatie tot de financiering van het festival en de organisatie van het festival. De tevredenheid van de bezoekers geeft een indicatie van de performance van (onderdelen van) het festival. Tevens is gezocht naar mogelijkheden om de kwaliteit van het festival te verbeteren door de efficiency van de organisatie te verhogen. Voor volgende edities van het festival levert dat immers een hogere klanttevredenheid en lagere kosten. Aan de inkomstenkant dient men de verkoop te optimaliseren en bijvoorbeeld externe gelden aan trekken. Volgens onderzoeksbureau Letty Ranshuysen stelt zij in een artikel in het Marketing en Media Nieuws (Ranshuysen, 2007) dat de verdeling van de inkomsten van de 58 onderzochte podiumfestivals als volgt is:



Grafiek 1.1

Ongeveer 2/3 van de festivalbudgetten bestaat uit subsidies van overheden en fondsen en 1/3 uit publieksfondsen. De inkomstenverdeling verschilt echter sterk per festival. Zo halen Lowlands en de Parade ongeveer 85% van hun totale inkomsten uit entreegelden. Oerol is net als Lowlands en de Parade relatief weinig afhankelijk van de subsidie bijdragen, het signaal van overheidssteun geeft de overige participanten en sponsors wel een basis en vertrouwen. Voor het budget van het Holland Festival geldt een bijna omgekeerde inkomstenverdeling. Daarbij is het voor een goed beeld van de mogelijkheden en bedreigingen voor Oerol noodzakelijk om ook horeca-inkomsten te verdisconteren. Ranshuysen laat die binnen deze verdeling buiten beschouwing, net als merchandising inkomsten, die ook aardig in de papieren kunnen lopen en Oerol wellicht een extra financieringsmogelijkheid bieden.

Aangezien er binnen het huidige politieke klimaat sprake is van afnemende overheidssteun aan cultuurinstellingen en festivals, richt men zich nadrukkelijker op sponsors. Dit is sowieso een wens en tendens van de laatste jaren. Festivals willen onafhankelijker kunnen opereren. Zo'n driekwart van de door Ranshuysen onderzochte festivals werft al sponsorgelden. De organisaties richten zich op 'merken' die zich wensen te verbinden aan een festival en streven naar een duurzaam samenwerkingsverband.

Voor Oerol geldt in hoge mate dezelfde dynamiek als voor de andere festivals. Ook Oerol wordt bedreigd en loopt een exploitatierisico. Maar wenst men wel meer merken op het festival of streeft men naar andere oplossingen om de afnemende steun te compenseren? En indien hogere sponsorinkomsten een doel zijn, hoe moet dat dan worden ingericht, hoe tonen deze 'brands' zich dan op het festival?. Het fenomeen 'branding' komt dan al spoedig om de hoek kijken, belangrijk is dat deze vorm van steun de artistieke en emotionele waarde van het merk Oerol niet schaadt. Deze inzichten en overwegingen leiden tot een aantal deelvragen:

- Wat vinden bezoekers van het festival en hoe staan ze tegenover meer commerciële inmenging en ondersteuning?
- Is het besef bij de bezoeker aanwezig dat Oerol een particulier initiatief is?
- Hoe staan de bezoekers tegenover meer commerciële inmenging (lees 'branding' van merken)?
- Hoe kunnen de bezoekers (nog beter) aan het festival verbonden worden?
- Zit er nog rek in het bestedingspatroon van de bezoeker om zelf een extra financiële bijdrage te leveren?(We bestuderen deze prijs elasticiteit op verschillende onderdelen; het algemene prijsbeleid, het festivalpaspoort, de voorstellingsprijzen en de consumptieprijzen).
- Zijn er andere modellen mogelijk waarin additionele inkomsten worden gegenereerd?

Alvorens deze vragen te beantwoorden, zullen we eerst het profiel en de algemene tevredenheid van de festivalbezoeker met betrekking tot onder andere de organisatie en het geboden programma bestuderen.

Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door de studenten die geënquêteerd hebben en de stagiaires:

- Bas Reijken
- Rianne Smelt
- Huub van Woudenberg Hamstra

2. Profiel onderzoekspopulatie

2.1. Inleiding en werkwijze

Oerol beoogt een groot publiek te bereiken met een divers demografisch profiel. Mannen en vrouwen van uiteenlopende inkomensklassen, van kinderen tot ouderen, zowel regionaal als nationaal.

(Gezelschappen met kinderen passen in het kader van het streven naar publieksverdieping en het bevorderen van herhalingsbezoek van reeds frequente bezoekers).

Echter hoe breder het publiek, hoe meer de verwachtingen en bezoekmotieven uiteen lopen. Wanneer er op te veel verschillende doelgroepen wordt gemikt, ontstaat er het gevaar dat niemand zich echt aangesproken voelt bij het concept en de programmering. Op basis van analyse van beleid- en marketingplannen is binnen dit onderzoek gekozen voor een aselechte steekproef onder de bezoekers van het festival. De directie van Oerol alsmede het onderzoeksteam verkozen de onderzoekspopulatie een enquête voor te leggen op zowel het vrij toegankelijke deel van het festival (het Groene Strand) als het gesloten deel waarvoor toegang wordt verkregen via het festivalpaspoort (Westerkeyn).

Het door de Inholland lectoraten uitgevoerde onderzoek is op verschillende punten geijkt aan het eerder gehouden publieksonderzoek van Hendrik Beerda Brand Consultancy (HBBC) in 2009. Daarbij moet worden aangetekend dat HBBC koos voor een online onderzoek terwijl wij kozen voor een persoonlijke benadering op locatie. Onze medewerkers liepen met enquêtes rond op Oerol. De respons is daardoor hoger. Wij hebben de beide onderzoeken vergeleken naar leeftijd van de onderzoekspopulatie, verdeeld in categorieën, het opleidingsniveau, de herkomst van de bezoeker en de frequentie van bezoek. Doordat in het onderzoek van HBBC niet is gekeken naar de sexe van de respondenten kunnen wij helaas hier geen vergelijkende data produceren. Binnen dit onderzoek was bijna 65% van de respondenten vrouwelijk.

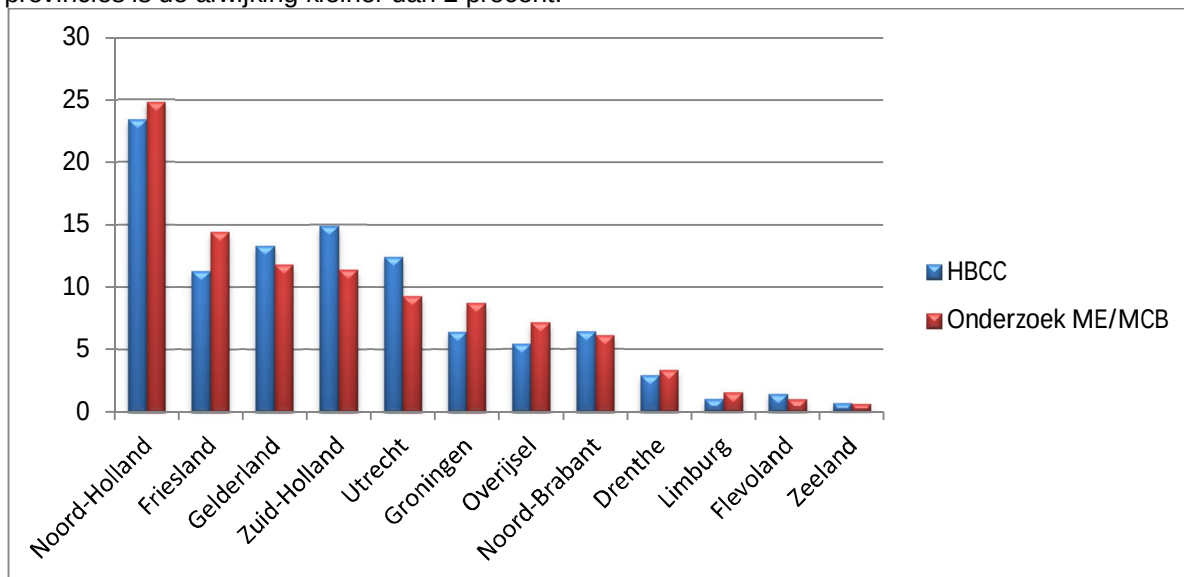
2.2. Herkomst onderzoekspopulatie

Gelet op de woonplaats van de respondenten valt op dat Noord-Holland met kop en schouders in aantallen boven de rest uit steekt. De stad Amsterdam is daarbij de woonplaats van het hoogste aantal respondenten, namelijk de helft. Na Noord-Holland levert nabij gelegen Friesland absoluut gezien de meeste bezoekers. Gewogen naar aantal inwoners uit de betreffende provincie komen veruit het meeste respondenten uit Friesland, daarna Groningen en dan Noord-Holland.



Grafiek 2.4 Respondenten per provincie

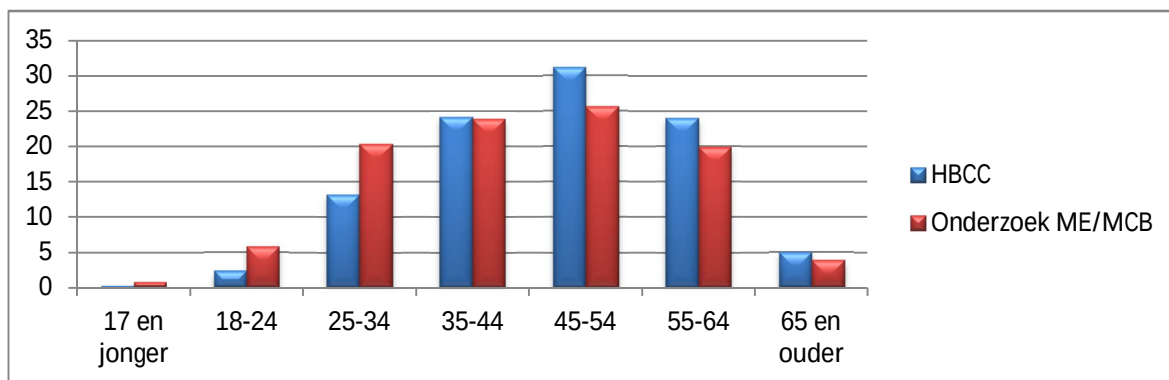
Zoals in de onderstaande grafiek zichtbaar is, blijkt de onderzoekspopulatie uit 2009 uit dezelfde contreien te komen. Procentueel geldt slechts een minimale afwijking. Deze afwijkingen zijn 2.3%, 3.5%, 3.1% en 2.3% voor respectievelijk Friesland, Zuid-Holland, Utrecht en Groningen, alle andere provincies is de afwijking kleiner dan 2 procent.



Grafiek 2.5 Respondenten per provincie , vergelijkend onderzoek

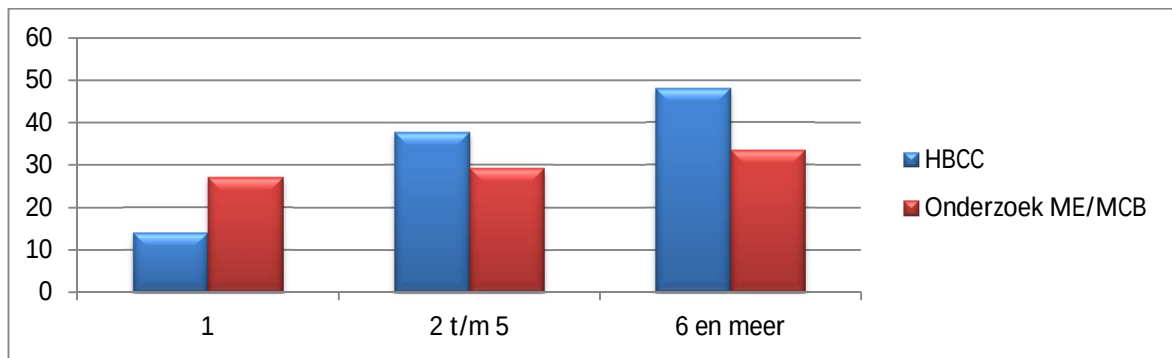
2.3. Leeftijd en bezoekfrequentie

Bij leeftijdsindeling is een indeling gemaakt in verschillende categorieën. Echter in het HBCC onderzoek zijn deze net iets anders gedefinieerd. Ondanks dit verschil hebben we de grafiek niet hoeven harmoniseren en correspondeert de populatie tot op grote hoogte. Zoals te zien is in de onderstaande grafiek komt bij beide onderzoeken een piek voor in de categorie 45 -54 jaar en is de opbouw vergelijkbaar. Over het algemeen is de respondent wel jonger. De piek is bij ons onderzoek is echter minder duidelijk zichtbaar doordat er onder onze respondenten een grotere spreiding is tussen de categorieën.



Grafiek 2.1 leeftijden in categorieën

De bezoekfrequentie hebben we vergeleken met het HBCC onderzoek. Hierbij hebben we drie verschillende categorieën gemaakt. De eerste categorie zijn de nieuwe bezoekers die werkelijk voor het eerst op Oerol aanwezig zijn. De tweede categorie zijn de bezoekers die respectievelijk voor de tweede, derde, vierde of vijfde keer Oerol bezochten. De laatste categorie wordt gevormd de frequent terugkerende bezoekers (6 keer of meer).



Grafiek 2.5 Bezoekfrequentie

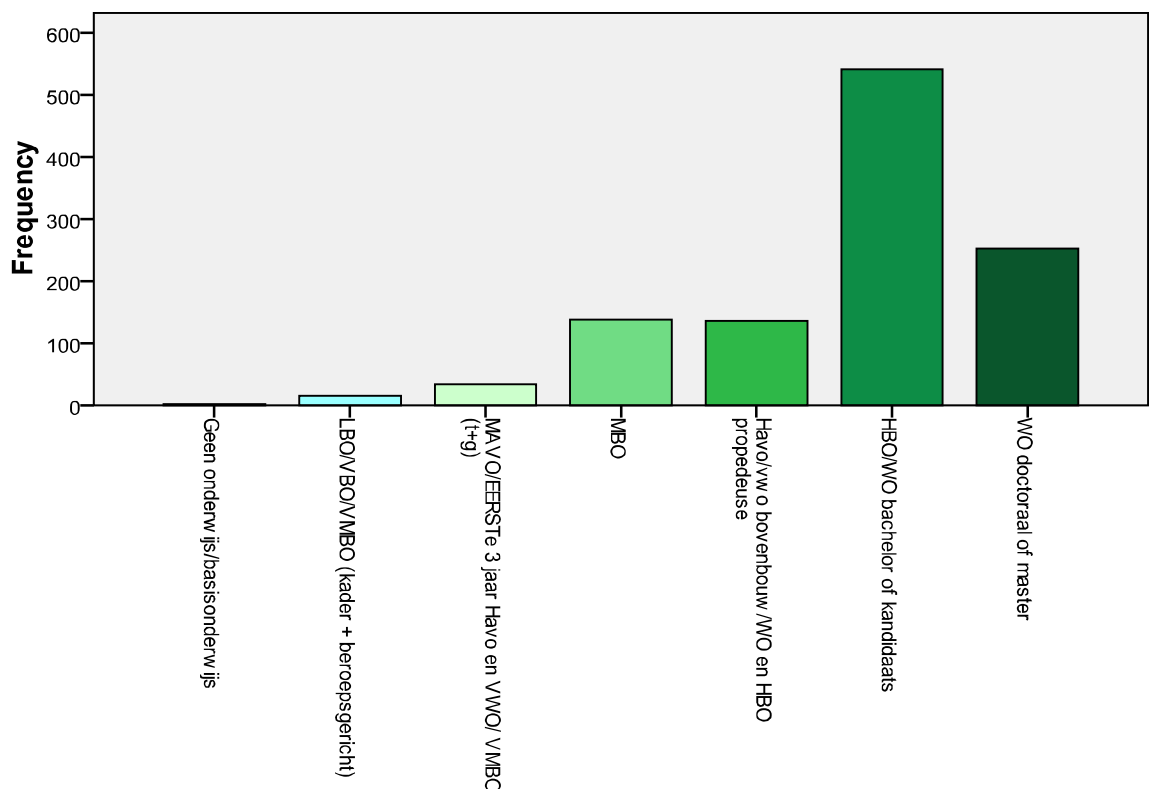
Gekeken naar de beide onderzoeken is te zien dat er in het onderzoek ME/MCB aanzienlijk meer respondenten zijn die voor de eerste maal Oerol bezoeken (de meerwaarde van ter plekke enquêteren). Het HBCC onderzoek werd online uitgezet bij 'de vrienden van Oerol', waarbij leden in het algemeen frequenter Oerol bezocht hebben. 27,1% van de respondenten is donateur van Oerol. De duur van het verblijf hebben wij tevens gecategoriseerd en een deel van de respondenten. 4,6%, plakt nog een vakantie vast aan het festival. De meeste bezoekers zijn 3 dagen op Oerol aanwezig, dit betreft 28,6% van de respondenten.

2.4. Opleidingsniveau

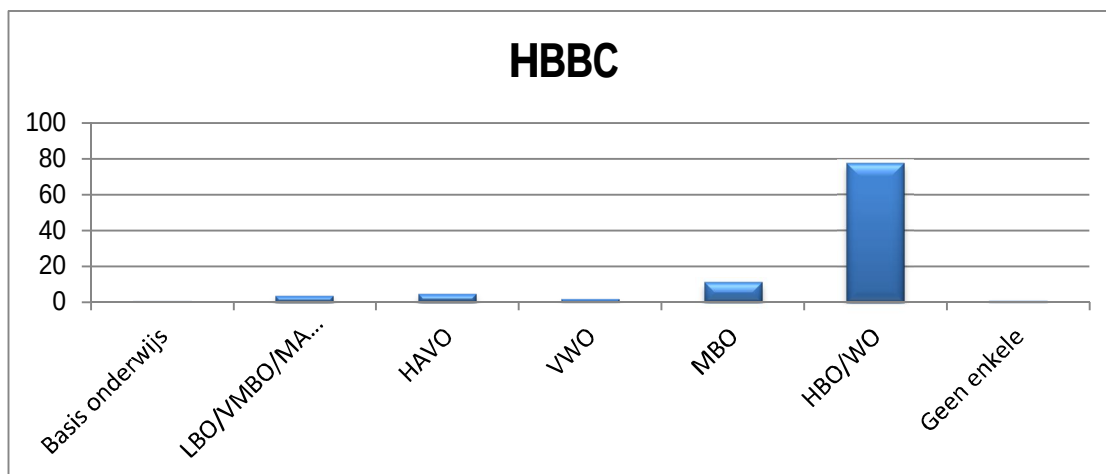
Voor deze vergelijking hebben we de antwoorden van de respondenten van beide onderzoeken niet in één grafiek kunnen plaatsen. De reden hiervoor is dat de antwoorden zo divers bleken dat het onmogelijk is om een goed vergelijkbare profiel samen te stellen. Een ander knelpunt is dat er blijkbaar onduidelijkheid ontstond over het begrip hoogst genoten opleiding en afgeronde opleiding. In ons onderzoek zit eveneens een duidelijke piek bij HBO/WO bachelor of kandidaats.

