

BACHELORSCRIPTIE

Steven Zaal
S1011014
Bedrijfskunde

Een haalbaarheidsonderzoek naar de toepassing van revenue management

Kan het Nederlands Symfonieorkest meer verdienen aan
de kaartverkoop?



Begeleider: Martijn Albers



Begeleider: Marc Altink

UNIVERSITEIT TWENTE. **Begeleider:** Matthieu van der Heijden

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd naar aanleiding van de bezuinigingsplannen van de overheid op het gebied van kunst en cultuur. Het Nederlands Symfonieorkest is bezig een nieuw businessplan te implementeren waarvan het meer verdienen op de kaartverkoop door middel van tarifieringstrategieën onderdeel is. De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat is dan ook:

“hoe kan het orkest meer financieel voordeel halen uit de verkoopprijs van kaarten”

Eerst is er een analyse uitgevoerd waarbij gekeken wordt naar hoe het orkest het nu doet qua verkoop van kaarten en de vraag hiernaar. Hierdoor kunnen de potentie en knelpunten in de verkoop worden blootgelegd. Na deze analyse volgt er een literatuur onderzoek naar vergelijkbare industrieën en de orkestbranche zelf in zowel binnen als buitenland.

In luchtvaartindustrie is revenue management tot leven gekomen en nu al door vele andere industrieën succesvol overgenomen. In veel vergelijkbare branches ten opzichte van de orkestbranche blijkt ook al redelijk gebruik te maken van revenue management. Dit vertaalt zich in rekening houden in de verkoopprijs met de dag van de week waarop de voorstelling/sportwedstrijd plaatsvindt, onderscheid maken in verschillende rangen. Ook wordt rekening gehouden met abonnementen. Deze worden zo samengesteld dat er zowel populaire als minder populaire voorstellingen/wedstrijden inzitten. Na deze vergelijking wordt er gekeken of het aanbieden van speciale producten een positief effect heeft op de verkoop van kaarten en daarmee de omzet. En als laatste wordt er naar de huidige indeling van de zaal en of deze aangepast zou moeten worden.

De speciale producten blijken vooral een voordeel te hebben voor de bezetting van de zaal. De extra's die aan een concert worden toegevoegd hebben geen directe invloed op de omzet, maar doordat het een avondje uit rijker maakt wordt het bezoeken van een orkest wel interessanter voor een breder publiek. Bij de vraag hoe de indeling van de zaal eruit zou moeten zien, komen er twee strategieën naar voren.

De eerste is gericht op het voeren van meerdere rangen en zones zodat er veel gedifferentieerd kan worden en zo voor elke klant een kaartje bestaat die bij diegene past. Aan deze zones worden strenge interne regels verbonden zodat de beste stoelen in de ogen van de klant nooit met een korting worden verkocht. Op deze manier wordt de wens van de klant op een slimme manier uitgebuit. Deze strategie is erg gefocust op het creëren van zoveel mogelijk omzet, maar gaat uit van een grote vraag bij een bepaalde capaciteit (uitverkochte zalen). Deze strategie vergt veel kennis van de klanten (wat vinden klanten belangrijk, hoeveel hebben zij hiervoor over) en meer inspanning van het ondersteunend personeel doordat zij aan meer regels gebonden zijn.

De tweede strategie is gericht om juist minder rangen toe te passen en deze voor een lage prijs te verkopen. Deze strategie legt de nadruk meer op het vol krijgen van de zaal ongeacht of dit nu goed of slecht voor de omzet is. De verdienste moeten hierbij komen sponsoring en giften. Daarnaast zou compassie moeten opwekken bij vaste bezoekers zodat deze bijvoorbeeld een extra gift doneren bij het bestellen van een abonnement. Voordeel is dat het makkelijk toe te passen is en het minder voorbereiding vergt aan klantonderzoek. Ook past deze goed bij het orkest aangezien er sprake is van overcapaciteit. Wel ondermijnd dit de hoofdvraag om meer te verdienen met de kaartverkoop.

De conclusie luidt dat het Nederlands Symfonieorkest zeker in staat moet zijn meer te verdienen aan de verkoop van kaarten.

- Veel omzet van de kaart verkoop vloeit direct weer weg naar het theater.
 - o Er kan door het invoeren van een elektronisch ticketsysteem mogelijk €36.934 bespaard worden. Nu wordt er €2.76 per kaartje afgedragen aan het theater (printkosten). Daarnaast zou bij afschaffing van een pauzedrankje en garderobe nog eens €53.528 kunnen worden bespaard (€4 per kaartje), alhoewel dit een bijdrage heeft aan de beleving van de concertavond.

- Het orkest moet meer rekening houden met de wensen van de klant en dit proberen uit te buiten.
 - Bij de bezoekers van het orkest is een duidelijke voorkeur voor de zitplaatsen aan het middenpad op de 1^e rang tegen de toprang aan (resp. één na hoogste en hoogste rang). Deze worden in abonnementen door zes verschillende bezoekers gereserveerd terwijl hier maar één iemand kan plaatsnemen. Door hier een premium voor te vragen is het mogelijk om meer omzet te genereren. Hoeveel dat moet zijn is niet onderzocht in dit onderzoek.
 - Bij abonnementen mogen mensen gratis een vaste stoel aanvragen, dit moet een extra service worden wat tegen een premium kan worden gebruikt.
 - Goedkopere jeugdtickets zouden geen toegang mogen geven tot de gewilde stoelen.
 - Het zelfde geldt voor bepaalde concerten (Mozart, Nieuwjaarsconcert) en dag van de week vrijdag.
 - Ook is er een duidelijke voorkeur voor de kleine abonnementen t.o.v. grote abonnementen (172 om 133 voor woensdagabonnementen, 319 om 216 voor vrijdagabonnementen)
- De 4^e rang kan alleen gevonden worden via internet of de kassa, in het programmaboekje wordt deze niet kenbaar gemaakt. Dit is de goedkoopste rang en zou bezoekers moeten aantrekken die het leuk vinden een concert te bezoeken, maar hier minder financiële middelen voor over of beschikbaar hebben.
- Abonnementhouders mogen kaarten retourneren. Dit moet worden afgeschaft. 10% van de abonnementkaarten worden namelijk terug gebracht wat het orkest in Enschede €11.904 kost.
- Belangrijk om te weten is dat het orkest met een constante onderbezetting kampt (maximale bezetting 60% exclusief vrijkaarten). Dit betekent ten eerste dat het orkest een probleem heeft met de marketing. Ten tweede is het moeilijk te voorspellen hoe het publiek zal reageren na het weghalen van bepaalde korting en voordelen.

Revenue management werken het best op orkesten die over meer vraag dan capaciteit beschikken. Daarvoor zal er eigenlijk eerst aan de marketing/communicatie kant moet worden gewerkt wilt het NedSym het maximale halen uit de kaartverkoop.

- Grootste aanbeveling hierin is dat het NedSym meer een avond uit moet verkopen dan een klassiek concert. Dit omdat de waarden die mensen hechten aan een concert zeer breed zijn. Dit kan lopen van het genieten van de ambiance en sociale contacten tot therapeutische waarden.