Grafiek 2.2 Opleidingsniveau

hoogst genoten opleiding



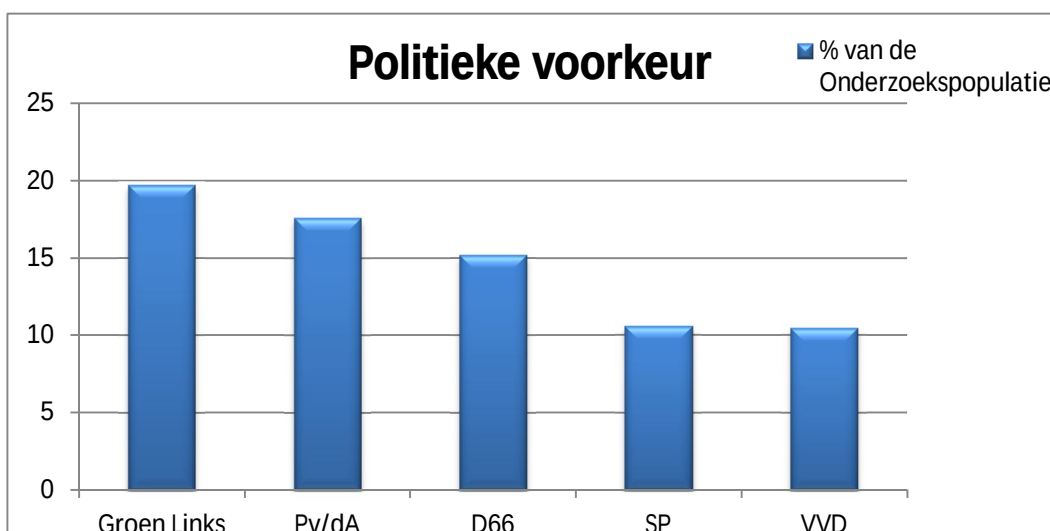
In het HBBC onderzoek constateren we een grote piek in de categorie HBO/WO. Bij dit onderzoek is een percentage van 77.41 gekomen. Wanneer wij naar vergelijkbare cijfers kijken in ons eigen onderzoek moeten we de categorieën HBO/WO bachelor of kandidaats samenvoegen met WO doctoraal of master, hieruit komt vervolgens een percentage van 72,9 uit. Wanneer wij de verschillende opleidingsniveaus met elkaar gaan vergelijken, valt op dat bijna de helft, namelijk 48,4%, HBO/WO bachelor of kandidaats heeft. In vergelijking met het totaal van de Nederlandse beroepsbevolking in 2006 van 10.964.000, blijkt 2.758.000 mensen van de beroepsbevolking in 2006 tot deze categorie te behoren, dat is ongeveer 25,2%. Het aantal hoger opgeleiden wat Oerol bezocht was bijna het drievoudige.



Grafiek 2.3 Opleidingsniveau HBBC

2.5. *Inkomen en politieke voorkeur*

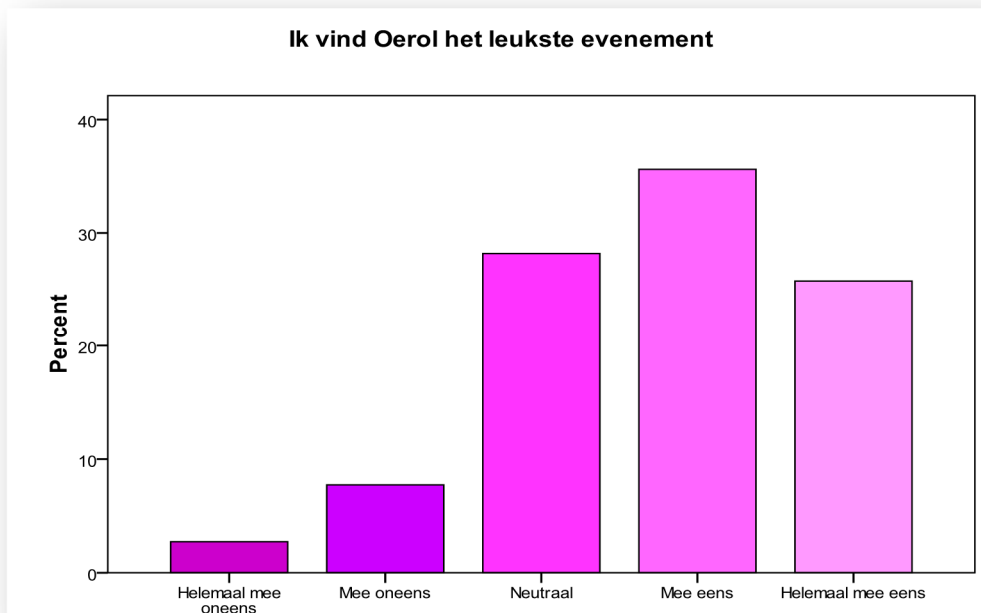
In lijn met het opleidingsniveau is het meest voorkomende inkomen tussen 1 en 2 keer modaal (25,4%). Dit wordt gevolgd door modaal met 20,3% en meer dan twee keer modaal met 15%. We hebben ook gekeken naar waar het omslagpunt ligt qua welk geslacht per categorie het meest voorkomt. Ook hebben wij per geslacht bekeken of daar verschil zit rekening houdend met het opleidingsniveau. Hierbij is alleen bij de categorie WO doctoraal of master een opvallend verschil. Bij WO doctoraal of master zie je dat bij de mannen de meest voorkomende inkomenscategorie meer dan twee keer modaal is, waar dat bij de vrouwen 1 tot 2 keer modaal is. Lettend op welke partijen de respondenten hebben gestemd, blijken deze voornamelijk progressief te stemmen. GroenLinks, Partij van de Arbeid, D'66 en SP met respectievelijk 19,7% , 17,6%, 15,2% en 10,6%. Bijna 10% van de respondenten sprak geen politieke voorkeur uit.



3. Tevredenheid van de bezoeker

3.1. Algemeen

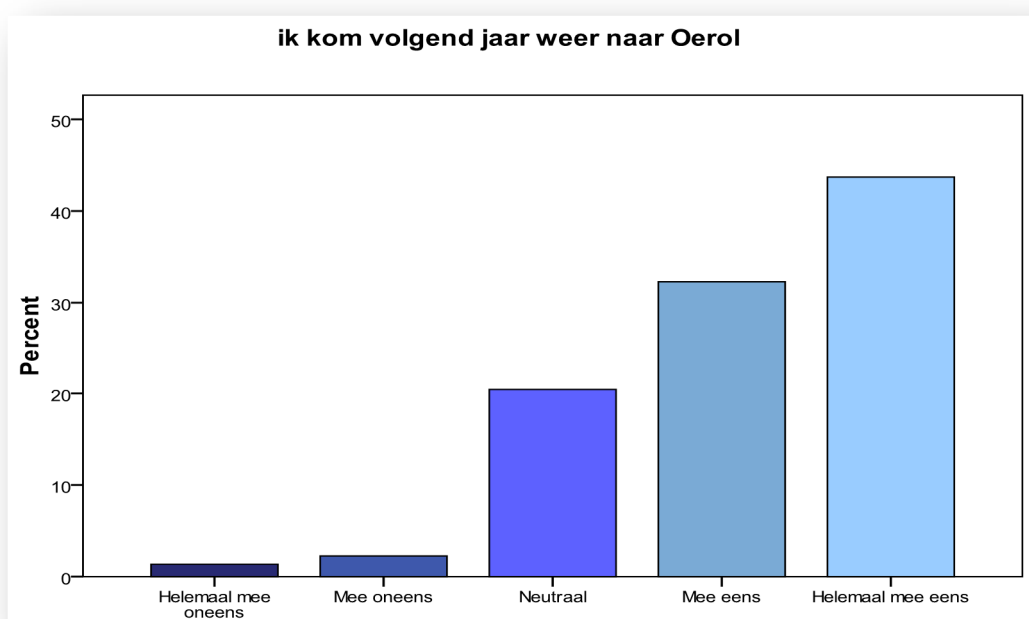
Deze resultaten zijn indrukwekkend. Niet alleen nestelt Oerol zich aan kop van het meest geliefde uitje bij het jaarlijkse NS onderzoek, ook in ons onderzoek blijkt de bezoeker intrinsiek tevreden.



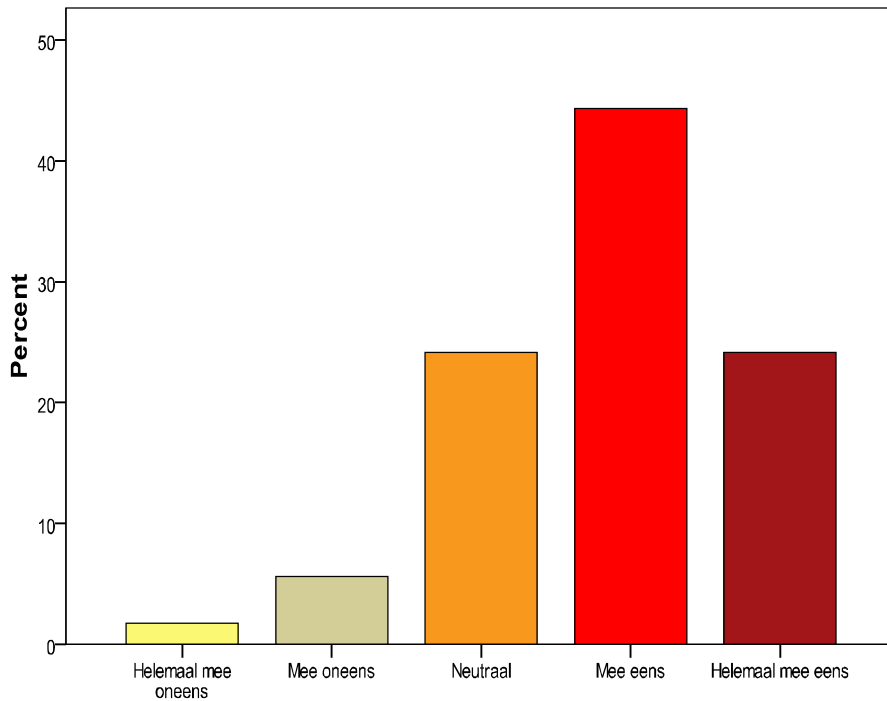
Grafiek 3.1

Bij de vraag of respondenten volgend jaar weer Oerol zullen bezoeken is het antwoord tevens positief. Wat meteen opvalt, is dat er weinig geënquêteerden zijn die niet terug zullen komen, namelijk 3,7% - terwijl onder de geënquêteerden een behoorlijke groep 'nieuwe' bezoekers waren. De meerderheid hoopt volgend jaar terug te komen naar Oerol. Dit geldt dus niet alleen voor de harde kern van vaste klanten.

Grafiek 3.2



Ik voel me verbonden met oerol

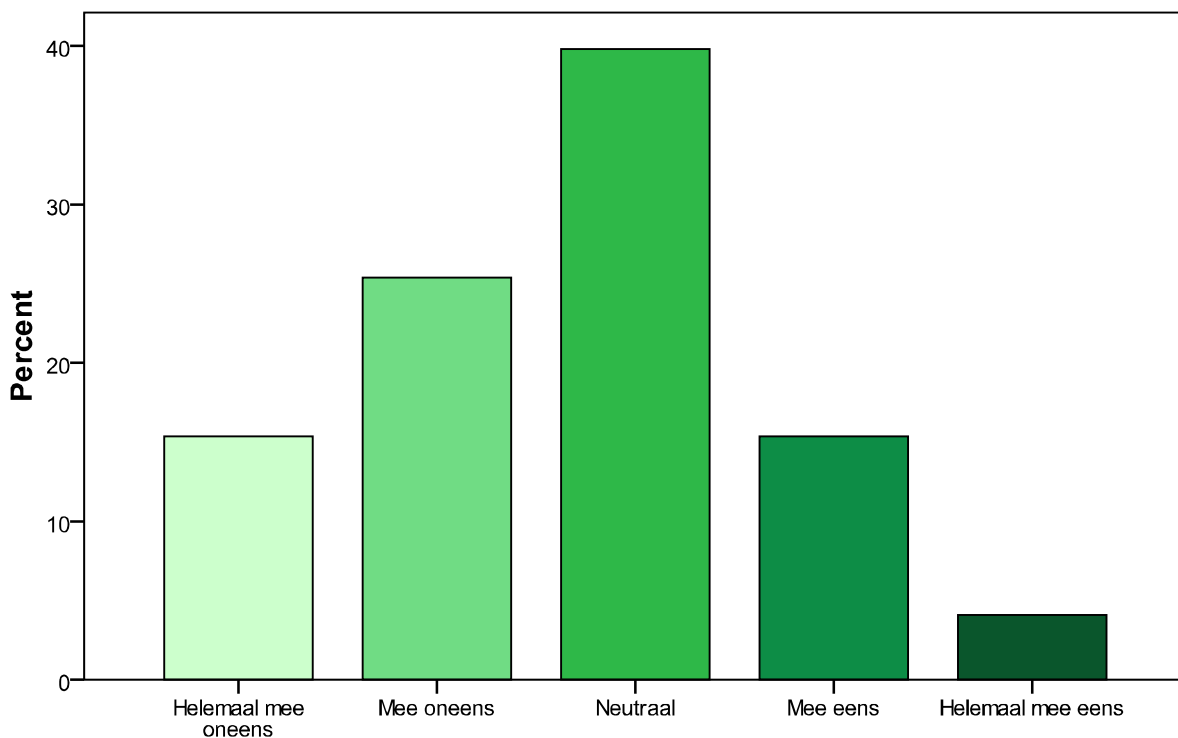


Grafiek 3.3

Op de grafiek hiernaast is te zien dat een groot deel (68,5%) van de geënquêteerden zich verbonden voelt met Oerol. Als we dat vergelijken met de grafiek daar onder, dan is er te zien dat er maar weinig respondenten zijn die zich via social media (Facebook e.d.) verbonden voelen met het festival. 40,8% heeft hierover een negatieve mening. Demografische aspecten voor de populatie spelen hierbij een rol, met name leeftijd.

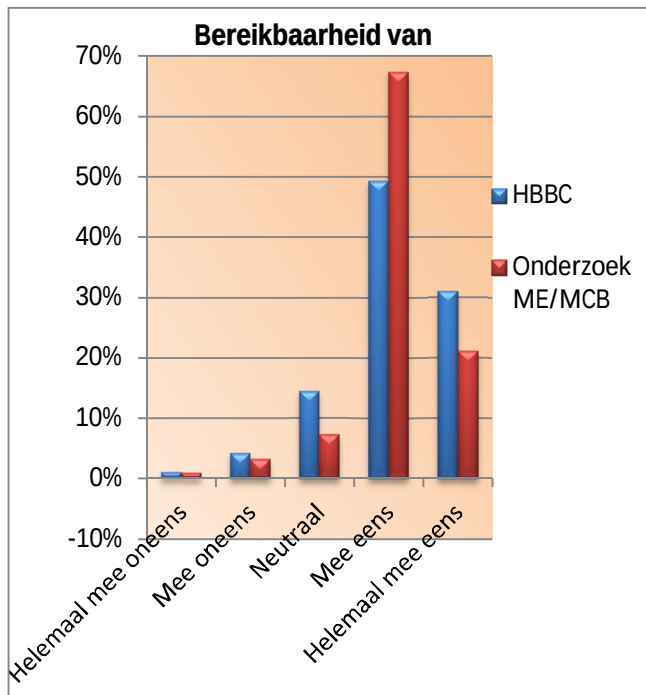
Grafiek 3.4

Ik voel me verbonden met Oerol via de social media

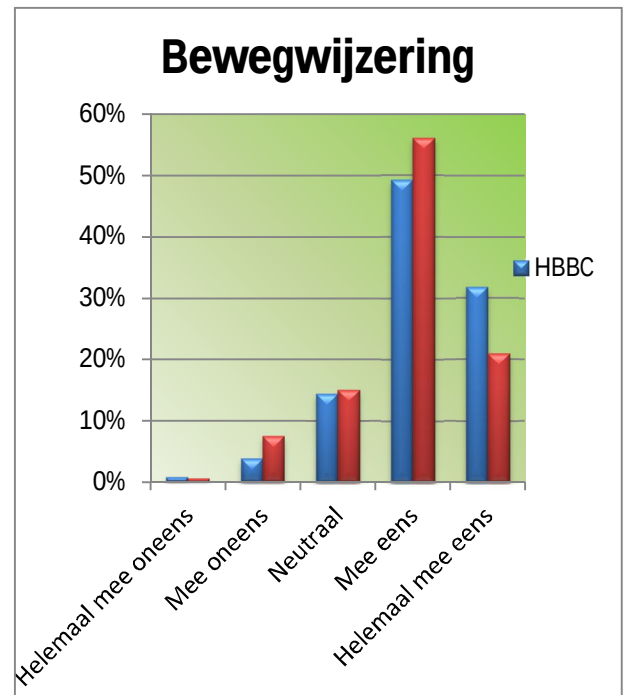


3.2. Logistiek

In de grafiek links, is de bereikbaarheid van Oerol beoordeeld. In vergelijking met het onderzoek van Beerda uit 2009 geeft een aanzienlijke meerderheid van 88,5% in 2011 wederom aan tevreden te zijn, dit was 80,36% in 2009. Dit is een vooruitgang ten opzichte van 2009. In de vergelijking van deze twee onderzoeken kunnen we niet zeggen of deze verbetering ook statistisch significant is. Daarvoor wijken de methoden te veel af. Belangrijker is dat we wel een inhoudelijk verschil kunnen signaleren. Het oordeel over de bewegwijzering op het eiland is namelijk duidelijk negatiever. Hoewel ook de

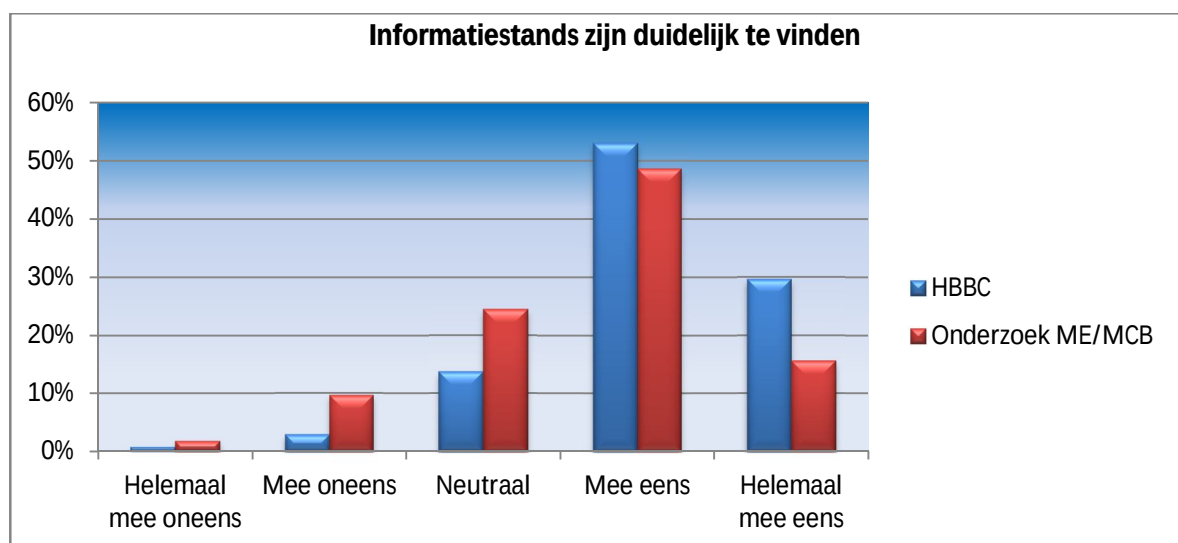


Grafiek 3.5



Grafiek 3.6

statistische waarde van dit verschil niet nader geduid kan worden, is het een signaal voor de organisatie, zeker gegeven de 'overall' hoge(re) tevredenheid van bezoekers. Een mogelijke verklaring ligt overigens in het afwijkende profiel tussen beide onderzoekspopulaties: de HBBC bezoekers waren meer 'ervaren' gasten dan de door ons geënquêteerde bezoekers.