Het onderzoek sluit af met een voorstel voor een vervolgonderzoek. Dit is een marktonderzoek dat antwoord moet geven op wat voor potentiële klanten een leuke avond uit is. Het doel is te achterhalen wat mensen willen dat het NedSym aanbiedt en wat ze hiervoor willen betalen.

Voorwoord

Voor u ligt het verslag van mijn bacheloropdracht ter afsluiting van mijn bachelor bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Ik heb gekozen voor een externe opdracht omdat dit de manier was om met een werkelijk probleem aan de slag te gaan.

Het onderzoek heb ik uitgevoerd in opdracht van het Nederlands Symfonieorkest onderbegeleiding van Forque. De opdracht bij het orkest sprak mij aan omdat mijn beide ouders een achtergrond hebben in de orkestwereld en voor mijn gevoel het onderzoek interessant zou zijn voor meerdere culturele instellingen. Beslissingen vanuit de politiek hebben er toe geleidt dat de kunst- en cultuursector het met minder subsidie moet gaan redden en dus worden gedwongen geld op andere manieren te verkrijgen.

De begeleiding vanuit Forque door Marc Altink heb ik als zeer prettig ervaren en wil ik bij deze ook bedanken voor zijn nuttige opmerkingen en input bij mijn onderzoek. Ook de medewerking vanuit het Nederlands Symfonieorkest van Erica Weijer onder toezicht van Martijn Albers was adequaat. Verder kan ik mijn moeder niet weglaten uit het voorwoord, zij heeft de meeste spellingfouten opgespoord zodat ik deze kon verbeteren en dit verslag een stuk 'prettiger' leest.

Als laatste wil ik Matthieu van der Heijden bedanken voor zijn kritische blik op mijn verslag en de begeleiding van mijn Bachelor opdracht.

Enschede, Steven Zaal

Datum: 12-11-12

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord	4
1. Inleiding	7
1.1 Het plan	7
1.2 De organisatie.....	8
1.3 Probleemstelling.....	8
1.4 Doel	9
1.5 Onderzoeksvragen.....	9
1.6 Opbouw	10
1.7 Wat is revenue management	10
2. Analyse Nederlands Symfonieorkest.....	12
2.1 Speciale producten.....	12
2.2 Rangen.....	13
2.2.1 Stoelvoorkeur seriehouders	14
2.3 Verkooptermijn	15
2.4 Verschil tussen concerten	15
2.5 Doelgroepen.....	16
2.6 Zaalopvulling.....	16
2.7 Zwolle	17
2.8 Conclusie	18
3. Revenue management in vergelijkbare sectoren.....	19
3.1 Theater in het buitenland.....	19
3.2 Sport in het buitenland.....	20
3.3 Theater in Nederland	21
3.4 Popconcerten	22
3.5 Conclusie	22
4. Revenue management in de orkestwereld	23
4.1 Buitenland	23
4.2 Binnenland.....	24
4.3 Abonnementen.....	25
4.4 Conclusie	25
5. Speciale producten.....	27
5.1 Bundelen van producten	27

5.2 Extra producten	27
5.3 Beleving/klantbinding.....	28
5.4 Conclusie	29
6. Segmentering van de concertzaal	31
6.1 Andere instellingen	31
6.2 Aantal rangen	31
6.3 Monitoren	32
6.4 Conclusie	32
7. Conclusies & aanbevelingen.....	34
7.1 Conclusies.....	34
7.2 Aanbevelingen.....	35
7.3 Vervolgonderzoek	36
Bijlage	37
Bijlage 1. Visualisatie Centre Theatre Group met rangen en zones (Roth, 2010).....	37
Bijlage 2. Gewilde plaatsen zaal Wilminktheater.....	38
Bibliografie	39

1. Inleiding

Muziek, een fenomeen dat voorkomt in ontelbaar verschillende vormen. Nu heeft één van de meest historiserende vormen, de klassieke Muziek, al jarenlang een probleem dat ook wel bekend staat als de wet van Baumol. De wet van Baumol, of 'de ziekte van Baumol', gaat er van uit dat er twee sectoren zijn in de economie. Een sector waarbij de productiviteit stijgt en een sector waar deze gelijk blijft. In de sector met de stijgende productiviteit stijgt de output (het aantal producten) per gewerkt uur harder dan het loon per gewerkt uur en dalen hiermee de kosten per product. In de sector met een stabiele productiviteit neemt deze niet toe en wordt elke stijging in loon een stijging in de kosten per product (Baumol & Bowen, 1965). Een praktisch voorbeeld is het verschil tussen de autofabrikant en een symfonieorkest. Door een technische innovatie zoals robots in de autofabriek neemt de productiviteit erg toe terwijl de loonkosten vrijwel gelijk blijven. Bij het symfonieorkest blijft het aantal mensen gelijk en ook de productiviteit. Hierdoor stijgen de prijzen van de concerten naar rato veel harder dan die van auto's.

Om deze kaartjes voor het publiek betaalbaar te houden worden orkesten in Nederland gesubsidieerd door de overheid. Door aan bepaalde voorwaarden te voldoen ontvangt het orkest een subsidie waardoor een groot deel van de kosten om een orkest draaiende te houden niet hoeft worden doorberekend in de kaartverkoop.

Maar tijden veranderen en deze subsidiestroom wordt teruggeschroefd. De recessie/crisis die zijn intrede deed in 2007 heeft de Nederlandse schatkist toch meer pijn gedaan dan het kabinet lief was. Gevolg is dat per 1 januari 2013 een nieuw subsidiebeleid geldt met een kleinere subsidiestroom voor onder andere cultuur (Rijksoverheid, muziek, theater, dans, 2011).

1.1 Het plan

De organisatie waar ik onderbegeleiding van Forque BV mijn onderzoek heb uitgevoerd is het Nederlands Symfonieorkest. Forque is een consultancy bureau gevestigd aan de M.H. Tromplaan in Enschede. Naast de vestiging in Enschede hebben ze een hoofdkantoor in Almelo en een kantoor in Amersfoort.

Forque BV heeft de opdracht gekregen om een weg van professionalisering uit te stippelen en te begeleiden bij het orkest. Uiteraard heeft het Nederlands Symfonieorkest (hierna NedSym) ook te lijden onder de subsidiekorting en moeten zij vanaf 2013 ongeveer 40% van de subsidie inkomsten zelf gaan genereren. Zonder een andere opvulling van deze 40% zal het orkest binnen de kortste keren moeten stoppen en zullen daarnaast een groot deel van de werknemers op straat te komen staan. En zal dit een groot cultureel verlies zijn voor de provincie Overijssel.

Forque heeft om dit tegen te gaan al veel voor elkaar gekregen. Door het maken van een degelijk "businessplan" heeft de provincie toegezegd tot 2015 het subsidietekort op te vangen om zodoende ook het businessplan uit te kunnen voeren. Vanaf 2015 moet het orkest extra inkomsten genereren, maar dit geeft mooi wat ademruimte om het plan van Forque BV in werking te stellen.

Het plan bestaat uit 9 projecten waarvan ik 1 project voor mijn rekening zal gaan nemen in dit onderzoek, mijn bacheloropdracht. De negen projecten zijn: maatschappelijke projecten, sponsorwerving op professioneel niveau, zitplaatsstarifiering (revenue/yield management), innovatieve beleving, micro- en macromecenaat, inzet van het orkest als productiehuis, e-marketing, zaalprogrammering en het financieel en organisatorisch fundament. Dit onderzoek richt zich op de tarifiering van de zitplaatsen om hier het optimale uit te halen. Er wordt overigens niet verwacht de financiering van de 40% te halen uit de kaartverkoop, dit zal moeten gebeuren uit giften (mecenaten) en sponsorovereenkomsten. Wel is het doel om zoveel mogelijk uit de kaartverkoop te halen om zoveel mogelijk kosten vanuit het orkest te dragen.

1.2 De organisatie

Het NedSym stamt uit de jaren 30 van de 20^{ste} eeuw toen het opgericht werd als het Twents kamerorkest waarna het nog enkele naamsveranderingen onderging om uiteindelijk in 2011, met als doel internationale allure te kweken, als Nederlands Symfonieorkest de toekomst tegemoet te gaan. Onder de naam The Netherlands Symphony Orchestra is er al een aantal succesvolle tournees naar Amerika, Spanje en Engeland volbracht.

Het orkest is het symfonieorkest van en voor de provincie Overijssel en heeft ambitie uit te groeien tot een nationaal orkest met een internationale ambitie, maar met een sterke verankering in de provincie. Daarbij heeft het zich als doel gesteld:

Erkend worden als het meest eigentijdse orkest van Nederland, dat zowel artistiek, maatschappelijk als economisch bij voortduring toegevoegde waarde wil leveren (NedSym).

Bij het orkest werken ongeveer 100 mensen, waarvan 72 vaste musici die onder leiding van een dirigent 25 producties per jaar uitvoeren. De rest van de medewerkers zit in de bedrijfsvoering van het orkest zoals marketing en human resources. Daarnaast heeft het orkest ook mensen in dienst voor het opbouwen van het podium en vervoeren van benodigdheden voor een optreden. Wat een leuke wetenswaardigheid is, is dat de nu zeer bekende dirigent Jaap van Zweden tot 2006 het orkest leidde waarna Jan Willem de Vriend het stokje overnam.

Naast het symfonie orkest beschikt het NedSym ook over kleinere groepen of 'ensembles' die optredens verzorgen. In deze ensembles zitten mensen die ook deel zijn van het symfonie orkest. Voorbeelden hiervan zijn onder andere het koperkwintet, kamerorkest en NedSym Lite. Deze kunnen door het hele land worden ingezet en zijn in te huren voor bijvoorbeeld bedrijfsopeningen en zorgen voor meer aandacht buiten de eigen regio.

Naast deze twee vormen van concert geven (geheel symfonie of kamermuziek) richt het orkest zich ook op educatie, van basisonderwijs waar musici op bezoek komen in de kleuterklas tot lezingen en luistercursussen voor volwassenen. Ook zijn er familie arrangementen die leuk zijn voor het gehele gezin.

1.3 Probleemstelling

Het orkest treedt op 3 verschillende locaties, Muziekcentrum Enschede, De Spiegel Zwolle en de Deventer Schouwburg. De zaalbezetting in Enschede zit rond de 70% en is daarmee het hoogste. Om meer inkomsten te genereren met de kaartverkoop is er doorgaans een hoge zaalbezetting nodig. Hoe meer kaarten er verkocht kunnen worden des te meer geld er binnen komt en kunnen ook de vaste lasten over meerdere kaarten worden uitgesmeerd. Dat de zalen voller moeten is een mooie bijkomstigheid. Dit heeft als reden dat er verwacht wordt dat met een volle zaal de beleving van het publiek stijgt, musici gemotiveerd raken en er zo ook meer mond tot mond reclame ontstaat. Op dit moment worden er kortingen gegeven aan mensen die in 1 keer voor meerdere concerten een kaartje kopen.

De probleemstelling die ik wil gaan ontrafelen tijdens mijn onderzoek is:

"hoe kan het orkest meer financieel voordeel halen uit de verkoopprijs van kaarten"

Dit probleem wordt aangepakt aan de hand van een aantal onderzoeksvragen waar later op terug zal worden gekomen.

1.4 Doel

Zoals al verteld kan er volgens het orkest en Forque meer geld gehaald worden uit de kaartverkoop van concerten. Deze geldstroom is nodig voor het halen van het professionaliseringsplan van Forque. Het doel van het onderzoek is dan ook om:

Het orkest van een tarifieringstrategie te voorzien zodat er op een concert meer verdiend wordt en daarmee ook de zaal voller komt te zitten.

Daarnaast wil ik met dit onderzoek mijn steentje bijdragen aan het zoeken naar een oplossing voor de zware bezuinigingen op cultureel gebied.

1.5 Onderzoeksvragen

In deze paragraaf komen we terug op de onderzoeksvragen die zouden moeten helpen om de hoofdvraag/probleemstelling te beantwoorden.

De eerste deelvraag is: Hoe gaat het NedSym op dit moment om met tarifieringstrategieën en hoe succesvol zijn zij hierin?

Dit is een analyserende vraag naar de gang van zaken omtrent mijn onderzoeksonderwerp. Bieden ze verschillende producten aan en verkoopt dit goed of blijkt dit niet te werken? Waar liggen de knelpunten en waar zit de potentie? Is het wellicht zo dat een bekend stuk direct is uitverkocht en een voorstelling die minder bekend is bij voorbaat maar voor de helft wordt verkocht? Er moet dus rekening gehouden worden welke factoren prestaties beïnvloeden zoals het type uitvoering, het seizoen, verkooptermijn, etc. Veel van deze informatie is bekend en is opgeslagen als elektronische data bij het orkest.

De tweede deelvraag is: Wat zijn de ervaringen met revenue management in vergelijkbare sectoren?

Hierbij wil ik vooral kijken naar wat er volgens professionele literatuur en artikelen in vergelijkbare sectoren bekend is over revenue management. Wat zijn hier de ervaringen en wat zouden wij hier bij voorbaat al van kunnen leren. Bij vergelijkbare sectoren kan gedacht worden aan sportevenementen, theater en popconcerten.

Ook wordt bij deze vraag bekende Nederlandse instanties betrokken die bij deze groep horen zoals Carré in Amsterdam.

De derde deelvraag is: wat is er al, internationaal en nationaal, bekend betreft succesvolle tarifieringstheorieën of modellen in de orkestwereld?

Dit deel van het onderzoek zal wederom veelal uit de literatuur komen. Via diverse kanalen zal er gezocht worden naar relevante artikelen die inzichten kunnen verschaffen betreffende deze deelvraag.

Ook zal er contact worden gezocht met Het Concertgebouworkest (Amsterdam). Deze hebben over het algemeen een zeer goede zaalbezetting en kunnen hier hogere bedragen voor vragen dan andere instellingen. Dit zal wellicht te maken hebben met de vermeende kwaliteit, maar ongetwijfeld kan er van deze instelling geleerd worden.