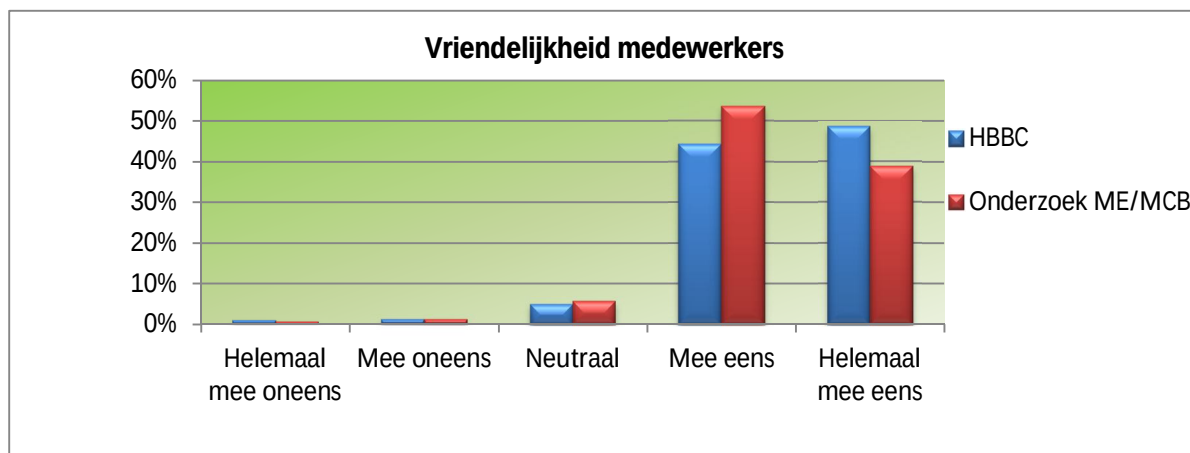


Grafiek 3.7

In 2009 kon men ook de stands iets beter vinden, een vergelijkbare trend met de bewegwijzering.

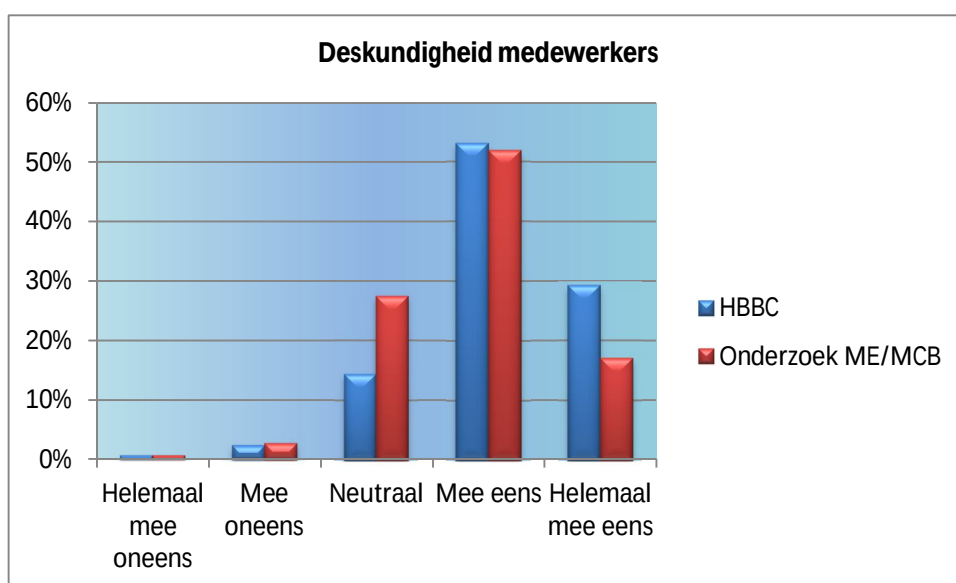
3.3. Medewerkers

De onderzoekspopulatie was wederom erg tevreden over de vriendelijkheid van de Oerol medewerkers. Er is ook hier van een hogere waardering dan in 2009.



Grafiek 3.8

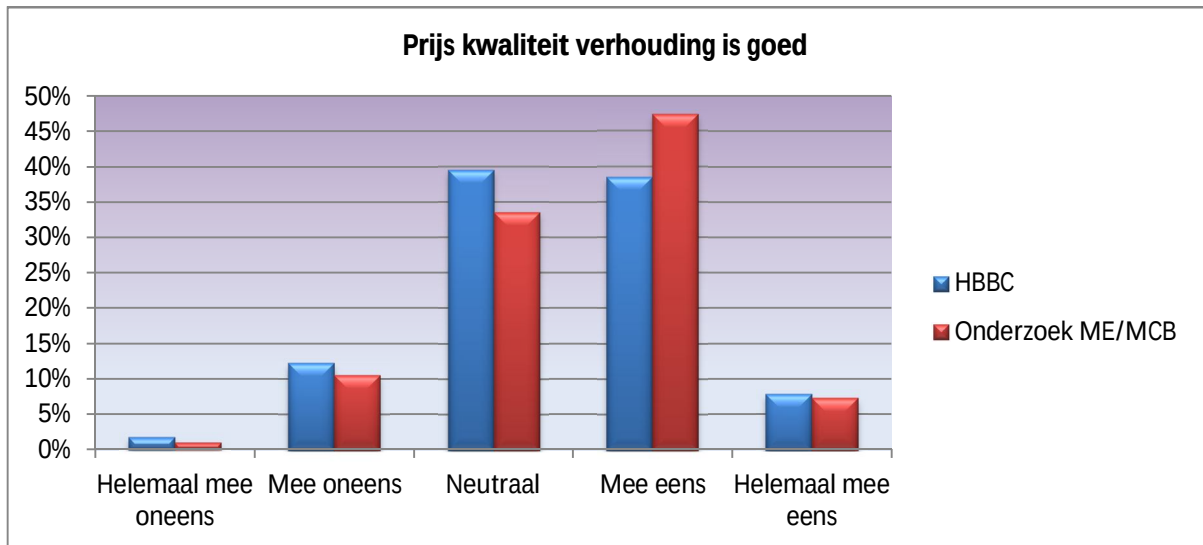
Over de deskundigheid is men minder te spreken dan in het Beerda onderzoek. Dit is een aandachtspunt voor volgende edities van Oerol.



Grafiek 3.9

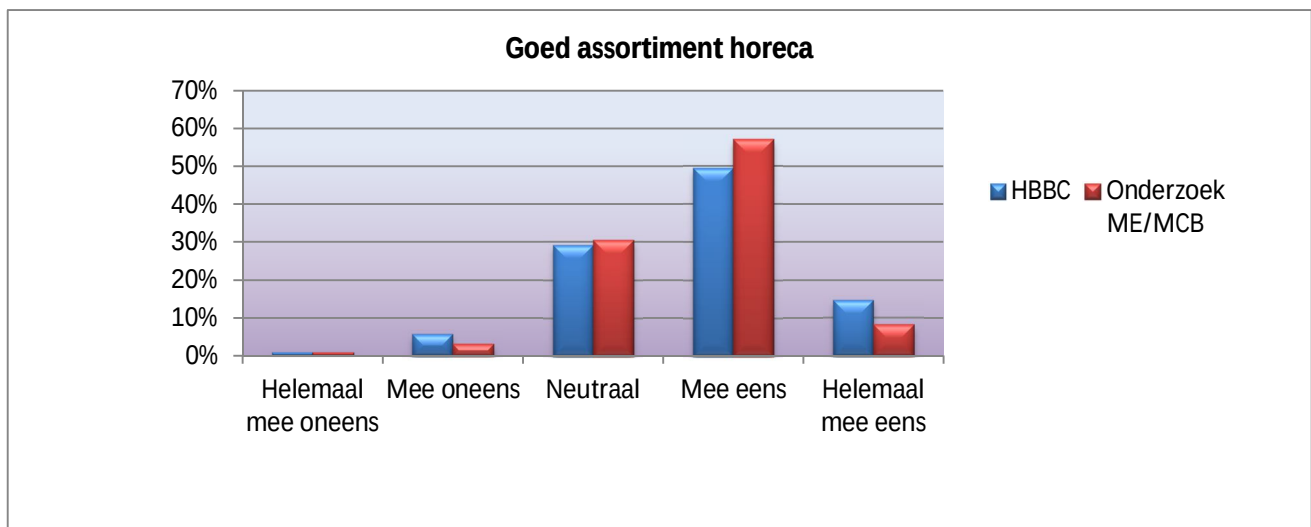
3.4. Horeca

Het grootste deel van de respondenten zit in de categorieën 'neutraal' en 'mee eens'. Dat is meteen te zien, hetzelfde geldt voor het onderzoek van HBBC, maar er is sinds twee jaar terug wel een positieve verschuiving geweest, aangezien de categorie 'mee eens' dominant is vergeleken met 2009.



Grafiek 3.10

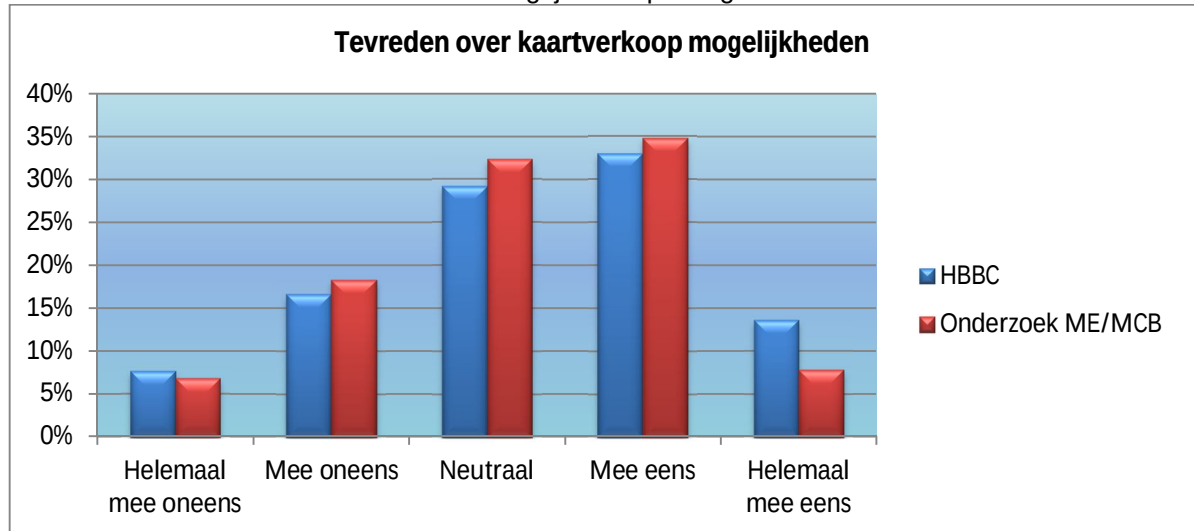
Er kan geconcludeerd worden dat men de prijs/kwaliteit verhouding van de horeca positiever waardeert. Het assortiment is volgens 57,2% van de bezoekers goed op orde. Een sterke verbetering ten opzichte van 2009. Je verwacht dat de bezoeker een zekere negatieve evaluatie heeft van de prijs kwaliteit verhouding (monotonic relationship). Geconcludeerd kan worden dat de prijzen iets hoger kunnen zijn.



Grafiek 3.11

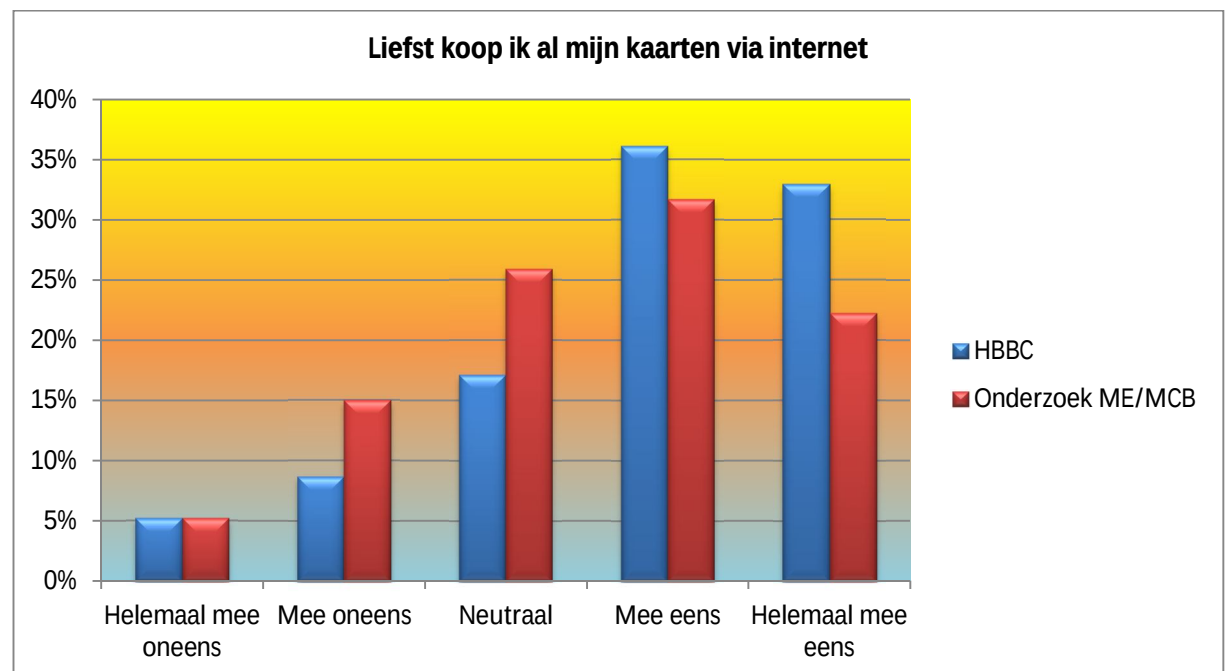
3.5. Kaartverkoop

De kaartverkoop is een gevoelig onderdeel. Oerol wenst een goed logistiek en een eerlijk proces. De beschikbaarheid van tickets is hier de belangrijkste beperking.



Grafiek 3.12

Bij de meting van de online kaartverkoop is te zien dat de tevredenheid achteruit is gegaan sinds 2009. Een zorgelijk signaal. De verschuiving naar online verkoop en de kwaliteit van de handling en online logistiek dient verder onderzocht te worden. Hier ligt een mogelijkheid voor de verhoging van de efficiency van de organisatie. Die mag niet ten kosten van de tevredenheid van de bezoekers of bezoekersaantallen gaan, dan bijt de verbetering zichzelf in de staart.



Grafiek 3.13

4. Branding op Oerol

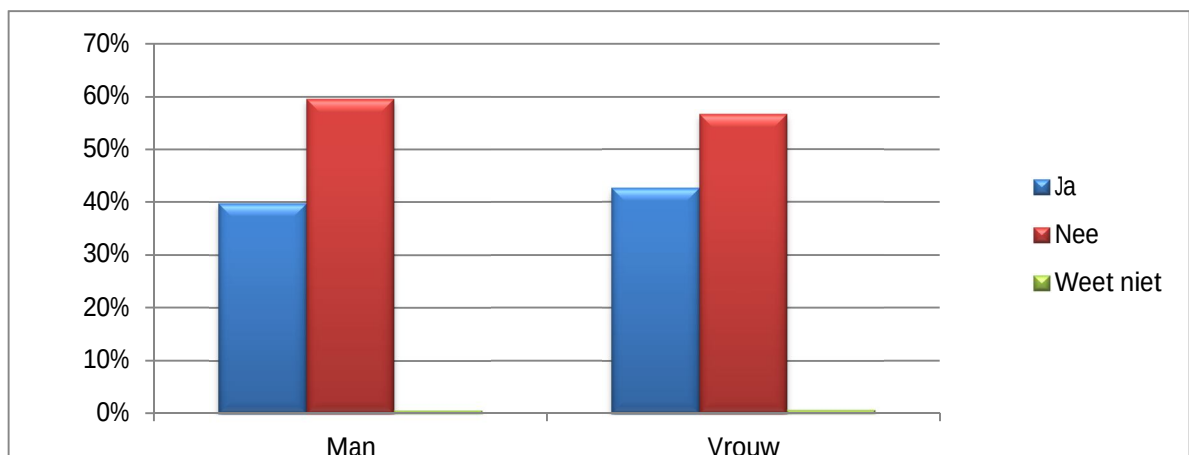
4.1. Inleiding Branding

In dit hoofdstuk komt de relaties tussen het merk Oerol en de merken die het festival ondersteunen aan de orde. Beleveniscommunicatie leerde ons dat allerlei vormen van marketingcommunicatie kunnen bijdragen aan wat voorheen voornamelijk voor reclame was weggelegd: dit staat bekend als 'brand activation'. Communicatie-instrumenten zoals wildplakken en in-programa sponsoring behoren bijvoorbeeld tot de mogelijkheden (Riezenbos, 2004).