De vierde deelvraag: *Wat is de meerwaarde van bestaande speciale producten met focus op zowel financiën als zaalbezetting?*

Deze vraag is interessant omdat verschillende pakketten die mogelijk zijn uiteraard meer moeten opbrengen dan ze kosten, maar daarbij ook meer mensen moeten motiveren tot een bezoek aan een concert. Bij deze pakketten zou kunnen gedacht worden aan een hapje, drankje, rondleiding, meet&greet, after diner (eerst eten dan concert), enz. Deze zullen vooral uit de voorgaande vragen komen en daarmee dus uit artikelen.

Het feit dat de bezetting van de zaal omhoog moet heeft te maken met de beleving van het publiek en artiest.

De vijfde deelvraag: *Hoe kan het NedSym tot een goede segmentering van een orkestzaal komen en wat zijn hiervan de gevolgen voor de bestaande deelsegmenten.*

Met segmenten wordt hier bedoeld hoe de prijzen van de stoelen zijn verdeeld over de zaal. Uit de literatuur zal moeten blijken of er een gouden formule bestaat voor de verdeling van de stoelen onder verschillende prijzen. Ook zal gekeken worden naar verschillende zalen door heel Nederland of er veel afwijkende vormen zijn. Een voorstel van Forque was om de hele zaal één prijs te geven en geen onderscheid te maken in akoestische beleving. Hier zit wat in want de grens is natuurlijk erg moeilijk te trekken in luistergenot en waarschijnlijk is het verschil tussen een kaartje van 40 euro en 30 euro niet hoorbaar voor de gemiddelde bezoeker. Enkele andere ideeën zijn om van het balkon een VIP gedeelte te maken met de daar bijhorende voordelen (hapje, drankje). Daarnaast zijn hier ook de ideeën van de vierde deelvraag van toepassing want extraatjes geef je niet zomaar weg.

1.6 Opbouw

In deze inleiding volgt eerst nog een verduidelijking van de term revenue management. Daarna wordt er per hoofdstuk een deelvraag behandeld die beantwoord in de deelconclusie van dat hoofdstuk. In hoofdstuk 2 wordt dus de eerste deelvraag behandeld en in hoofdstuk 3 de tweede etc. Tot slot word in hoofdstuk 7 de conclusie, aanbevelingen en eventueel ideeën voor een vervolgonderzoek gegeven.

1.7 Wat is revenue management

Revenue management: verkopen van het juiste product aan de juiste klant op de juiste plaats op de juiste tijd voor de juiste prijs (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2008). Revenue management is ontstaan in de luchtvaartindustrie maar, nu ook toegepast in hotels en de huurauto industrie. Deze industrieën hebben een aantal eigenschappen gemeen die belangrijk zijn voor een succesvol revenue management (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2008).

1. Het hebben van producten die vergaan of niet meer relevant zijn na een bepaalde datum.
2. Fluctuerende vraag.
3. Een vaste capaciteit van het systeem.
4. Verdeelde markt op gebied van bijvoorbeeld prijsgevoeligheid.
5. Producten worden van tevoren verkocht.

Naast de eerder genoemde industrieën voldoen orkesten ook aan deze voorwaarden. Als een concert begonnen of afgelopen is, is het kaartje niets meer waard. Sommige concerten zullen meer in trek zijn dan anderen en een concertzaal bevat een maximum aantal stoelen. Ook worden kaartjes voorafgaand aan een concert verkocht.

Revenue management wordt vaak als het zelfde gezien als yield management en dynamic pricing. Revenue management kan ook als paraplu term gebruikt worden maar er zijn wel degelijk verschillen

tussen de drie. Voor het begrijpen van revenue management is het ook belangrijk deze aangrenzende begrippen te verklaren aangezien ook zij terugkomen in dit stuk.

De essentie van revenue management is het aanpassen van de prijs aan de hand van de vraag van de klant om zowel bezetting als inkomen te maximaliseren (Baker, n.d.). Daarvoor gaan bij revenue management de prijzen naar beneden bij een slechte vraag om deze op te krikken en zijn de prijzen hoog bij een hoge vraag om dit uit te buiten. Dat laatste is vooral het veld van yield management. Yield management focust zich op het maximaliseren van inkomen door zich te richten op de kopers die het meest prijsinelastisch zijn (Baker, n.d.). Kopers die prijsinelastisch zijn passen hun aankoop gedrag niet of nauwelijks aan op het moment dat de prijs stijgt. Dynamic pricing is een onderdeel van revenue management en focust zich op het aanpassen van de prijs over een bepaalde periode.

2. Analyse Nederlands Symfonieorkest

In dit hoofdstuk maken we een analyse van de tarifieringsstrategie van Het Nederlands Symfonieorkest. Door middel van deze analyse zullen de knelpunten en potentie worden blootgelegd en wordt er een basis gecreëerd voor het onderzoek. Vanzelfsprekend geeft dit antwoord op onze eerste onderzoeksvraag: *Hoe gaat het NedSym op dit moment om met tarifieringsstrategieën en hoe succesvol zijn zij hierin?*

Alle gegevens zijn gebaseerd op data van het seizoen 2011-2012 van het Wilminktheater in Enschede. Bij deze analyse zijn zogenaamde uitkoopconcerten, partage en Concert Entrees buiten beschouwing gelaten. Er zijn drie vormen voor het dragen van financieel risico: uitkoop, partage en volledig risico. Een uitkoopconcert is een concert waarbij het orkest wordt ingehuurd en daardoor geen financieel risico draagt. Bij partage wordt het financiële risico verdeeld tussen bijvoorbeeld een huurder van het orkest en het orkest zelf. Bij een normaal concert (volledig risico) draagt het orkest zelf alle risico en kan er verlies worden gedraaid omdat de zaal moet worden gehuurd en de inkomsten dan afhankelijk zijn van de kaartverkoop. Dit laatste geldt ook voor partage maar dat is niet voorgekomen in seizoen 2011-2012. Een Concert Entree is een introductie op het gespeelde concert, een uur voor aanvang. Dit is gratis voor de bezoekers van het concert. Voor het orkest zijn er nauwelijks kosten aan omdat het gebruik van de zaal een gunst is van het Wilminktheater.

Verder is nog belangrijk te weten dat per verkocht kaartje (ook vrijkaartjes) €2,76 aan servicekosten (uitprinten) naar het theater gaat. Daarnaast biedt het orkest ook een drankje en garderobe aan dat €4 per kaartje kost. Per saldo gaat dus voor elk kaartje €6,76 naar het theater.

2.1 Speciale producten

Allereerst moet duidelijk zijn wat onder speciale producten wordt verstaan. Speciale producten kunnen kaartjes zijn met extra's, zoals bediening tijdens het concert of eten en drinken in de pauze. Ook kan dit een aanbieding zijn door het verlagen van prijzen of gebruik maken van prijsdifferentiatie voor verschillende doelgroepen.

Het orkest heeft een beperkte hoeveelheid speciale producten die zich onderscheiden op grond van extra's. Alle kaartjes die in de zogenaamde 'losse verkoop' worden verkocht hebben dezelfde extra's. Onder losse verkoop worden de verkochte kaartjes verstaan die niet gekoppeld zijn aan een abonnement. Dit zijn kaartjes die gelden voor één concert. Of het nu een kaartje is van €37,75 of €17,50 alle bezoekers krijgen voorafgaand aan het concert een kopje koffie of thee en in de pauze een drankje naar keuze. Daarnaast is er ook de mogelijkheid om gebruik te maken van de garderobe. De kosten van de drankjes en garderobe voor het orkest zijn zoals eerder vermeld €4 per kaartje. Voor seriehouders bestaat er wel een extraatje dat is vastgekoppeld aan het product dat zij kopen (het abonnement). Deze klanten krijgen de mogelijkheid om hun eigen stoel in het theater te kiezen. Dit is een gratis service. Hierdoor zijn de seriehouders verzekerd van een goede plek naar keuze voor de concerten binnen het abonnement. Verder zijn er geen speciale producten die extra's met zich meedragen.

NedSym biedt wel meerdere speciale producten aan met focus op prijsverlagingen. Het product met het grootste voordeel voor de klant en orkest is de mogelijkheid om seriehouder te worden, wat hierboven al is genoemd. Dit houdt in dat een klant nog voor het seizoen van start gaat, al kaartjes koopt voor een reeks concerten die van tevoren door het orkest zijn vastgesteld: een serie. Deze series zijn er in vier vormen: Woensdagserie groot, woensdagserie klein, vrijdagserie groot en vrijdagserie klein. De grote series bestaan uit respectievelijk 9 en 11 voorstellingen en kleine series bestaan uit respectievelijk 5 en 6 voorstellingen. De koper van een serie betaalt in één keer voor alle voorstellingen en krijgt bij aankoop van een grote serie 40% korting. Bij aankoop van een kleine serie krijgt de koper 25% korting. Daarnaast krijgt de seriehouder de mogelijkheid, om zonder bijkomende

kosten, zijn eigen stoel uit te kiezen gedurende de hele serie en ontvangt men een paraplu. Mocht de klant tijdens het seizoen onverhoopt verhinderd zijn, kan deze het kaartje per concert weer inruilen tegen een tegoedbon voor een willekeurige voorstelling in het Wilminktheater. Uiteraard geldt dat het bedrag van het kaartje inclusief korting word toegekend op de tegoedbon. In Enschede zijn 640 kaartjes teruggebracht. Uit welke serie of welke rang dit betrof is niet bekend. Als dit kaartjes van de eerste rang zijn geweest uit de grote serie betekent dat €11.904 potentieel verlies. De vorm van de series in het jaar 2011/2012 zijn in dat jaar voor het eerst toegepast. Het NedSym verwacht voor het seizoen 2012/2013 een stijging in de verkoop van de series door een groot aantal mensen die al vroeg in de boekingsperiode interesse hebben getoond. In de onderstaande tabel staan de aantallen seriehouders per serie. De concertzaal telt maximaal 1052 plaatsen, soms is dit minder als de 4^e rang (194 plaatsen) niet kan worden meegeteld in verband met aanwezigheid van een koor of video opnames.

Tabel 1.
Aantalen serieverkoop Nederlands Symfonieorkest (Wilminktheater)

jaar	Woensdagserie groot	Woensdagserie klein	Vrijdagserie groot	Vrijdagserie klein
2011/2012	133	172	216	319

Uit de tabel wordt duidelijk dat in de loop der jaren veruit de meest mensen kiezen voor de vrijdagseries. Daarnaast kiest de koper, los van de dag, vaker voor een kleine serie dan een grote. De prijzen van de series verschillen per saldo niet voor de verschillende dagen.

Een tweede speciaal product dat het NedSym aanbiedt op gebied van prijs is de mogelijkheid om een concert te bezoeken voor €10 in ruil voor adresgegevens van deze persoon. Voorwaarde hiervoor is dat het één keer per seizoen mogelijk is. Door het verzamelen van de gegevens kan iemand persoonlijk worden benaderd met bijvoorbeeld een nieuwsbrief en blijft deze hierdoor verbonden met het orkest. Dit hoeft dus niet iemand te zijn die nogmaals een kaartje koopt. Daarnaast is ook het binnenhalen van een terugkerende klant een groot deel van het doel, deze mensen hebben vaak al een connectie met klassieke muziek of het orkest. Als iemand eenmaal op deze manier binnen is geweest zou de drempel voor de volgende keer lager kunnen liggen.

2.2 Rangen

Het orkest biedt vijf verschillende rangen aan met elk een andere prijs gebaseerd op akoestische beleving en zicht op het orkest. Deze rangen zijn vastgesteld door het Wilminktheater. De verdeling van de rangen is te zien in bijlage 2.

Tabel 2. Prijzen per rang Enschede

top rang	rang 1	rang 2	rang 3	rang 4
€ 37,75	€ 31	€ 24,50	€ 17,50	€ 12,50

Het verschil in prijs is dus afhankelijk van beleving voor de bezoeker. Wat de motivatie van de hoogte van deze prijs is (waarom een bepaalde rang kost wat deze kost), is niet meer duidelijk. Oorzaak hiervan is personeelsverloop bij het NedSym.

Het orkest hoeft niet alle kosten te dekken met de inkomsten uit de kaartverkoop. Dit heeft o.a. te maken met het feit dat het orkest wordt gesubsidieerd door de overheid en extra inkomsten kent uit sponsoring en giften.

De rangen zijn verdeeld over 1052 plaatsen. De toprang telt 115, eerste rang 440, tweede rang 177, derde rang 136 en rang 4 telt 194 plaatsen. Bij concerten met een koor komt de 4^e rang op 74 plaatsen. Deze vermindering van plaatsen is omdat de koorbanken achter het orkest tot de 4^e rang behoren en deze dus in mindering moeten worden gebracht als het koor aanwezig is. Ook kan bij bijvoorbeeld filmopnames de totale 4^e rang niet open worden gesteld voor publiek.

Tabel 3. Weergave percentages losse verkoop t.o.v. rangcapaciteit per rang, Enschede

concert	top rang	rang 1	rang 2	rang 3	rang 4
(wo) Mozart aan het Klavier	45%	44%	58%	60%	0%
(vrij) Mozart aan het Klavier	32%	49%	79%	60%	3%
(vrij) Tjaikovski 6	16%	11%	29%	43%	46%
(wo)Maestro al Violino	32%	26%	30%	20%	1%
(vrij) Water Music	14%	12%	39%	32%	20%
(wo) Mahler - Mendelssohn	16%	17%	29%	21%	1%
(vrij) Mahler - Mendelssohn	23%	29%	20%	26%	0%
(wo) Nieuwjaarsconcert	24%	29%	70%	55%	32%
(wo) Debussy - Strauss	10%	16%	11%	11%	1%
(vrij) Debussy - Strauss	17%	37%	23%	34%	8%
(vrij) Van Bach tot Accordeon	10%	12%	19%	21%	3%
(vrij) Mozarts laatste symfonieën	40%	51%	44%	43%	2%
(wo) Rachmaninoff 2	16%	27%	7%	15%	2%
(vrij) Rachmaninoff 2	12%	13%	28%	32%	5%
(vrij) The Planet	3%	10%	11%	8%	1%
(vrij) Sjostakovitsj 7	9%	8%	21%	40%	4%
(wo) Bruckner 4	13%	12%	18%	17%	3%
(vrij) Beethoven - Mendelssohn	20%	30%	15%	29%	3%