'Co-branding' is een mogelijkheid. Daarbij wordt een product of dienst voorzien van bestaande merknamen (klassiek in deze zijn de Philips – Alessi producten). Naast extensies en 'co-branded products' zijn er strategieën zoals 'brand PR'. Bij brand PR ligt het accent op het genereren van 'free publicity' waarin praktisch bewijs van de relevantie van de merkwaarden de boventoon voert. In deze strategie (Bijvoorbeeld Heineken Music Hall) vinden communicatie en merkenbeleid elkaar. Van belang is dan of de merken van de sponsors worden waargenomen, waar deze worden waargenomen en of de bezoekers dit als storend ervaren. Onderzoek moet uitwijzen welke merken in de ogen van de bezoeker herkenbaar aanwezig zijn. In dit hoofdstuk bekijken we welke merken in de ogen van de bezoeker idealiter aan het merk Oerol gekoppeld zouden kunnen worden. Tenslotte wordt ingegaan op de mogelijke relaties tussen sponsormerken en het merk Oerol.

4.2. Huidige beleving van merkuitingen

Naar aanleiding van de vraag of er op een opvallende wijze merken vertegenwoordigd zijn op Oerol, zijn de volgende data beschikbaar gekomen. 41,4% van de respondenten vindt dat dit wel het geval is. 58% vindt van niet en 0,6% van de geënquêteerden heeft geen mening. Als wij het verschil in mening tussen mannen en vrouwen vergelijken, zien we dat de mening weinig afwijkt van elkaar. Een kleine meerderheid van de respondenten herkent merkuitingen, een grote minderheid valt het niet speciaal op.



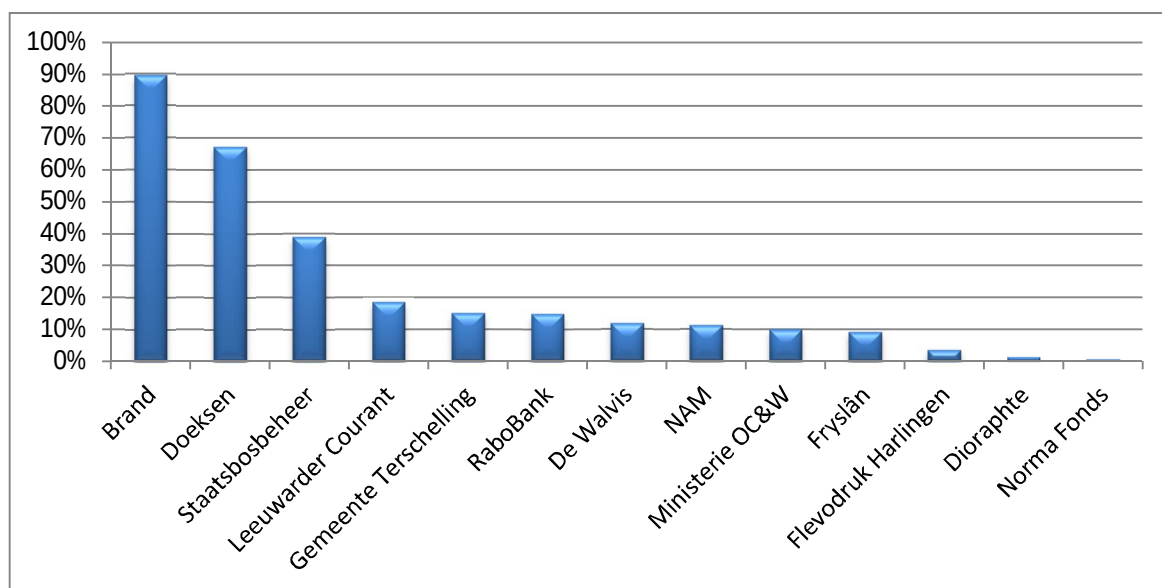
Grafiek 4.1

Worden de opgemerkte merkuitingen als storend ervaren? In de volgende grafiek (Grafiek 4.2) is het antwoord op de vraag of merkuitingen als storend worden ervaren afgebeeld. Slechts een kleine hoeveelheid respondenten (2,9%) vindt de huidige merkuitingen op Oerol storend. Dat het grootste deel van de respondenten merkuitingen als niet storend ervaart geeft aan dat er ruimte is voor meer en/of meer aanwezige merkuitingen waarbij de bezoekerspopulatie niet wordt vervreemd. Let wel: het is belangrijk dit zorgvuldig te monitoren. Ergernis kent een plots omslagmoment.

Grafiek 4.2

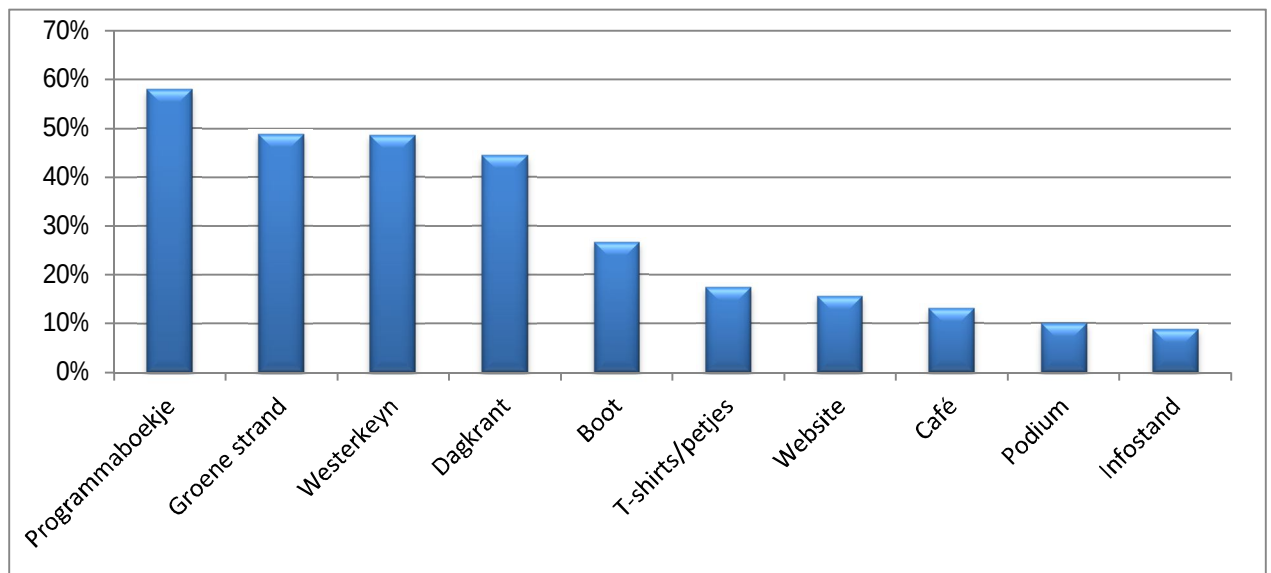


Als wij vervolgens vragen welke huidige merken het Oerol Festival ondersteunen noemt men de merken Brand, Doeksen en Staatsbosbeheer, daarna neemt de herkenning gestaag af. Er staan overigens in zeldzame gevallen ook merken bij die geen sponsor zijn.



Grafiek 4.3 Waargenomen merkuitingen

Als we aan de respondenten vragen waar de merkuitingen zijn waargenomen, zien we een divers beeld. Op de grafiek hieronder is te zien dat de merkuitingen het meest opvielen bij de volgende plekken. Het programmaboekje (57,9%), het groene strand (48,8%), Westerkeyn (48,5%) en de Dagkrant (44,4%). Daarna loopt het rustig af, met opvallend genoeg de infostand op de laatste plek.



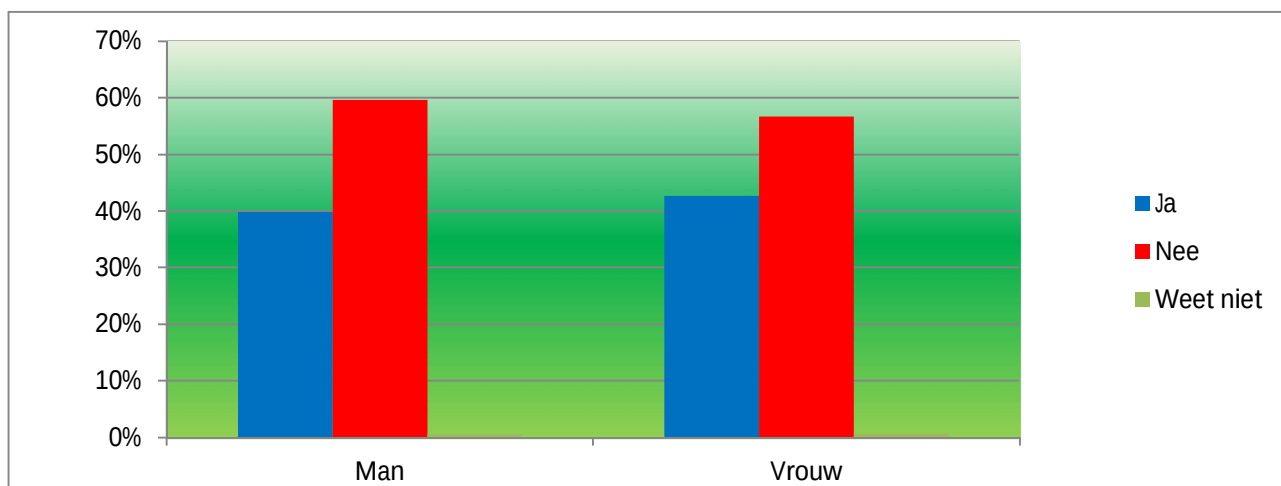
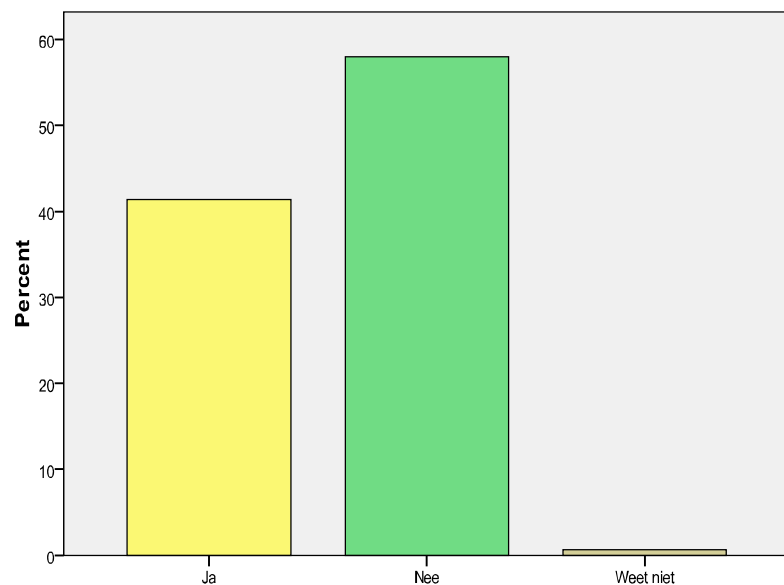
Grafiek 4.4 Locatie waarnemen merkuitingen

Grafiek 4.5: vertegenwoordiging merken op Oerol

Naar aanleiding van de vraag of er op een opvallende wijze merken vertegenwoordigd zijn op Oerol, zijn de volgende data beschikbaar. 41,4% van de respondenten vindt dat dit wel het geval is. 58% vindt van niet en 0,6% van de geënquêteerden heeft geen mening (grafiek 4.5). Bij vergelijking van het verschil in mening tussen mannen en vrouwen (grafiek 4.6) zien we dat de mening van mannen en vrouwen ten opzichte van opvallende vertegenwoordiging van merk op Oerol weinig afwijkt van elkaar. De meerderheid van de respondenten vinden de merkuitingen niet opvallend.

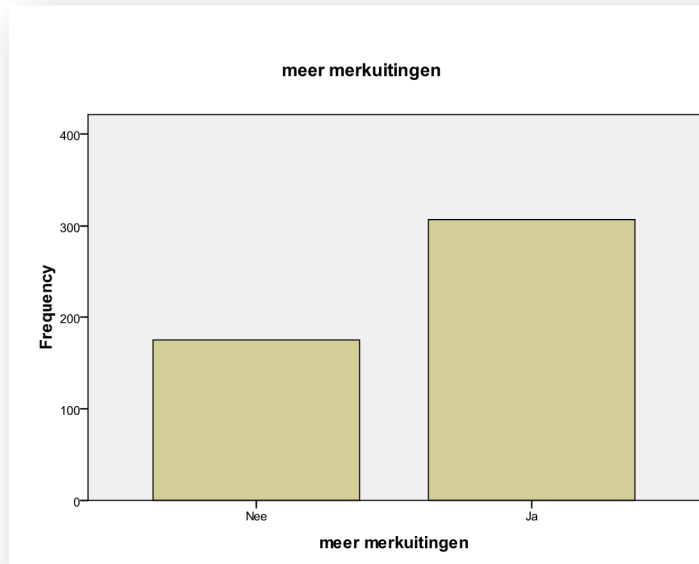
Grafiek 4.6: verschil man/vrouw bij opvallendheid merken op Oerol Festival

Vind u dat er op opvallende wijze merken vertegenwoordigd zijn?

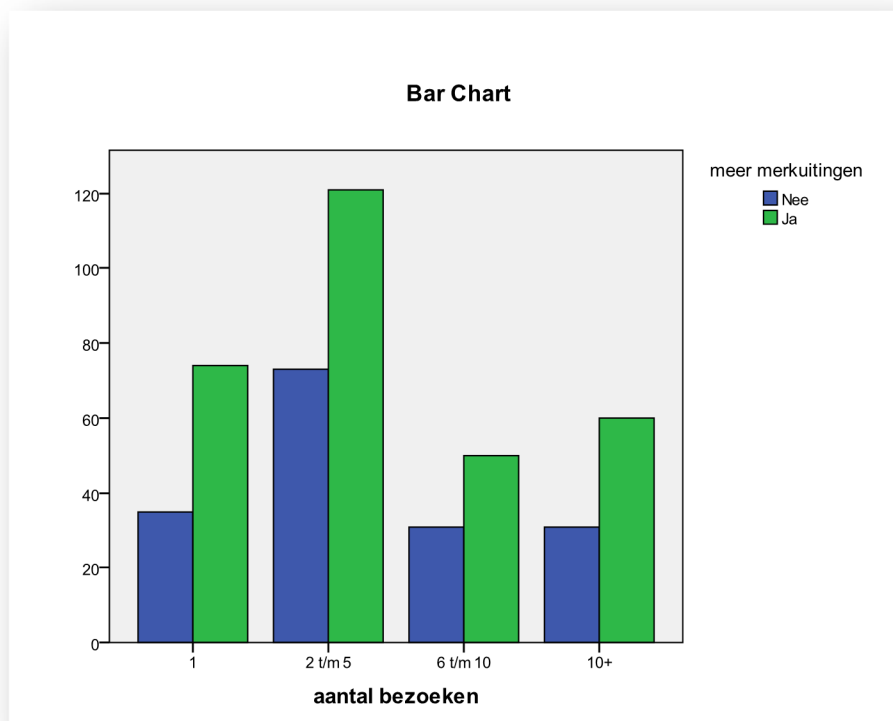


4.3. Ruimte voor merken op Oerol Festival

Een meerderheid geeft aan dat er ruimte is voor meer merkuitingen.

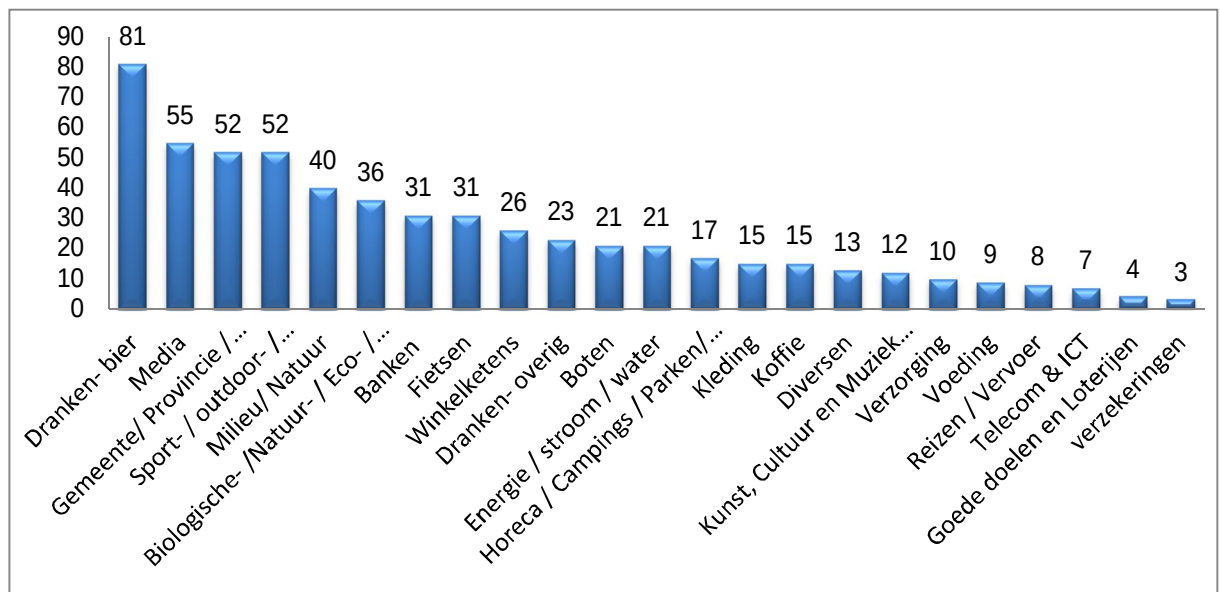


Opvallend genoeg vinden ook de frequente bezoekers dit over het algemeen geen bezwaar.