Tabel 3 laat een weergave zien van de losse verkoop per rang. De eerste rang is veruit het meest verkochte kaartje van de concerten. De percentages liggen soms even hoog of lager dan de andere rangen, maar omdat de eerste rang een stuk groter is ligt het aantal verkochte kaarten hoger. De toprang is de rang met de grootste marge voor het orkest, maar deze verkoop ligt lager dan de eerste rang. Bij enkele concerten verkoopt de toprang verhoudingsgewijs beter, maar daar is geen duidelijke verklaring voor. De rangen 2 en 3 ontlopen elkaar net zo min. Zeer opvallend is dat de 4^e rang slecht verkoopt. Dit zijn de goedkoopste kaarten en zou bezoekers moeten aantrekken die het leuk vinden een concert te bezoeken, maar hier minder financiële middelen voor over of beschikbaar hebben. In het programmaboekje van het orkest wordt de 4^e rang in zijn geheel niet kenbaar gemaakt. De klant kan deze alleen ontdekken via de site van het NedSym en de kassa van het theater.

Tijdens de serieverkoop valt op dat hier wel grotere verschillen zijn tussen de verkoop van verschillende rangen. De eerste rang spant de kroon met per serie een verkoop van 101 (woensdag groot), 127 (woensdag klein), 154 (vrijdag groot,) en 188 (vrijdag klein) plaatsen voor deze rang. Deze series bezetten respectievelijk 22%, 29%, 35%, 42% van de eerste rang. Voor de toprang geldt voor de kleine vrijdagserie een uitschieter van 39 verkochte series, wat 33,6% van de totale toprang is.

2.2.1 Stoelvoorkeur seriehouders

De seriehouders mogen aangeven wat de stoel van voorkeur is om plaats te nemen tijdens de concerten van het abonnement.

Over het algemeen geldt dat stoelen aan het middenpad, nabij uitgangen en aangrenzend aan een hogere rang erg geliefd zijn. Deze worden over alle series minstens 2 tot 3 keer aangevraagd (zie markering bijlage 2). Vooral de stoelen aan het middenpad in de eerste rang tegen de toprang aan worden meerdere malen per serie aangevraagd. Zo worden deze in de kleine vrijdagserie vijf keer gereserveerd en in de grote woensdagserie zelfs zes keer, uiteraard door verschillende personen. Dit betekent dat bij concerten die zowel in de grote- als de kleine serie zitten deze plaats tot wel 12 keer wordt aangevraagd. Deze is in bijlage 2 te zien en is met een kruis gearceerd.

Aan de linker- en rechterkant van de zaal staan stoelen diagonaal op het orkest gericht. Hier zijn de stoelen dichtbij het podium en uitgangen het meest gewild, maar ervaren niet tot zelden een dubbele aanvraag.

Verder wordt er een aantal maal voor groepen (vanaf 2 personen) een rij stoelen gereserveerd. Deze seriehouders zullen er meer voor over hebben om naast elkaar te zitten aangezien die speciaal wordt aangevraagd. De voorkeursplek van deze groepen liggen sterk uit één, het belangrijkste is dat ze maar naast mekaar zitten.

Als laatste wordt er ook een enkele keer op medische gronden een bepaalde plek aangevraagd.

2.3 Verkooptermijn

De verkooptermijn van de verschillende concerten is niet gelijk. In maart wordt de agenda bekend gemaakt voor het hele seizoen dat in september van start gaat. Vanaf maart kan het publiek voor elke voorstelling naar keuze in het seizoen een kaartje kopen. Het is dus zo dat de eerste voorstelling in het seizoen een veel kortere verkooptermijn heeft dan de laatste. Tussen de kortste en langste verkooptermijn zit 8 maanden (half oktober – half juni). Opmerkelijk is dat dit nauwelijks invloed heeft op de kaartverkoop. De verkooptermijn van de seriehouders is wel beperkt. Op het moment dat het eerste concert in de serie is geweest, heeft de serie niet meer dezelfde vorm.

2.4 Verschil tussen concerten

In figuur 2 kan men zien hoe de bezetting is per concert exclusief eventuele vrijkaarten. Bekende namen zoals Mozart en Tsjajkovski zijn het best verkocht. Ook het Nieuwjaarsconcert is heel populair.

Daarnaast is er een duidelijk verschil tussen de woensdag en de vrijdag. Bij de concerten ‘Mozart aan het klavier’ en ‘Rachmaninoff 2’ zit er een verschil tussen de twee verschillende dagen. Dit werd ook al geconstateerd bij de serieverkoop waar de vrijdag beter verkoopt dan de woensdag.

Concert	Enschede Woensdag	Enschede Vrijdag	Zwolle Donderdag
Mozart aan het Klavier	65%	85%	98%
De Instrumententuin en Assepoester		16%	39%
Tjaikovski 6		84%	32%
Maestro al Violino	52%		
Water Music		78%	36%
Mahler - Mendelssohn	57%	56%	49%
Nieuwjaarsconcert	81%		81%
Debussy - Strauss	42%	53%	63%
De Sneeuwman		(zondag)45%	(zaterdag)42%
Van Bach tot Accordeon		66%	
Mozarts laatste symfonieën		53%	47%
Rachmaninoff 2	32%	70%	42%
The Planet		39%	
Sjostakovitsj 7		67%	21%
Bruckner 4	44%		36%
De Instrumentuin en de Vuurvogel		(zondag)23%	(zaterdag)49%
Beethoven - Mendelssohn		58%	26%