Vervolgens vroegen wij ons af welke merken de respondenten idealiter aan Oerol verbinden. Deze open vraag hebben wij in categorieën samengevat. De categorie 'bier' blijkt veruit de

meeste genoemde. Wat opvalt, is dat er categorieën genoemd zijn die op dit moment niet voorzien in een financiële bijdrage aan het festival; media, milieu en natuur. Verder vertrouwt men klassiek genoeg, nog in hoge mate op cultuurfondsen en overheidsbijdrage.



Grafiek 4.9 Welke soorten merken worden idealiter verbonden aan Oerol

Hieronder wordt de top 5 van huidige sponsors weergegeven. Staatsbosbeheer wordt vaker genoemd dan Doeksen, terwijl bij de vraag welke merken het Oerol Festival ondersteunen, de volgorde juist andersom is. Verder valt op hoe vaak de Gemeente Terschelling en vooral Fryslân is genoemd.

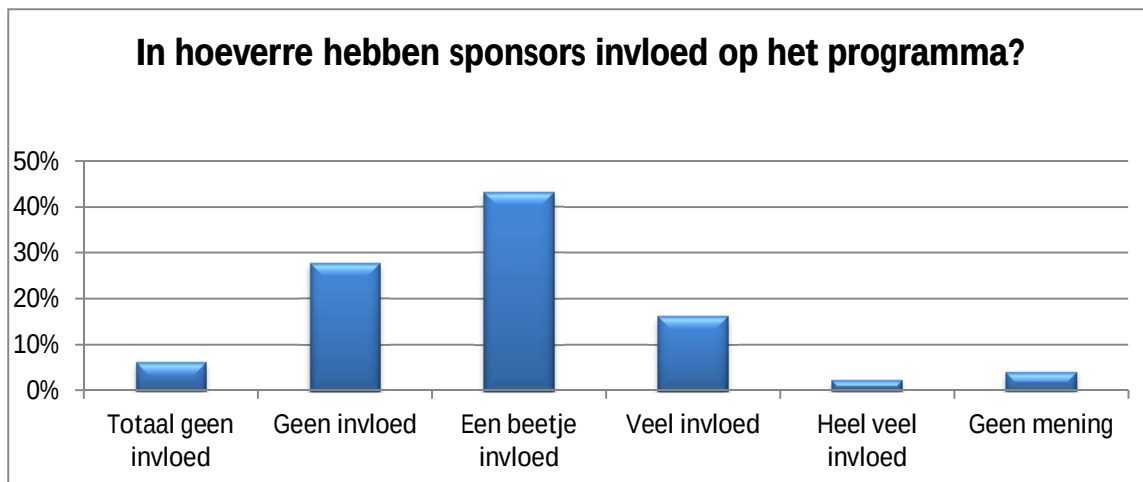
Nummer	Merk (reeds sponsor)	Nummer	Merk (geen sponsor)
1.	Brand	1.	NRC
2.	Staatsbosbeheer	2.	Grolsch
3/4.	Doeksen	3.	Volkskrant
	Gemeente Terschelling	4.	Batavus
5.	Fryslân	5.	Hema

Rechts staat de top 5 van niet-sponsors die genoemd werden door respondenten. Opvallend genoeg worden twee dagbladen genoemd. Het NRC wordt vaker genoemd dan de meer aan de linkerzijde van het politiek spectrum geprofileerde Volkskrant.

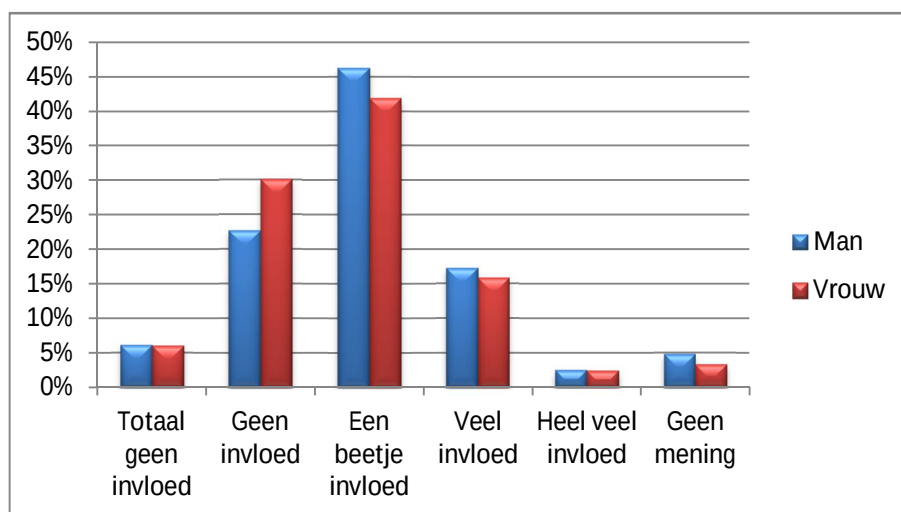
Over de mogelijke plaats van merkuitingen kwamen originele suggesties. Bij deze vraag kregen we van bijna elke respondent wel een andere mening. Genoemd werden balpennen, kleine opschrijfboekjes, bekers, kopjes of fietszadelhoesjes, paspoorthouders, sleutelhangers en andere gadgets zoals regencapes (zinnig voor het festival). Waterflesjes, voor de waterleidingmaatschappij maar ook advertenties in krantjes of op het paspoort. Acties zoals die van Converse op Lowlands leken onze geënquêteerden ook praktisch en weinig storend. Er werd ook voorgesteld om bedrijven een podium of locatie te laten adopteren, zoals 'Het Doeksen podium' of om een kledingmerk met de naam Oerol te maken. Men wijst op de mogelijke voordelen voor respondenten 'meer merk experiences' en 'meer sponsoring met voordelen voor consument' bijvoorbeeld door gratis handige zaken uit te delen.

Er was ook aversie tegen de vraag, gezien de vele ontwijkende antwoorden zoals: "alleen als het echt nodig is", "gaat ten koste van de oorsprong" en zelfs "ik haat merken". Bezoekers die aarzelden over meer merk- aanwezigheid, wezen op "een creatieve manier dus niet te zichtbaar" of "producten die faciliteren (poncho's, opblaaskussens, oordopjes) of mooier maken (beplanting of versiering)" maar "wel op een delicate wijze", "tenzij gewaarborgd dat invloed op programmering zo weinig mogelijk is". Sponsoring wordt ook gezien als noodzakelijk kwaad, maar moet kunnen: "Zeker als dat het

voortbestaan van Oerol zeker stelt". Respondenten zijn over het algemeen niet erg bang voor sponsorinvloed, gegeven hun antwoorden op de vraag: in hoeverre denkt u dat sponsors invloed hebben op het programma van Oerol?



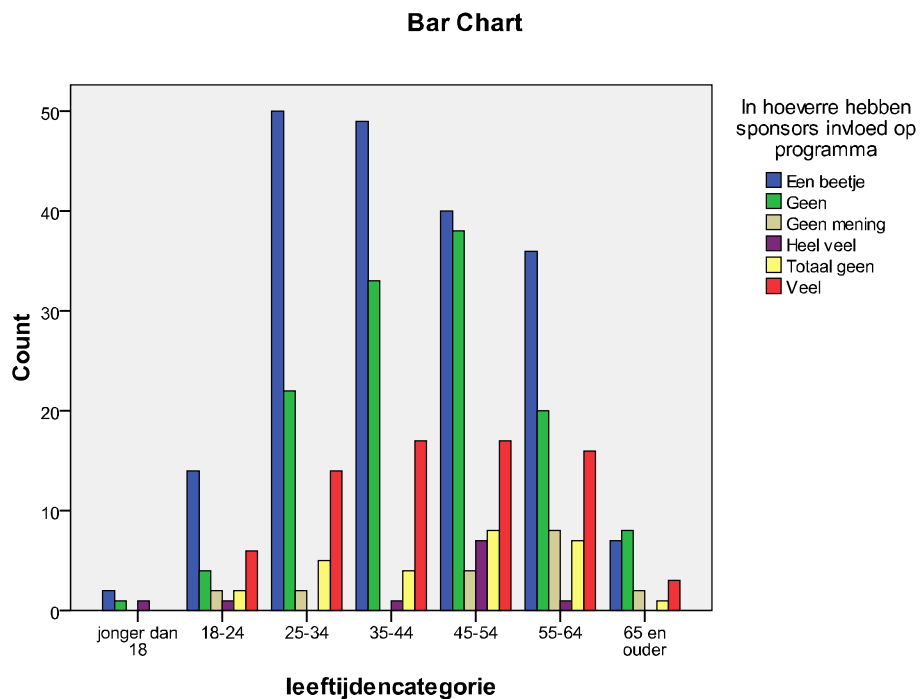
Grafiek 4.10



Grafiek 4.11 In hoeverre hebben sponsors invloed op het programma? Gesplitst op sexe

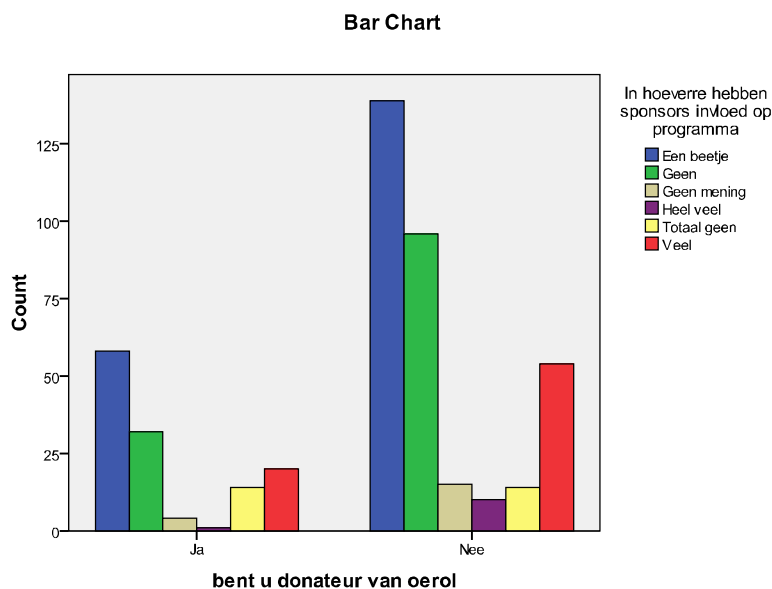
Als wij dezelfde vraag splitsen tussen de mening van mannen en vrouwen, zien wij het volgende patroon; Vrouwelijke respondenten zijn over het algemeen iets minder beducht voor de invloed van merken op het programma, dan de mannelijke respondenten.

Als we vervolgens kijken naar de invloed van sponsors op het programma dan zien we dat de bezoeker tussen de 45 en 54 jaar zich het meeste zorgen maakt.



Grafiek 4.12

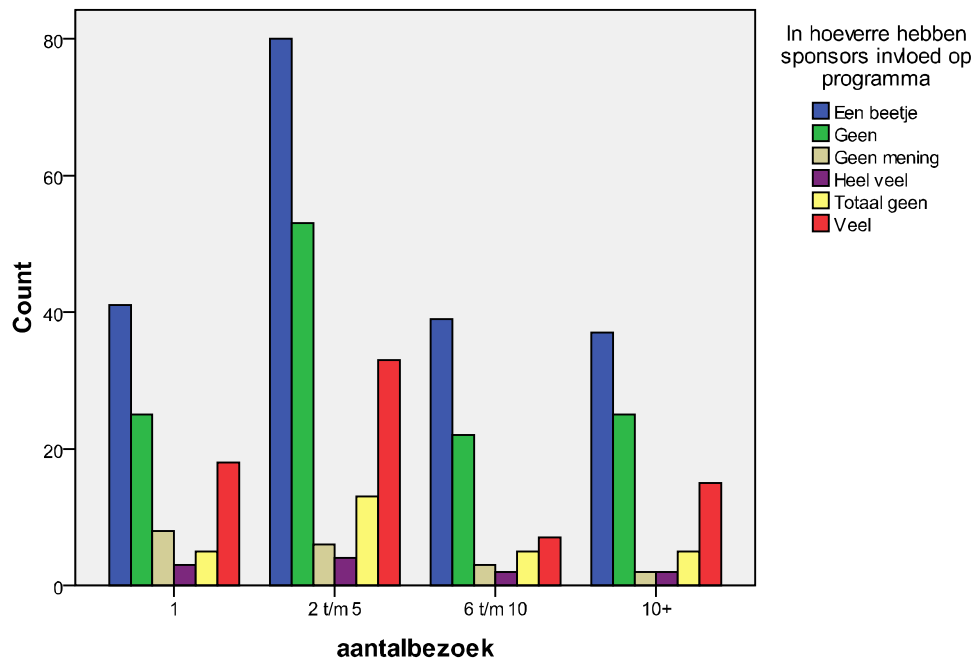
Donateurs maken zich relatief minder zorgen om de invloed van sponsors!



Grafiek 4.13

Op de vraag in hoeverre hebben sponsors invloed op het programma van Oerol blijkt er nagenoeg geen verschil in de benadering te zitten of je een frequente bezoeker bent van Oerol of slechts enkele keren het festival hebt bezocht.

Bar Chart



4.4. Conclusie

- De meerderheid van de respondenten vinden dat de huidige merkuitingen niet opvallend zijn en niet storend, de helft van de respondenten zien die merkuitingen wel.
- Een meerderheid geeft aan dat er ruimte is voor meer merkuitingen.
- Er is weinig zorg over invloed van merken/sponsors op het programma.
- Er is wat betreft zorg over merkaanwezigheid/sponsoring geen verschil tussen frequente bezoekers en incidentele bezoekers.
- Opvallend genoeg vinden ook de frequente bezoekers (meer dan 10 keer), meer merkuitingen over het algemeen geen bezwaar.
- Een meerderheid van de respondenten denkt dat Oerol in hoge mate op cultuurfondsen en overheidsbijdragen steunt.
- Donateurs maken zich relatief minder zorgen over de invloed van sponsors dan andere bezoekers. Hun vertrouwen in Oerol is zeer sterk.

5. Customer Lifetime Value

5.1. Inleiding

Customer Lifetime Value (CLV) wordt een steeds belangrijker begrip om het succes van een onderneming te meten. Vooral in deze tijd waarin marketingafdelingen steeds meer verantwoordelijk wordt gehouden voor haar financiële inspanning (marketing accountability), is CLV een krachtig middel om die initiatieven van een organisatie zichtbaar te maken. Bij de Customer Lifetime Value benadering wordt de klant als een *activa* beschouwd en de onderliggende waarde is de winst die de klant in de toekomst zal genereren. Los van een manier om omzet en kosten te begroten, is de CLV vooral een manier van denken en zaken doen. Wanneer dat succesvol wordt geïmplementeerd, spreken we over loyale klanten, die terugkeren voor herhaalbezoek (retentie) en die voor de firma een financiële waarde bezitten die groter is dan de inspanning. Kortom trouwe, regelmatig terugkerende OEROL bezoekers. Oerol heeft een sterke vaste bezoekersbasis. De vraag is of die basis nog verder uitgebouwd kan worden of beter bediend kan worden.

5.2. Marketing accountability

Bijna iedereen kent wel de volgende uitspraak van William Lever een van de grondleggers van Unilever: 'Waarschijnlijk is de helft van mijn marketingbudget verspild, maar ik zou niet weten welke helft'. Deze opmerking is anno 2011 nog steeds actueel: marketing is als functie verantwoordelijk voor het binnenhalen en houden van klanten, maar de meting in hoeverre zij daar in slaagt, is vaak nog even vaag als een eeuw geleden. Met *marketing accountability* bedoelen we dat de marketing afdeling/functie binnen een organisatie rekenschap en verantwoording aflegt voor de behaalde resultaten en dat in combinatie met de inspanningen (tijd, geld, moeite) die de firma daarvoor moest plegen. Vaak wordt aangenomen dat marketing een *creatief* vak is, waarbij intuïtie, emotie en onderbuikgevoelens leidend zijn. Daarom wordt *marketing accountability* binnen de marketing gemeenschap enigszins gevreesd en als een opgelegd boekhoudkundig strafwerk ervaren. Maar wanneer je als organisatie marketing serieus neemt in het managementteam van de organisatie en mee wil laten sturen bij het nemen van commerciële beslissingen, is het meetbaar maken van de effecten van marketinginspanningen belangrijk. Het introduceren van *marketing metrics*, zoals resultaatmeting via CLV, is een van de mogelijkheden om de samenhang tussen inspanning en resultaat helder te krijgen.