Tabel 4. Bezetting per concert exclusief vrijkaarten

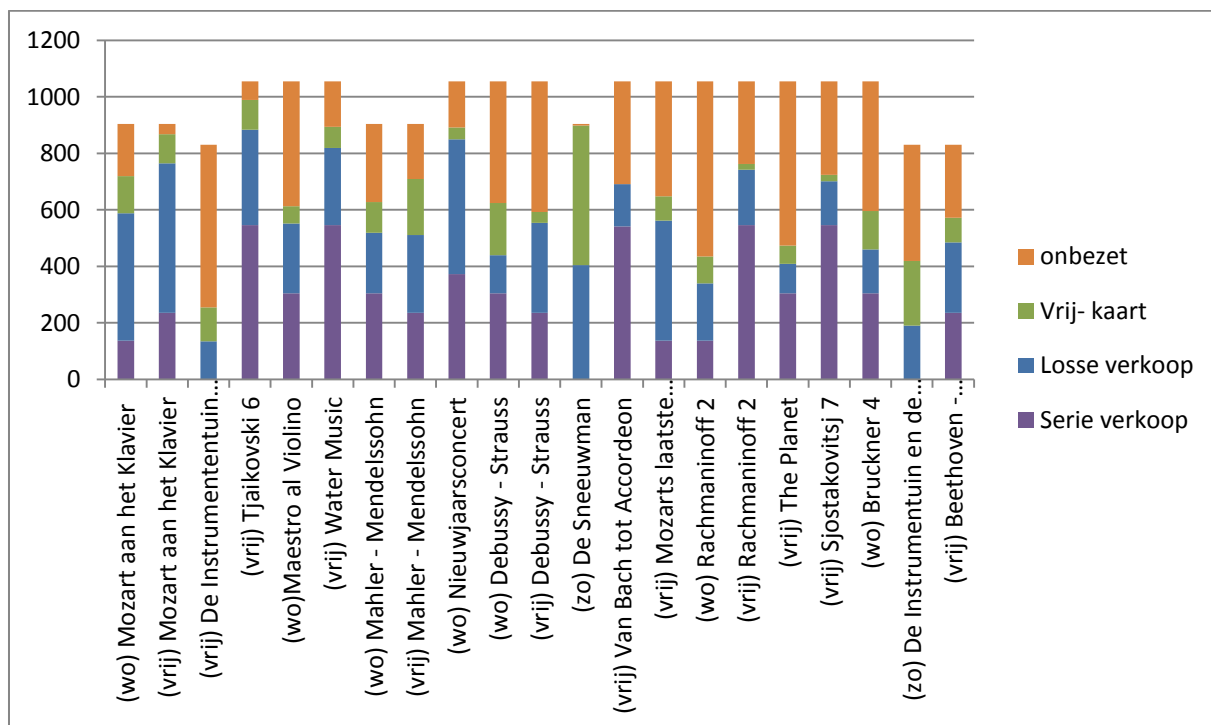
2.5 Doelgroepen

NedSym heeft twee doelgroepen waar ze zich speciaal op richten en afwijkende kaartprijzen voor voeren. Ten eerste mogen jongeren tot 27 jaar oud mogen voor €12.50 naar binnen zonder beperkende voorwaarde. Deze kunnen dus voor dit gereduceerde bedrag op de toprang plaatsnemen.

Ten tweede zijn er in het seizoen ook 3 concerten met een verhaal dat speciaal gericht is op kinderen. Bij deze concerten mag er per volwassene 1 kind gratis mee naar binnen waarbij de volwassene maar €12.50 voor het kaartje betaalt, wat vele malen lager is dan gebruikelijk.

In figuur 1 is te zien hoe verschillende soorten kaarten zijn verdeeld over de zaal zoals vrijkaarten en seriehouders. Deze kinderconcerten heten Assepoester, De Sneeuwman en De Vuurvogel. Verder wordt er niet speciaal aandacht geschonken aan bepaalde doelgroepen door middel van prijsvariatie. Op het vlak van communicatie richt het orkest zich vooral op de sponsors en seriehouders, omdat aangenomen wordt dat hier uiteindelijk het meeste geld vandaan komt. Als er vrijkaarten te vergeven zijn, worden deze dan ook het eerst beschikbaar gesteld aan relaties.

Figuur1. Verdeling zaalbezetting over verschillende kaartsoorten (Enschede)



2.6 Zaalopvulling

Met zaalopvulling wordt in dit stuk bedoeld op het verkrijgen van meer bezoekers bij het concert d.m.v. vrijkaarten en kaarten tegen gereduceerd tarief. Een vorm van deze vrijkaarten zijn blokkades. Blokkades zijn een vast aantal stoelen die het orkest bij voorbaat vrij houdt om plekken te kunnen bieden aan bijv. pers, directie en sponsors. Deze blokkades komen voor een heel seizoen verdeeld over alle concerten op 1134 plaatsen.

De kaartverkoop wordt tweewekelijks bijgehouden. Bij constatering van een slecht lopende verkoop, vaak een maand voor het concert zelf, wordt besloten of er kaarten tegen gereduceerd tarief worden vrijgegeven. Deze worden aangeboden aan relaties die dan 50% korting krijgen op kaarten. Ook krijgen medewerkers van het orkest de mogelijkheid om kaartjes te kopen voor een lagere prijs. Als laatste redmiddel worden er ook vrijkaarten daadwerkelijk weggegeven. Het doel van deze actie is allereerst om de zaal op te vullen voor een betere beleving van het publiek en ten tweede om

andere doelgroepen aan te spreken die normaal niet naar een concert zouden gaan. Nadeel van de vrijkaarten zijn dat er beperkte tot geen inkomsten worden gegenereerd, maar dat wel de zogenaamde servicekosten á €2,76 voor het printen van de kaartjes moet worden betaald aan het Wilminktheater en de €4 voor de drankjes en garderobe. Zoals al eerder vermeld kost een vrijkaart het orkest dus €6,76.

2.7 Zwolle

In deze paragraaf wordt de vergelijking met Zwolle gemaakt om de analyse compleet te maken. Zwolle is met 822 plaatsen een kleiner theater dan Enschede en heeft lagere prijzen per rang. De duurste rang kost €34,50 ten opzichte van €37,50. Daarnaast heeft Zwolle maar 3 rangen in plaats van 5.

In figuur 4 is te zien dat in Zwolle minder vaak de zaal wordt opgevuld met vrijkaarten (210 t.o.v. 1134 plaatsen per jaar in Enschede). Ook ligt de serieverkoop lager, maar verklaring hiervoor zou zijn dat voorstellingen alleen op donderdag worden gegeven. In Enschede ligt de serieverkoop namelijk op woensdag – wat ook een doordeweekse dag is – ook lager.

Mede door deze twee factoren is de onderbezetting in Zwolle veel hoger dan in Enschede. Wel heeft de kleine serie net als in Enschede de voorkeur bij het publiek.

Tabel 5. Aantalen serieverkoop Nederlands Symfonieorkest (Zwolle)

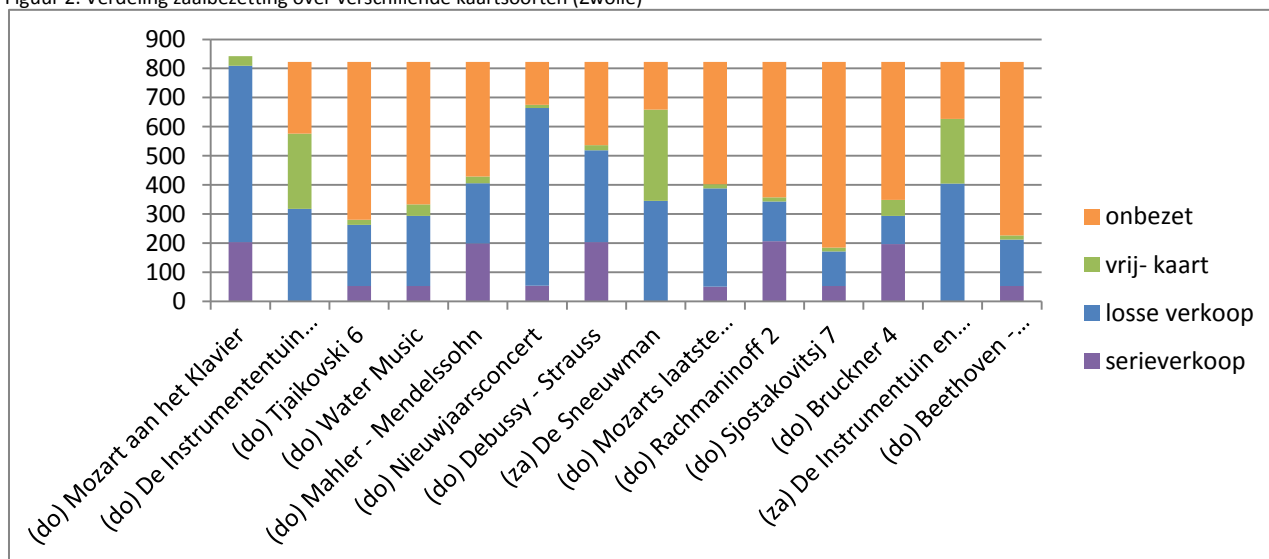
Donderdagserie groot	Donderdagserie klein
52	156