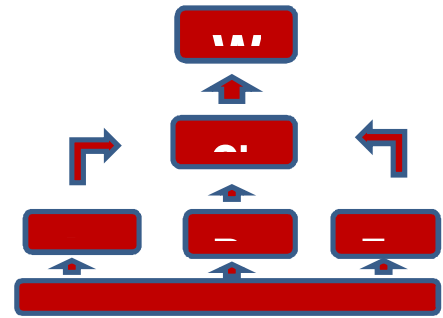
5.3. Customer Lifetime Value

'Het doel van iedere onderneming is het hebben en houden van klanten.' (Peter Drucker). Zoals Drucker al stelde ben je als onderneming primair bezig met het binnenhalen en behouden van klanten. Je ziet dan ook de laatste jaren bij bedrijven een verschuiving van een focus op het produceren (*in het geval van OEROL het organiseren van concerten en evenementen in de locatie in Amstelveen*), naar het vinden en behouden van klanten (*trouwe regelmatige bezoekers*). Oerol wil zijn bezoekers graag binden. Het festival wil een zogenaamde 'preferred supplier' zijn. Bij Oerol zou dat kunnen betekenen dat klanten voornamelijk Oerol gebruiken om hun favoriete artiest/genre te zien (of zich te laten verrassen met nieuwe acts). Ze prefereren Oerol boven andere aanbieders van vergelijkbare muziek, voorstellingen en kunst in de regio. *Merkwaarde* is een begrip dat ook vaak wordt gebruikt om die merkvoorkeur uit te drukken, maar is in het meten van de effecten van de marketing inspanningen minder nauwkeurig. Wanneer je nu zou kunnen berekenen hoeveel die klant 'waard' is, kun je in de marketing gaan richten op verschillende klantsegmenten en beleid maken dat gericht is om winstgevende klanten te behouden en in aantal te vergroten, en niet winstgevende klanten minder aandacht te geven. *Winstgevendheid* is een breed begrip en kan ook gebruikt worden voor organisaties die geen winstoogmerk hebben; 'winst' kan gezien worden als een maatstaf om de resultaten van een (marketing) inspanning te meten. Klantfocus, of klantcentrisch ondernemen is een belangrijke toets op (de samenhang) in missie en ondernemingsdoelstellingen. Marketinginstrumenten kunnen in deze denktrant worden ingezet om:

- 'Winstgevende' klanten te vinden, (*acquisitie*)
- Je omzet per klant te vergroten, (*expansie*)
- En die klanten te behouden. (*retentie*)

Hoewel er meerdere definities van CLV gegeven worden, is de volgende misschien wel de meest bruikbare:

CLV is de verwachte stroom van alle toekomstige netto bijdragen van een klant aan het bedrijfsresultaat van de onderneming.



$CLV = -\text{Acquisitiekosten} + (\text{Opbrengst p/k} - \text{Kosten voor behouden van klant}) \times \text{Retentie \%}$

Data

Juist de ontwikkelingen in de informatietechnologie hebben het mogelijk gemaakt om grote hoeveelheden transactiedata te verzamelen. Iedere transactie die plaatsvindt binnen een digitale infrastructuur, levert een data-punt dat in samenhang kan worden bestudeerd. Dit biedt natuurlijk grote mogelijkheden om marketing metrics toe te passen en zodoende de accountability van marketing te vergroten. Vaak is de analyse nog retrospectief, dus het verleden is in kaart gebracht. Interessanter is het om de data een voorspellende waarde toe te kennen (activa op de balans) en toekomstige of verwachte opbrengsten in een cijfer uit te drukken. Dat proces van analyse en voorspellen kun je *customer lifetime value* analyse noemen, immers je voorspelt (prospectieve analyse) op basis van bestaande gegevens (retrospectief) en verwachte klantentrouw (loyaliteit) wat een bezoeker aan Oerol in de toekomst (binnen een tijdshorizon van een klein of een groter aantal jaren) zal gaan consumeren. Hier tegenover staan kosten gemaakt in het verleden (retrospectief) en verwachte kosten in de toekomst (retentie kosten) die in een formule geplaatst de CLV kunnen uitdrukken. Je kunt dus het marketing instrumentarium inzetten om de potentiële waarde van een klant te verhogen.

5.4. Opbrengsten en kosten

Voor de hand liggend gedrag van de klant zijn koopgerelateerde handelingen (kaartjes kopen, consumpties etc). Niet-koopgerelateerd gedrag is moeilijker te meten, maar daarom niet minder belangrijk. Mond-tot-mond reclame, gedragingen binnen sociale netwerken, en klanten feedback zijn enkele vormen van niet-koopgerelateerd gedrag. Ze zijn voor de beeldvorming van groot belang, maar worden niet in een cijfer binnen de CLV uitgedrukt. Naast opbrengsten zijn er ook kosten: koopgerelateerde kosten en niet-koopgerelateerde kosten. Een voorbeeld van de eerste categorie zijn marketingkosten die bedoeld zijn om een product te verkopen. In het geval van OEROL zijn dat bijvoorbeeld artiestengages en poster- en advertentiekosten om een concert aan te kondigen. Niet-koopgerelateerde kosten zijn alle niet per product aan te wijzen kosten. Denk aan brochures, folders, website etc. Een andere veelgebruikte indeling is een splitsing van marketing kosten in acquisitiekosten en retentiekosten. Welke kosten moet je maken om een klant (voor de eerste keer) binnen te halen en welke kosten ontstaan door inspanningen die klant binnen te houden en dus de duur van de klantrelatie te vergroten. Binnen OEROL is zo'n onderscheid misschien wel relevant, maar niet eenvoudig te berekenen omdat die scheiding niet op klantniveau te maken valt. Het aanbieden van concerten is een goed voorbeeld van een "service" product, een specifiek type producten met kenmerken als *ondeelbaarheid* van aanbieder en gebruiker, *ontastbaarheid* immaterieel, en *vergankelijkheid*, producten kunnen niet worden opgeslagen voor later gebruik. Concreet betekent dit laatste dat de kosten die gemaakt worden voor een concert alleen op het moment van het concert zelf kunnen worden terugverdiend, immers een gemiste consumptie (lees niet verkochte kaart) kan niet op een later moment worden ingehaald. CLV kan een krachtig meetinstrument om de marketinginspanning meetbaar te maken, het is geen paardenmiddel dat alle andere meetinstrumenten overbodig maakt. Verborgene kosten, zoals *opportunity costs* door een onderbezetting/niet-verkoop van kaartjes, worden via CLV niet gemeten.

5.5. Loyaliteit en retentie

Loyaliteit kun je beschrijven als de mate waarin je slaagt klanten bij de onderneming te laten blijven. Deze duur van de relatie bepaalt in hoge mate de economische waarde van de klant. Bij een longitudinale klantrelatie wordt uitgegaan van een samenhangende stroom van marketingcommunicaties, over een vrij lange periode. Ze zijn zo goed mogelijk op iedere (potentiële) klant wordt afgestemd, om zo de klantrelatie meerwaarde te kunnen geven. Met andere woorden: marketingcommunicatie naar gerichte klantprofielen met het doel herhaalbezoek te stimuleren en de klantrelatie te verlengen. Het succes van die inspanningen kun je uitdrukken met het retentie (behouden) percentage. Een 100% retentie zou idealiter betekenen dat bij ieder koopmoment de oude groep kopers terugkomt. In het geval van OEROL zou dat een onnauwkeurig meetinstrument zijn, omdat niet iedere klant dezelfde voorkeur voor muziek heeft en de verschillende muziekgenres verschillende kopersprofielen aantrekt. Om dit obstakel te voorkomen, zou je bijvoorbeeld retentie in tijd kunnen meten, onder andere per maand, per kwartaal of per jaar, of per genre segment. Het tegenovergestelde van loyaliteit is *churn*, verloop. Over het algemeen is bij veel bedrijven deze *churn rate* hoog. Oorzaak zou kunnen zijn dat in het algemeen meer aandacht wordt besteed aan het werven van nieuwe klanten (vaak in geld uitgedrukt de duurste inspanning) en relatief weinig tijd en middelen worden besteed aan het behouden van bestaande klanten. Loyaliteit is dus een belangrijk begrip om de waarde van klanten vergroten. Deze economische betekenis kan worden ondersteund door een aantal factoren: De kosten per klant uitgedrukt zijn vaak lager. Loyale klanten zijn vaak ambassadeurs voor de firma, zij zullen vaak de dienst aanraden aan anderen. Het ondernemersrisico wordt verkleind door een regelmatige stroom inkomsten. Trouwe klanten hebben de neiging per bezoek meer te consumeren.

5.6. CLV binnen Oerol

Kunstbeoefening en kunstbeoefening-agenten zijn niet per definitie uit op maximalisatie van kwantitatieve meetinstrumenten. Het maken van winst, het vullen van zalen of het hebben van een grote schare loyale volgers, zijn voor artiesten of voor festivalorganisatoren niet altijd de intrinsieke motivaties om kunstenaar of kunstorganisator te worden. Echter een product zonder kopers is een nutteloos product, een kunstenaar zonder volgers is een verloren inspanning, een zaal zonder bezoekers, is een gemiste kans. Meetbare eenheden van waardering zijn deterministisch bepalend voor de duurzaamheid van de onderneming en vaak ook van het kunstenaarschap. Een van de maatbekers om je succes als kunstenaar of als kunstbeoefening-agenten te bepalen, is het meten van de trouw, noem het loyaliteit, van je volgers. Loyaliteit kun je beschrijven als de mate waarin je slaagt klanten bij de onderneming te laten blijven. Oliver¹ noemt het een "door de klant ervaren diepgewortelde betrokkenheid bij een product of merk, resulterend in een voornemen in de toekomst dit product of merk te blijven kopen, ondanks invloeden en situaties waarbij andere aanbieders de klant proberen te bewegen over te stappen naar hun producten". Loyaliteit is, vooral in de markt voor culturele goederen, een belangrijk concept, want deze duur van de relatie met de bezoeker van theater of festival bepaalt in hoge mate de economische waarde van de klant. Trouwe bezoekers leveren een hoge retentie op. Deze retentie, het vasthouden van je klanten, kun je voor iedere tijdseenheid uitdrukken, in het geval van Oerol zou deze tijdseenheid per jaar zijn. Een 100% retentie zou in het volmaakte geval betekenen dat ieder jaar de oude groep bezoekers terugkomt. Het tegenovergestelde van loyaliteit is *churn*, verloop. Over het algemeen is bij veel bedrijven, ook in de culturele sector, dit churn percentage hoog. Oorzaak zou kunnen zijn dat meestal meer aandacht wordt besteed aan het werven van nieuwe klanten (vaak in geld uitgedrukt de duurste inspanning) en relatief weinig tijd en middelen worden besteed aan het behouden van bestaande klanten. Loyaliteit is dus een belangrijk begrip om de waarde van klanten vergroten.

¹Oliver, R. L. (1999). "Whence consumer loyalty?" *Journal of Marketing* 63: 33-44.

Deze economische betekenis kan worden ondersteund door een aantal factoren:

- De kosten per klant uitgedrukt zijn vaak lager.
- Loyale klanten zijn vaak ambassadeurs voor de firma, zij zullen vaak de dienst aanraden aan anderen.
- Het ondernemersrisico wordt verkleind door een regelmatige stroom inkomsten.
- Trouwe klanten hebben de neiging per bezoek meer te consumeren.

De opbrengsten per klant kun je op verschillende manieren uitdrukken. Voor de hand liggend gedrag van de klant zijn koopgerelateerde handelingen (kaartjes kopen, consumpties etc). Niet-koopgerelateerd gedrag is moeilijker te meten, maar daarom niet minder belangrijk. Mond-tot-mond reclame, gedragingen binnen sociale netwerken, en klanten feedback zijn enkele vormen van niet-koopgerelateerd gedrag.

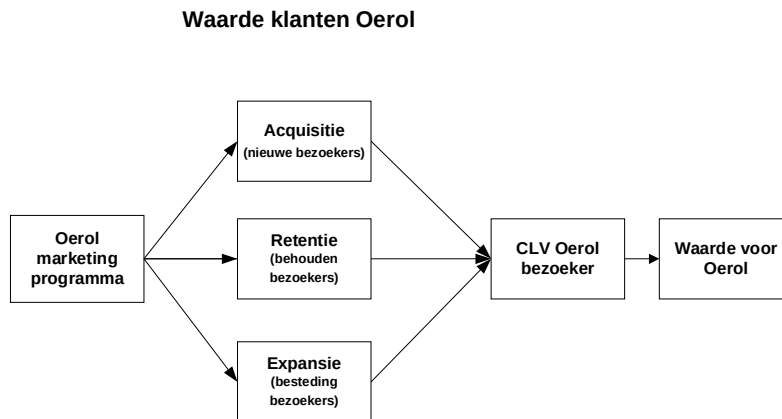
Naast opbrengsten zijn er ook kosten: koopgerelateerde kosten en niet-koopgerelateerde kosten. Een voorbeeld van de eerste categorie zijn marketingkosten die bedoeld zijn om een product te verkopen. In het geval van Oerol zijn dat bijvoorbeeld artiestengages en algemene communicatiekosten richten doelgroep. Niet-koopgerelateerde kosten zijn alle niet per product aan te wijzen kosten. Denk aan brochures, folders, website etc. Een andere veelgebruikte indeling is een splitsing van marketing kosten in acquisitiekosten en retentiekosten. Welke kosten moet je maken om een klant (voor de eerste keer) binnen te halen en welke kosten ontstaan door inspanningen die klant binnen te houden en dus de duur van de klantrelatie te vergroten. Binnen Oerol is zo'n onderscheid misschien wel relevant, maar niet eenvoudig te berekenen omdat die scheiding niet op klantrniveau te maken valt. Je zult die dus op basis van ervaring moeten schatten.

Juist de ontwikkelingen in de informatietechnologie hebben het mogelijk gemaakt om grote hoeveelheden transactiedata te verzamelen. Iedere transactie die plaatsvindt binnen een digitale infrastructuur, levert een data-punt dat in samenhang kan worden bestudeerd. Dit biedt natuurlijk grote mogelijkheden om het effect van alle marketing inspanningen te meten. Vaak is de analyse nog retrospectief, dus het verleden is in kaart gebracht. Interessanter is het om de data een voorspellende waarde toe te kennen (activa op de balans) en toekomstige of verwachte opbrengsten in een cijfer uit te drukken. Dat proces van analyse en voorspellen kun je *customer lifetime value* analyse noemen, immers je voorspelt (prospectieve analyse) op basis van bestaande gegevens (retrospectief) en verwachte klantentrouw (loyaliteit) wat een bezoeker aan Oerol in de toekomst (binnen een tijdshorizon) zal gaan consumeren. Hier tegenover staan kosten gemaakt in het verleden (retrospectief) en verwachte kosten in de toekomst (retentie kosten) die in een formule geplaatst de CLV kunnen uitdrukken. Je kunt dus het marketing instrumentarium inzetten om de potentiële waarde van een klant te verhogen.

Wanneer je deze regel volgt denk je in klanten en niet in producten en zet je marketinginstrumenten in om:

- (Winstgevende) klanten te vinden, (*acquisitie*)
- Je omzet per klant te vergroten, (*expansie*)
- En die klanten te behouden. (*retentie*)

Schematisch ziet dat er ongeveer als volgt uit:



Hoewel er meerdere definities van CLV gegeven worden, is de volgende misschien wel de meest bruikbare:

CLV is de verwachte stroom van alle toekomstige netto bijdragen van een klant aan het bedrijfsresultaat van de onderneming.

$CLV = -\text{Acquisitiekosten} + (\text{Opbrengst p/k} - \text{Kosten voor behouden van klant}) \times \text{Retentie \%}$

Een en ander klink wellicht erg theoretisch dus we voegen een voorbeeld toe om customer lifetime value wat te verduidelijken. Onderstaande spreadsheet is beschikbaar en kan worden ingevuld. De inputvelden zijn:

- **Gemiddelde “winst” per bezoeker.** (Winst is een moeilijk te definiëren begrip, dus Oerol management moet zelf bepalen hoe winst in deze context te bepalen. Dit kan inclusief sponsorgelden zijn, dus totaal aantal bezoekers gedeeld door omzet, minus vaste kosten.)
- **Gemiddelde customer lifetime (aantal jaren).** (Hoe vaak komt de gemiddelde Oerol bezoeker achtereenvolgens naar het festival. Het huidige onderzoek duidt op een hoge loyaliteit.)
- **Gemiddelde kosten om klanten te acquireren.** (Niet eenvoudig te bepalen, maar als suggestie: percentage van totale marketingkosten bestemd voor “werving”.)
- **Gemiddelde kosten om klanten te behouden.** (Niet eenvoudig te bepalen, maar als suggestie: percentage van totale marketingkosten, minus dat deel bestemd voor “werving”.)
- **Aantal betalende bezoekers.** (Nodig om retentie uit te berekenen.)
- **Aantal nieuwe bezoekers.** (Schatting; nodig om retentie uit te rekenen.)
- **Aantal afgefallen bezoekers.** (Schatting; nodig om retentie uit te rekenen.)

Het schema geeft op basis van deze input:

- **Customer Lifetime Value.** (Toekomstige waarde per individuele bezoeker.)

- **Klanten retentie percentage** (tussen 0 en 100%)
- **Totale Customer Lifetime Value** (Dit is de totale toekomstige waarde van het huidige klantenbestand.)
- **Total jaarlijks "winst"** (De totale winst op basis van het huidige klantenbestand.)

Wij hebben geen inzicht in de cijfers, maar gebruiken voorbeeld data om de werking van het schema te illustreren.

Customer Lifetime Value Calculator Voorbeeld Oerol			
Bezoekers informatie		Analyse	
Gemiddelde "winst" per bezoek	€ 10,00	Customer Lifetime Value	€ 20,00
Gemiddelde Customer Lifetime (aantal jaren)	4	Klanten retentie percentage	90%
Gemiddelde kosten om klanten te acquireren	€ 10,00	Totale Customer Lifetime Value	€ 2.000.000
Gemiddelde kosten om klanten te behouden	€ 10,00	Total jaarlijks "winst"	€ 500.000
Bezoekers verloop/winst			
Aantal bezoekers	100.000		
Aantal nieuwe bezoekers	10.000		
Aantal bezoekers verloren	10.000		

Met een dynamisch schema als bovenstaand, kun je gaan berekenen welke effecten en defecten een verlengde of verkorte klantenduur heeft. Op basis van het bovenstaande voorbeeld zou een verkorting van het aantal jaren bezoek van 4 naar 3 een halvering van de totale CLV betekenen (€1.000.000 ipv €2.000.000). Een verlenging van 4 naar 5 jaar betekent een verhoging van €2.000.000 naar €3.000.000.

CLV vertelt de organisatie niet hoe grotere klantenloyaliteit verkregen kan worden, maar het is wel een krachtig instrument om de effecten van retentie meetbaar te maken, en is daarnaast een krachtig hulpmiddel om de waarde van de marketinginspanning te meten.

De operationele uitwerking om herhaalbezoek te stimuleren ligt gelegen in een verbeterde inzet van de verschillende marketinginstrumenten die Oerol ten diensten staan. Het onderzoek laat zien dat "sociale media" nu nog geen belangrijke invloed heeft op de klantenbinding van Oerol. Het vergroten van het arsenaal marketinginstrumenten (nu nog vooral de inzet van "programming"), zou kunnen bijdragen aan een nog sterkere binding met het merk "Oerol". Meer algemeen kun je stellen dat bedrijven die vanuit klantperspectief denken en handelen, meer slagkracht hebben in waarde identificatie en waardecreatie en levering en daarmee vaak financieel succesvoller zijn.

5.7. Conclusies

CLV kan een krachtig instrument zijn om de waarde van de marketinginspanning te meten. Op basis van ruwe data hebben we een eerste schatting van de klantwaarde van de Oerol bezoeker gepresenteerd. Via een simpele simulatie hebben we aangetoond dat het vergroten van de omzet per klant in door een verlengde klantduur een ruime verdubbeling van de CLV waarde oplevert. Hoewel de gegevens die als input zijn gebruikt voor de simulatie niet consistent zijn als basis, geeft de berekening wel heel duidelijk aan dat sturen op CLV een krachtig middel kan zijn om de klantwaarde te vergroten en Oerol financieel succesvoller te laten opereren. Hiermee zou CLV als instrument bij kunnen dragen om de doelstelling van Oerol om “een eigen vermogen op te bouwen” te verwezenlijken. De operationele uitwerking om herhaalbezoek te stimuleren ligt gelegen in een verbeterde inzet van de verschillende marketinginstrumenten die Oerol ten dienste staan. Kern daarbij is het bouwen aan de merkwaarde van Oerol en het vergroten van de binding tussen bezoeker en Oerol. Het vergroten van het arsenaal marketinginstrumenten (nu nog vooral de inzet van “programmering”), is wellicht te verkrijgen door gerichte training. Meer algemeen kun je stellen dat bedrijven die vanuit klant perspectief denken en handelen, meer slagkracht hebben in waarde identificatie en waardecreatie en levering en daarmee vaak financieel succesvoller zijn.

6. Prijsbeleid

6.1. Inleiding

Prijs geldt als een van de prominentste wapens uit de marketingmix (Kotler, 2009). Kotler differentieert het prijsbeleid in kostgeoriënteerde prijs (kostprijs plus), de vraaggeoriënteerde prijs (waardeperceptie van de klant) en de concurrentie georiënteerde prijs. De laatste vorm heeft betrekking op het huidige prijsbeleid van Oerol. Prijsbeleid is niet enkel elementair ten behoeve van het behalen van een gunstig exploitatieresultaat, de prijsstelling vertegenwoordigt ook een deel van de merkwaarde van het podium. Het verwachtingspatroon binnen de Customer Lifetime Value dient gevoed te worden. Hoe hoger de merkwaarde van het podium hoe hoger het prijsniveau van de entree-tickets. Vanuit het CLV perspectief zoekt men naar het prijsoptimum. Dit kan door de entreprijzen nauwkeurig te bepalen zodat het gewenste aantal bezoekers behaald wordt. Cees Langeveld spreekt in zijn oratie² aan de Erasmus Universiteit, zijn verbazing uit over de weerstand van evenementen, theaters en poppodia tegen prijsdifferentiatie (bijvoorbeeld korting bij voorverkoop) en het zoeken naar een prijsoptimum (Dipak, 2002). Hij stelt dat vele podia al entreprijzen voor evenementen en optredens een jaar van tevoren hebben vastgesteld. Artiesten die gedurende die periode een opvallende positieve of negatieve ontwikkeling doormaken genieten voor hun optreden een matig prijsafstemming.

Aangaande het CLV-beleid dient de prijsstelling een constante waarde voor het evenement te reflecteren om bij retentieverkoop niet te veel af te wijken en de klant te vervreemden. De entreprijs is echter van vele factoren afhankelijk. De inkoopwaarde van de artiest bepaalt mede de marge, maar ook de onkosten en het tijdstip. De zaterdagavond is traditioneel gezien duurder dan de maandag. De bewuste artiest kan bijvoorbeeld alleen in die periode optreden op die maandag. Wat ook niet eenvoudig is te schatten zijn de onderliggende promotionele activiteiten. Als een artiest net op Pinkpop heeft opgetreden of een item had in de Wereld Draait Door, dan heeft dat een positief effect op het aantal bezoekers. Is daar echter rekening mee te houden bij het bepalen van een ticketprijs? De prijs als combinatie van vele factoren waarbij bijvoorbeeld het voorprogramma als opvallende invloed kan gelden. In vele gevallen geldt een algemene afstemming en een bandbreedte waarbinnen het prijsniveau van het evenement zich beweegt. Maar de entreprijs kan ook een bijzondere afstemming hebben, omdat bijvoorbeeld de bieromzet de dominante factor is om een succesvolle avond te draaien of omdat er een subsidieregime heerst voor de act. Het streven naar een dynamisch prijsbeleid is een complex spel met vele factoren en zeker niet eenvoudig voorspelbaar en uitvoerbaar. Het onderbuik gevoel van de artistiek directeur is meestal leidend gecombineerd met de inkoopwaarde, echter er zit wel degelijk een logica in dit onderbuikgevoel die wij middels dit onderzoek tegen het licht willen houden.

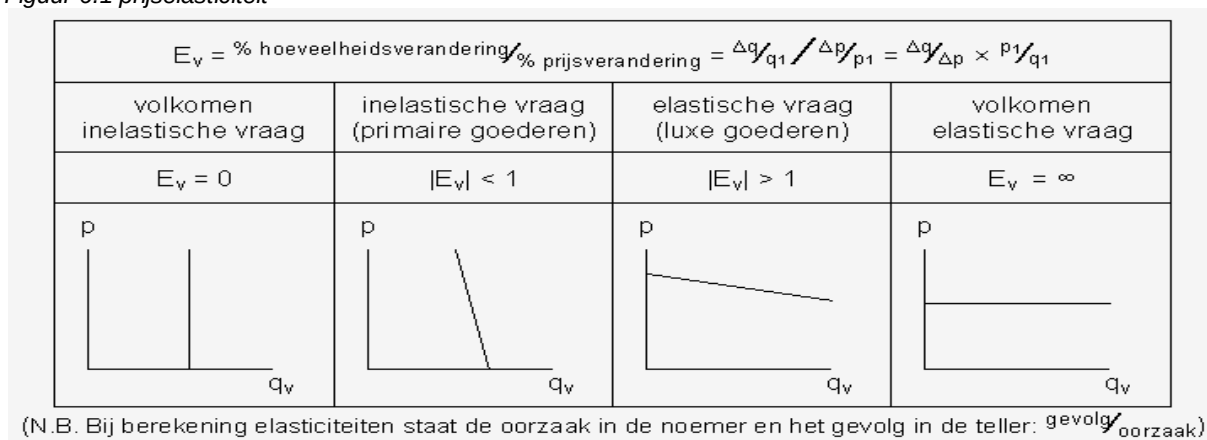
Wij analyseren het algehele prijsniveau en vragen de bezoekers of dit redelijk is of te hoog of laag. Andere prijsgerelateerde zaken zoals consumpties en de hoogte van het Oerolpaspoort worden tevens bevraagd. Dit hoofdstuk zoemt in op de vraag of er een nauwkeuriger of wellicht ander prijsbeleid gevoerd kan worden. Het streven tot omzet maximalisatie geldt daarbij als een gangbaar economische paradigma ondanks dat andere culturele waarde binnen het beleid van het evenement dominant kunnen zijn. Spijtig genoeg is dit onderzoek te gering van omvang om algemene uitspraken te doen over prijsbeleid van Oerol. Voor valide uitspraken dienen we meerdere evenementen onderzoeken voor een gereede periode.

² Erasmus Universiteit; Het economische drama van podiumkunsten, 18-5-2009

6.2. Wel of niet elastisch?

De eerste vraag is of het prijsbeleid inzichtelijk te maken is en het effect op een valide wijze meetbaar is. De meest gangbare vorm is het bepalen van de prijselasticiteit. Prijselasticiteit van de vraag geeft de procentuele verandering van de gevraagde hoeveelheid van een goed of dienst weer als gevolg van een procentuele prijsverandering van dat goed of die dienst. Met deze uitkomst kan een inschatting worden gemaakt of een prijsverandering leidt tot een stijging van de omzet of juist tot een daling van de omzet. Wat is de rek op de entreeprijzen die podia hebben om aan de bezoeker te vragen. Wij veronderstellen een causaal verband tussen ticketprijs en verkochte hoeveelheid. De gevraagde hoeveelheid reageert meestal tegengesteld op een verandering van de gestelde prijs. Als de prijs van een ticket stijgt, daalt de gevraagde hoeveelheid bezoekers en vice versa. Er is sprake van een elastische vraag als de verandering van de gevraagde hoeveelheid bezoekers relatief groter is dan de relatieve prijsverandering van het ticket. Er geldt een inelastische vraag als de verandering van de gevraagde hoeveelheid bezoekers relatief kleiner is dan de relatieve prijsverandering. In dat geval beïnvloedt de entreeprijs niet het aantal bezoekers bij een prijsverandering. In de economische werkelijkheid is de prijselasticiteit meetbaar indien wij meerdere concerten van gelijke artiesten kunnen vergelijken, echter is er sprake van *ceteris paribus* condities? Onderstaande figuur geeft in extreme vorm een inelastische en elastische vraag weer.

Figuur 6.1 prijselasticiteit

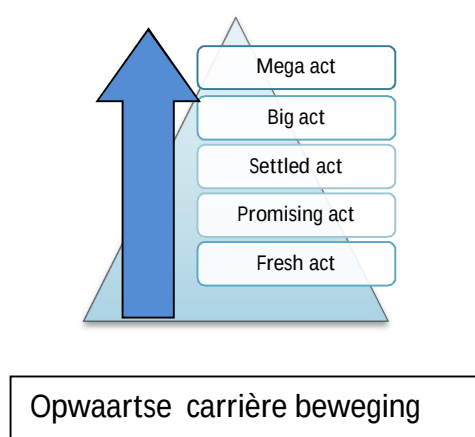


Bron: (Reedijk)

Langeveld stelt binnen zijn onderzoek naar prijsbeleid bij evenementen en podia dat een beperkte prijsverhoging niet leidt tot een sterke daling van kaartverkoop. Het omgekeerde geldt ook. Beperkte prijsdalingen leiden niet tot een sterke toename van het aantal betalende bezoekers. Pricing als een beperkt en gevoelig wapen. Indien je als evenement kaarten ver vooruit verkoopt en de bezoekers bij last minute verkopen de helft laat betalen, zodat men nog rap het evenement wenst te vullen, voelt men zich als vooruitbetalende bezoeker bekocht. Binnen dit onderzoek richten wij ons op de wensen van de Oerol bezoeker en gaan we uit van de volgende nader te expliciteren vooronderstellingen; Het gehanteerde prijsniveau bepaalt de categorisering van de acts. Hoe hoger de entreeprijs van de act hoe meer bezoekers men nodig heeft ten einde een positief exploitatieresultaat te behalen. Er is sprake van een beperkte prijselasticiteit

6.3. Categorisering van acts

Economen hanteren voor culturele waarde het begrip prijs wat gelijk is aan het bedrag dat mensen bereid zijn voor culturele producten zoals muziek, te betalen. Bij de culturele waarde gaat het om aspecten als esthetiek, vernieuwing en authenticiteit. Deze waarde is volgens Klamer niet autonoom en wordt gedeeld door een specifiek geïnteresseerde groep (Klamer, 1996). Als de entreeprijs de waarde uitdrukt die de klant wenst te betalen gaat men ervan uit dat de hogere prijs een bekendere act in zijn of haar genre vertegenwoordigt en waarschijnlijk ook een hogere inkoopwaarde geniet. Als programmeur is men zich bewust van categorisering, zodat zowel het gekozen aanbod de strategische waarden van het evenement reflecteert. Als de missie winstmaximalisatie is, dan maakt deze wellicht andere keuzen dan de optimalisatie van de pluriformiteit. De aanbodzijde vertegenwoordigt ook op een sterke wijze de smaak, de achterliggende cultuur en waarde van het evenement en dient een knappe mix te vormen van what's hot? (voor een scherpe inkoopprijs) en wat is al succesvol. Dit is een continue opgaande druk van het scouten van talent waardoor men zich als evenement profileert als trendsetter. Het aanbod van de beginnende acts is groter dan de gesettelde. Maar enkele acts is het gegeven om de top van de piramide te halen. Die opgaande beweging delen wij op in vijf categorieën.



Figuur 6.2 : carrière beweging artiesten

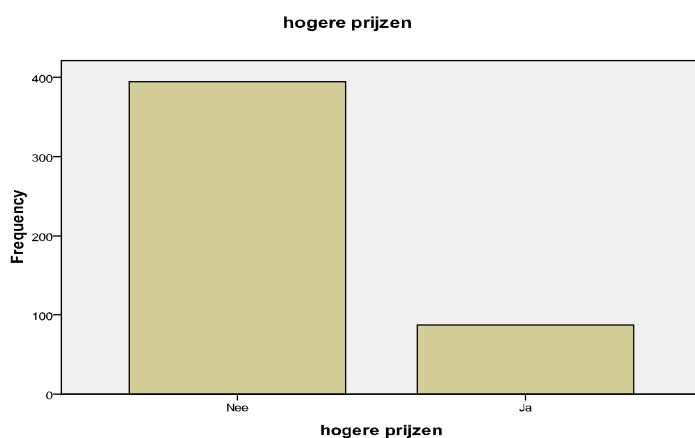
De hoogste klasse is de Mega act die de internationale erkenning geniet voor een breed publiek. De Mega act kiest over het algemeen een groter en bekender podium met een hoge ticketprijs. De Big act vertegenwoordigt nationale beroemdheden met een lange staat van actieve dienst of middelgrote internationale acts. De Settled act herbergt nationale gevestigde artiesten en coming international acts. De Promising act zijn de nationale talenten van de toekomst met een redelijke bekendheid en internationale relatief onbekende acts in een duidelijk promootbaar genre. Als laatste geldt de Fresh act met (nagenoeg) onbekend beloftevol talent. Het prijsbeleid is leidend voor de indeling van de acts. Big acts hebben een hogere prijsstelling en vormen over het algemeen een groter exploitatierisico. De inkoopprijs is hoger en ditzelfde geldt voor de ticketprijs. De mix die de programmeur samenstelt, zal een afspiegeling zijn van de piramide waarbij hij zich maximaal wenst te profileren voor een aanvaardbaar risico. Als de programmeur enkel Fresh acts zou boeken, is over het algemeen de maatschappelijke waarde van het evenement te laag, omdat dit te weinig bezoekers oplevert. Indien hij enkel Big acts zou boeken, is het exploitatierisico te hoog en mist het evenement haar scoutingfunctie. Dit laatste is zowel van belang voor een lokale cultuurontwikkeling als het binden van een jonge doelgroep. Fresh acts hebben over het algemeen een jeugdig early adopters publiek. Oerol heeft de reputatie veel talent kansen te geven en heeft de bijzondere positie dat dit mede de aantrekkingskracht van het evenement bepaald.

6.4. Het Paspoort

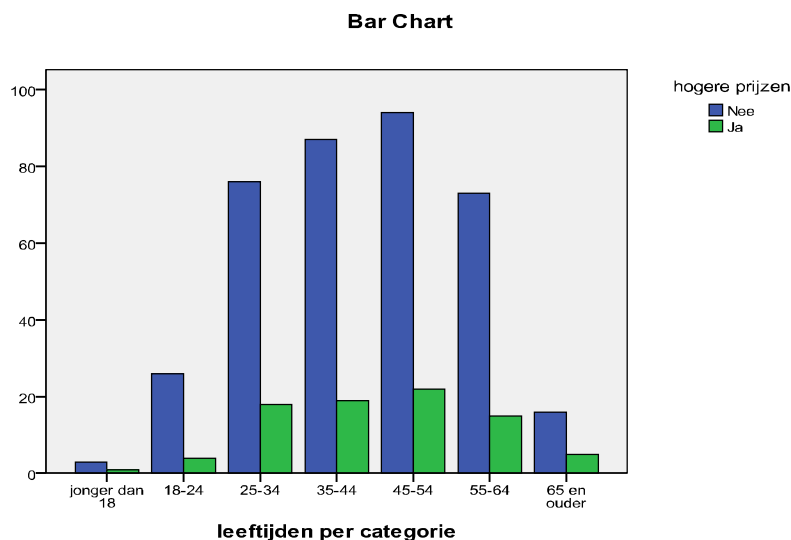
Oerol bezit een bijzonder prijsbeleid waarbij de rol van het Oerol paspoort cruciaal is. Het paspoort dient als passe-partout voor het gehele evenement en geeft de mogelijkheid om tickets voor voorstellingen te bemachtigen. In wezen zou het zo moeten zijn dat een ieder die een voorstelling bezoekt zijn paspoort nodig heeft. De huidige praktijk geeft helaas een diffuser beeld. Veel tickets worden besteld door bezoekers met paspoort voor bezoekers zonder en kunnen op deze wijze toch een voorstelling bijwonen. Een deel van het probleem schuilt in de onverschilligheid van de bezoeker, die wellicht het idee heeft dat de organisatie van Oerol geen reëel exploitatierisico loopt. Het 'sociaal eigenaarschap' van de bezoeker dient verhoogd te worden. Een verantwoordelijkheid nemen voor het bestaan van het festival. Van de 55.000 bezoekers die in 2010 Oerol bezochten kopen er 25.000 een paspoort.

De prijzen verhogen ligt altijd gevoelig, de participatiegraad moet omhoog. Meer bezoekers dienen bij te dragen.

Op de vraag of men bereid was om een hogere prijs te betalen voor het paspoort en de tickets gaf ongeveer 18% aan hiertoe bereid te zijn. Dat geldt voor alle leeftijdsgroepen (zie grafiek 6.4).



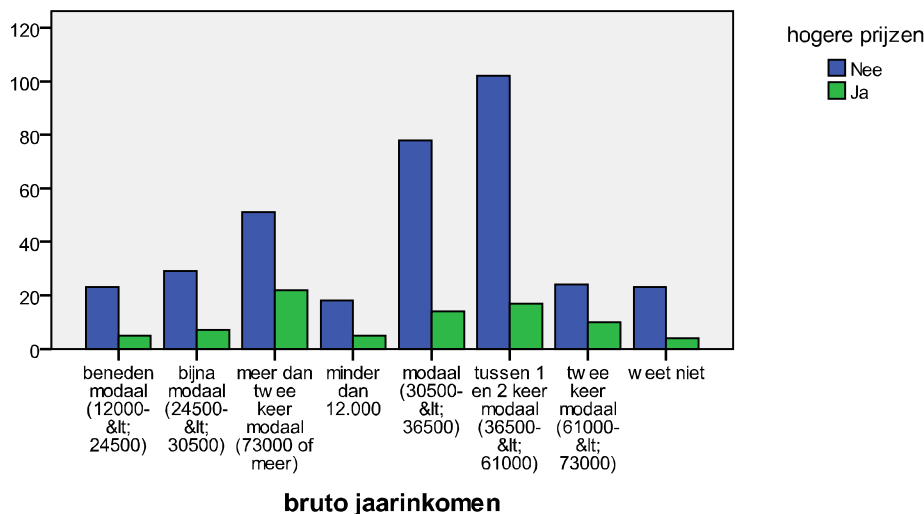
Grafiek 6.3



Grafiek 6.4

Als we de prijsstellingvraag voorleggen aan de respondenten en een crosstabulation toepassen op inkomens van de onderzoekspopulatie blijken hogere inkomens in meerdere mate bereid Oerol tegemoet te komen.

Bar Chart



6.5. Aanvullend verdienmodel

De onderstaande uitwerking van een methode om de Oerol bezoeker zonder paspoort financieel te laten participeren is ontstaan naar aanleiding van het onderzoek 'Oerol in de branding'. De uitkomsten van het onderzoek zijn daarbij hier en daar gebruikt en soms vrij geïnterpreteerd. Doel van de uitwerking is om Oerol een handvat te bieden om de financiële participatiegraad van de bezoekers te verhogen en de bewustwording van het belang en daarmee de financiële consequenties, van het behoud van Oerol als cultuurobject te vergroten.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat een belangrijk deel van de bezoekers die geen gebruik maken van het Oerol paspoort bereid is om wel een bijdrage te betalen aan het festival. Zij reizen af naar Terschelling en vinden daar tijdens Oerol voldoende vermaak waar in principe niet voor betaald hoeft te worden. Deze bezoekers zijn te vinden op het Groene Strand, de centra van de dorpen waar straattheater is en in de horecaprogrammering. Bezoekers verklaren desgevraagd vaak dat ze geen Oerol paspoort nodig hebben, omdat er zonder paspoort al genoeg te beleven is. Het 'Oerol-experience' ligt als het ware voor het oprapen. Een bezoeker die zich totaal niet met kaarten en paspoorten inlaat, ervaart zijn bezoek aan Oerol toch als een volwaardige beleving. Een fietstocht tijdens het festival over het eiland bijvoorbeeld, levert zo'n bezoeker gratis installaties, straatvoorstellingen, etc. op.

Daarnaast speelt er wellicht het gevoel van 'de grote Oerol reünie', een fenomeen waarop een belangrijk deel van de beleving van deze mensen is gebaseerd. De herkenning, het ons kent ons gevoel en het weerzien van vrienden en bekenden is voor deze groep een sterke drijfveer om Oerol te bezoeken. Daarbij komt nog een gevoel van veiligheid en saamhorigheid. Vrijwel iedere bezoeker kan het verhaal vertellen dat alle zaken als diefstal, agressie e.d. waar de kranten in Nederland vol van staan, tijdens Oerol niet of nauwelijks voorkomen en de verplicht aanwezige versterking van de politie niets te doen heeft. Dit laatste wordt mooi geïllustreerd door een meneer in het You Tube filmpje 'InHolland op Oerol' die zegt: 'Als de hele wereld zo was als op Oerol...' etc. Uit de cijfers verstrekt door Oerol blijkt dat deze groep een meerderheid is onder de 55.000 bezoekers van Oerol, naast de vrienden van Oerol en de paspoorthouders. Er is een groep bezoekers die wel geniet van het festival maar dit doet zonder een wezenlijke bijdrage te leveren aan de Oerol-organisatie. Gezien de aangetoonde bereidheid om wel financieel bij te dragen aan het festival en de omvang van de groep is het zinvol om te kijken op welke manier deze verwachting kan worden verzilverd. Daarnaast moet dan de hoogte van deze bijdrage worden vastgesteld.

Het is niet mogelijk om een verplichte bijdrage aan bezoekers te vragen door bijvoorbeeld een opslag op de bootkaarten van Doeksen. Ook kunnen de locaties als bijvoorbeeld de dorpscentra en het Groene strand niet uitsluitend met een paspoort toegankelijk worden gemaakt. Indirecte inning via

horeca of iets dergelijks is ook onmogelijk. Er moet gedacht worden aan een directe financiële participatie zonder dwang, een vorm van vriendelijke vrijwilligheid. Uitgaande dat de bereidheid er is bij een (belangrijk deel van) deze doelgroep is er een tool nodig om de mensen over de drempel te helpen. Om het gevoel van vrijblijvendheid een beetje te onderdrukken zou een bijdrage die geleverd wordt zichtbaar moeten zijn zoals ook paspoorthouders een fysiek middel hebben om te laten zien dat ze betrokken zijn bij Oerol. Er dringt zich dan een vergelijking op met een festival in Kopenhagen (Kulturnatten) waarbij de bezoekers vrijblijvend een button kopen. Alle bezoekers daar weten dat het populaire festival wordt gefinancierd met de opbrengst van de buttons die daar plm. 10 Euro kost. De button geeft in Kopenhagen (1 avond) recht op het zien van een binnenprogrammering op diverse locaties maar de gehele en grote buitenprogrammering is gratis. Een dergelijk middel zou wellicht op Oerol ook werken. Hierna is verder uitgewerkt hoe een systeem met de button op Oerol zou kunnen werken.

6.6. De Oerol Button

De 'Oerol button' is een kleine ronde button die gemakkelijk is op te spelden. De button kan een ontwerp hebben dat gerelateerd is aan het Oerol thema van het jaar met daarnaast een verbindende tekst zoals; 'Oerol 2012, mijn ding !' Het geheel moet een vriendelijke en 'ik hoor er bij' uitstraling hebben. Je wil er mee gezien worden. Sterker nog; het effect zou moeten worden dat je als bezoeker jezelf een zwartrijder voelt als je geen button draagt, zonder dat daar overigens iets over gecommuniceerd wordt. Het is wel belangrijk dat er groots bekend wordt gemaakt dat de button tijdens Oerol gedragen moet worden. De uiting geeft aan; 'We laten met z'n allen zien dat we Oerol steunen'. De button en wellicht ook de gesprekken daarover maken de bezoekers ook meer bewust van de afzender en de noodzaak dat iedereen wat bijdraagt aan het festival.

Werkwijze:

Wie Oerol steunt draagt de button. Er zijn natuurlijk al de paspoorthouders die Oerol steunen. Zij zouden de eerste groep moeten zijn die ook met de button laat zien dat ze bij Oerol horen. Daarom zit de button bij het paspoort.

De groep die geen paspoort koopt moet de button op allerlei gemakkelijke manieren kunnen kopen. Van de boot tot de informatiestands, in de horeca, op alle locaties waar cultuuruitingen getoond worden en op aangegeven verkooppunten op Terschelling; van Hessel tot de Walvis en van Stay Oké tot Doeksen. Daarnaast kunnen er buttonteam's actief zijn die de button promoten en verkopen. Als toevoeging kan de button geleverd worden met een kleine (genummerde) flyer waarop een vriendelijke uitleg staat over de button en het belang van deze voor Oerol. De nummering is nodig omdat er elke dag een leuke prijs wordt getrokken voor een van de buttonhouders. Het gaat hier om kleine prijzen die gesponsord kunnen worden zoals bijv. 2 nachten hotel in het laagseizoen of een strandrit met een huifkar. Voordeel van de loterij toevoeging is, naast de aankoopprikkels, dat de flyers bewaard blijven en geen zwerfvuil worden.

Communicatie:

De communicatie voor de button is bijzonder belangrijk. Men moet er als het ware op een vriendelijke manier over struikelen. De volgende uitingen zijn daarbij belangrijk:

- Aankondiging naar paspoorthouders
- Aankondiging bij boot, haven, locaties op duidelijke manier
- Genummerde flyer met uitleg
- Vermelding in Oerol krant
- Raamposter met 'Oerolbuttons hier te koop !'
- Zo mogelijk info bij ticketverkoop van boot
- Internetsite
- Herkenbaar geklede en voorbereide 'button teams'
- Bij locaties (Groene strand etc.) borden met 'Laat zien wie Oerol steunt!'

Tone qui faire la musique:

In alle gevallen dient de boodschap duidelijk en vriendelijk te zijn; bezoekers van Oerol die zich niet storten in het culturele programma met kaartjes **worden in staat gesteld** om met de button hun bijdrage aan de beleving te geven. Want Oerol heeft de steun nodig; van iedereen!

Kosten:

Uitgaande van de genoemde 55.000 bezoekers waarvan er 25.000 een paspoort kopen is er een potentieel van 30.000 mensen die de button zouden kunnen kopen. Hieronder zijn natuurlijk mensen die de button niet willen kopen omdat ze het niet verplicht zijn, vinden dat de overheid voor cultuur moet zorgen, zeggen dat ze niets met het festival hebben etc. Gezien de onderzoeksresultaten lijkt dat een groep die ver in de minderheid is. Als er van de 30.000 mensen 1/3 deel dus 10.000 mensen de button kopen is de actie een succes.

De kosten van een kleine goed zichtbare button bedragen tussen de 20 en 25 cent per stuk vanaf een oplage van 5.000. Bij de benodigde 40.000 buttons (25.000 voor paspoorthouders en 15.000 voor de verkoop) zou dit neerkomen op een investering van 8.000 Euro voor de buttons. De communicatie-uitingen zoals hierboven omschreven schatten we in op plm. 2000,- uitgaande van afgeleiden van bestaande ontwerpen. Daarnaast zijn er vrijwilligers nodig om de buttons te verkopen (studenten ?) en vereist de voorbereiding mankracht. Hieraan is nog geen begroting verbonden omdat niet duidelijk is over wat voor potentieel aan vrijwilligers Oerol beschikt.

Prijsstelling:

De button geldt voor alle dagen aanwezigheid op Oerol. Een prijs van 10,- of 15,- is daarom haalbaar. Hieronder volgt een overzicht van de omzet in staffelvorm:

Prijs button	10,-	15,-
500	5.000	7.500
1.000	10.000	15.000
5.000	50.000	75.000
10.000	100.000	150.000
15.000	150.000	225.000

6.7. Conclusies Prijsbeleid

Resumerend kunnen we stellen dat de Oerol bezoeker matig bereid is om een hogere prijs te betalen, men kan van een lage prijselasticiteit spreken. De bezoeker rekent liever op externe gelden om het voorbestaan te verzekeren. Er dienen naast het aantrekken van sponsorgelden ook alternatieve verdienmodellen te worden toegepast om de 30.000 bezoekers te verleiden toch een bijdrage te leveren aan het festival waarbij de sociale en verantwoordelijke component niet uitgevlakt dient te worden. Wij stellen dan ook voor om een actie met een Button in te richten.

De buttonactie leidt al bij rond de duizend stuks al tot de dekking van de kosten. Boven die dekking levert het direct winst op, zonder noemenswaardige variabele kosten. Maar belangrijk is ook dat het een middel is dat bezoekers bewust maakt van de bijdrage en het gevoel van 'erbij horen'. Er zijn bij dit concept nog vele variaties te bedenken zoals participatie van de horeca etc. Hierover en over prijsstelling eventuele participatie in de uitvoering kunnen we verder uitweiden indien gewenst.

7. Conclusies en aanbevelingen

7.1. Conclusies

In opdracht van de Oerol organisatie voerde het Lectoraat Media en Entertainment en het lectoraat Media Cultuur en Burgerschap van de Hogeschool Inholland dit jaar publieksonderzoek uit op het festivalterrein. Het festival vond plaats van 17 tot 26 juni 2011 te Terschelling. Tijdens Oerol hebben onze enquêteurs 1162 bezoekers van 16 jaar en ouder bevraagd op verschillende tijdstippen en locaties.

Volgens het kunstenplan richt Oerol zich op de volgende zaken; het ontwikkelen van de artistieke lijn voor de toekomst, het verhogen van programmeringsbudget, een doorontwikkeling van een nationale en internationale werkplaats, de grootschalige internationale locatieprojecten en het ontwikkelen van beeldende kunst en landschapskunst. De begroting moet groeien van 2.8 miljoen euro in 2006 naar het gewenste budget van 4.2 miljoen euro op jaarbasis voor het jaar 2012. Om deze ambities te realiseren wenst Oerol de verhoging van bijdragen van Vrienden van Oerol te realiseren, andere culturele steunfondsen aan te trekken en een extra hoofdsponsor erbij te betrekken. Tevens stelt het plan de verhoging van de inkomsten uit kaartverkoop, bijdragen van fondsen, bijdrage van de provincie en de bijdrage van het rijk te realiseren.

De verwachtingen voor de toekomst zijn minder rooskleurige als gevolg van de verhoging van de BTW op de tickets van 6 % naar 19%. Zo staat de gesubsidieerde bijdrage van Oerol sterk onder druk. De centrale vraag in ons onderzoek luidt dan ook;

Hoe kan het Oerol- festival zich strategisch vermarkten onder de huidige neergaande conjuncturele situatie en de daarmee veranderende culturele dynamiek zonder de uitstraling en belevingswaarde van het festival voor bezoekers aan te tasten?

In dit onderzoek hebben we eerst gemeten of de algemene demografische data van de onderzoekspopulatie voldoende overeenstemmen om een gerede vergelijking aan te gaan met het onderzoek van HBBC, hetgeen is gebleken. Vervolgens vergeleken wij de tevredenheid van de bezoekers, wat een indicatie geeft over de performance van de verschillende onderdelen van het festival. Aan de inkomstenkant dient men de verkoop te optimaliseren en meer commerciële externe gelden aan trekken. De deelvragen die hieruit volgen hebben we in de verschillende hoofdstukken beantwoord:

Wat vinden bezoekers van het festival en hoe staan ze tegenover meer commerciële inmenging en ondersteuning?

Opvallend is dat de doelgroep uit ons onderzoek jonger blijkt te zijn dan die uit het HBBC onderzoek (zie paragraaf 2.3). Dit zou kunnen duiden op een trend. Wij adviseren dan ook dat daar in 2012 in de communicatie richting de doelgroep rekening mee gehouden dient te worden.

Wat is de stand van zaken omtrent de meningsvorming van de bezoekers en hoe staan ze tegenover meer commerciële inmenging (lees branding van merken)?

- De meerderheid van de respondenten vinden dat de huidige merkuitingen niet opvallend zijn en niet storend.
- Een meerderheid geeft aan dat er ruimte is voor meer merkuitingen.
- Opvallend genoeg vinden ook de frequente bezoekers (meer dan 10 keer), meer merkuitingen over het algemeen geen bezwaar.
- Men denkt in hoge mate op cultuurfondsen en overheidsbijdragen.
- Men is over het algemeen niet beducht op invloed van Merken op het programma.
- Geen verschil in de benadering of je een frequente bezoeker bent of slechts enkele keren het festival hebt bezocht.

Is het besef bij de bezoeker aanwezig dat Oerol een particulier initiatief is?

- Zelfs een aanzienlijk deel van de donateurs is de mening toegedaan dat Oerol geen particulier initiatief is.
- Donateurs maken zich relatief minder zorgen om de invloed van sponsors.

Hoe bind je de bezoeker aan je festival?

- Costumer Lifetime Value kan als instrument bij kunnen dragen om de doelstelling van Oerol om “een eigen vermogen op te bouwen” verwezenlijken.
- Kern daarbij is het bouwen aan de merkwaarde van Oerol en het vergroten van de binding tussen bezoeker en Oerol.
- Het vergroten van het arsenaal marketinginstrumenten (nu nog vooral de inzet van “programmering”), is wellicht te verkrijgen door gerichte training.

Zit er nog rek in het bestedingspatroon van de bezoeker om zelf de nodige financiële bijdrage te leveren. We bestuderen het prijsbeleid op verschillende onderdelen; het algemene prijsbeleid, het festivalpaspoort, de voorstellingsprijzen en de consumptieprijzen.

- Men is maar matig bereid om hogere prijzen te betalen ondanks dat men zeer tevreden is over het huidige prijsniveau.
- Hogere inkomens zijn in meerdere mate bereid Oerol financieel tegemoet te komen.
- De participatiegraad van betalende bezoeker moet omhoog.

Zijn er andere additionele verdienmodellen mogelijk?

- Ja echter verdienmodellen dienen een sociale en verantwoordelijke component te bezitten.
- Button actie van Kopenhagen is een voorbeeld van een additioneel verdienmodel, zoals uitgewerkt is in paragraaf 6.6.

Algemeen valt op dat de potentie van het festival enorm blijft ondanks de economische tegenslag. Er zijn goede marketing kansen zonder de ‘kleur’ en ‘tone’ van het festival te vervormen. De communicatie met de doelgroep kan verbeterd worden o.a. met de inzet van social media platforms. Het prijsbeleid heeft enige rek en de sociale en verantwoordelijke component kan worden vergroot. Opvallend is dat frequente bezoekers meer sponsoruitingen alsmede inmenging niet vrezen. Wij zien daarin mogelijkheden voor additionele verdienmodellen.

7.2. Aanbevelingen

Punten van aandacht voor editie 2012 ten aanzien van de algemene tevredenheid zijn:

- Social media kan een sterkere informatieve rol spelen.
- De bewegwijzering en vindbaarheid van informatiestands kan worden verbeterd.
- Ondanks dat men over de vriendelijkheid van de Oerol medewerkers een hogere waardering uitspreekt, geldt dit minder voor de deskundigheid.
- Trend naar verjonging van de doelgroep waardoor andere communicatieve middelen opportuun zijn.
- De prijs/kwaliteit verhouding is goed, een sterke verbetering ten opzichte van 2009.
- Er zit nog enige rek in het prijsniveau.
- Bij de meting van de online kaartverkoop is te zien dat de tevredenheid hierover achteruit is gegaan.

Bibliografie

- Lesius, C. (2008). *OEROLPLAN 2009 – 2012*. Terschelling.
- Ranshuysen, L. (2007). Festivals en cultureel ondernemerschap. *MMnieuws*, 16-19.
- Reedijk, D. F. (sd). *PRIJSELASTICITEIT van het AANBOD*. Opgehaald van <http://home.zonnet.nl/fjreedijk/econot/pro11.htm>
- Riezenbos, R. (2004). *Merk-, reputatie- en designmanagement van Babylonische spraakverwarring naar een geïntegreerde visie*. Rotterdam : Hogeschool Inholland.

Bijlage I Enquête A & B

Bijlage II Overige documenten