Bij een aantal concerten valt wel op dat de losse verkoop zeer hoog ligt, hoger dan in Enschede. Dit is het eerste officiële concert: Mozart aan het klavier en het nieuwjaarsconcert. Voordeel is dat er meer marge zit op losse verkoop dan bijvoorbeeld op kaartjes in de serie. In Zwolle wordt net als in Enschede in de serieverkoop veruit het meest verkocht in de eerste rang. Wat opvallend is dat dit in Zwolle de duurste rang is.

Tabel 4 laat verschil in bezetting zien los van vrijkaartjes. Wat afwijkt, is dat in Zwolle concerten maar 1 keer in de week worden gegeven (donderdag). Mensen die de voorstelling graag willen zien worden gedwongen die dag naar het theater te gaan. Nadeel is echter dat er klanten worden misgelopen die echt niet kunnen.

Over het algemeen is de bezetting in Enschede op percentage hoger met grote verschillen bij de concerten Tjaikovski Symfonie no. 6, Händel - Water Music en Sjostakovitsj – Symfonie no.7. Zo nu en dan wint Zwolle echter in het aantal betalende bezoekers.

Figuur 2. Verdeling zaalbezetting over verschillende kaartsoorten (Zwolle)



2.8 Conclusie

De belangrijkste en opvallendste bevindingen die naar boven gekomen zijn in deze eerste deelvraag zijn:

- De serieverkoop voor vrijdag zijn hoger dan die van woensdag en donderdag. En voor alle dagen geldt dat de kleine serie meer in trek is dan de grote. In Enschede 305 series op woensdag t.o.v. 535 series op vrijdag. De kleine serie heeft 39 klanten meer op woensdag en 103 meer op vrijdag.
- De mogelijkheid om kaartjes terug te brengen als seriehouder is vreemd. 640 geretourneerde kaarten is 10% van de totale kaarten in de Enschede series. Dit is een potentieel verlies van €11.904.

De restitutie is wel in de vorm van een tegoedbon maar dit moet het orkest betalen aan het theater omdat deze de betaling voor de serie al heeft ontvangen. Het word ook mogelijk om alle kaartjes terug te brengen behalve van het concert dat het meest bevalt en hier dus een enkel kaartje aan over te houden met 40% korting.

- Er wordt (te)veel gratis weggegeven aan een seriehouder (korting + stoel). Sommige stoelen worden wel 6 keer aangevraagd in de serie en daarmee tot 12 keer per voorstelling.

Er zijn duidelijke zones binnen de zaal die een hogere vraag genieten in de serieverkoop. Deze stoelen zijn daarmee een mogelijke bron van extra inkomsten. Er zijn bepaalde seriehouders die waarde hechten aan een bepaalde stoel/stoelen wat het orkest financieel zou kunnen uitbuiten. Daarnaast genieten deze seriehouders een hoge korting.

- Eigenlijk constante onderbezetting.

Een groot probleem zit in de 4^e rang van Enschede die een zeer slechte bezetting kent. Hetzelfde geldt voor de goedkoopste rang in Zwolle. Daarnaast zit bij geen enkel concert een rang helemaal vol op enkele uitzonderingen na.

Met tussen de 160 en 600 lege plaatsen blijft veel potentiële capaciteit onbenut. Ondanks de vele gereduceerde kaartjes en vrijkaarten die worden verkocht/verdeeld blijft deze onderbezetting bestaan.

Het antwoord op de deelvraag, *Hoe gaat het NedSym op dit moment om met tarifieringstrategieën en hoe succesvol zijn zij hierin*, is dat het orkest wel degelijk gebruik maakt van tarifieringstrategieën, maar hier nog geen goede formule voor heeft gevonden.

3. Revenue management in vergelijkbare sectoren

In dit hoofdstuk zal worden gekeken naar sectoren die vergelijkbaar zijn met de orkestwereld. Hiermee zal ook een antwoord worden gezocht naar de tweede deelvraag: *Wat zijn de ervaringen met revenue management in vergelijkbare sectoren?*

Bij revenue management wordt vaak meteen gedacht aan de luchtvaartindustrie. Dit is niet zo gek aangezien daar de oorsprong ligt van deze manier van omzetvergroting. Nu is ook in andere sectoren onderzoek gedaan naar het gebruik van revenue management en of dit succesvol wordt toegepast in deze branche. Bij deze sectoren moet vooral gedacht worden aan o.a. sport en theater omdat de kaartprijs afhankelijk is van de plaats van het spel, verwachte vraag, seizoen en dit allemaal naast de aantrekkingskracht van klanten door de show zelf. Daarnaast legt het aantal plaatsen in het stadion of theater een beperking op aan het maximaal te verkopen kaarten. (Talluri & Van Ryzin, 2005).

3.1 Theater in het buitenland

Het theater is te vergelijken met de orkestwereld omdat kaartjes van tevoren gekocht moeten worden en omdat het product (de voorstelling) zijn waarde verliest zodra deze begonnen is. Hiermee wordt bedoeld dat het concert onverkoopbaar wordt op het moment dat de voorstelling is gestart. Daarnaast hebben de omgeving en het publiek ook grote overeenkomsten.

In Broadway is een onderzoek gedaan wat zeer veel weg heeft van dit onderzoek. In het artikel *Price discrimination in Broadway theater* wordt onderzoek gedaan naar de vraag of prijsdiscriminatie meerwaarde heeft boven uniforme prijsvoering? (Leslie, 2004). In het betreffende artikel wordt onderscheid gemaakt tussen tweedegraads- en derdegraads prijsdiscriminatie. Het voeren van verschillende prijzen voor stoelen met andere belevingskwaliteit behoort tot tweedegraads discriminatie en het versturen van kortingcoupons naar mensen met een lagere bereidheid tot het kopen van een kaartje is derdegraads. Daarnaast wordt ook een opmerking geplaatst over de verkoop van last-minute kaartjes aan de kassa. Deze worden bij de Broadway show met 50% korting verkocht en kunnen als een derdegraads prijsdiscriminatie worden gezien (Leslie, 2004). De eerste graads prijsdiscriminatie is het onderscheid maken in verschillende doelgroepen zoals leeftijd. De mensen die van tevoren een kaartje kopen krijgen de beste plaatsen toegewezen op de rang naar keuze. Daarnaast zijn er ook een aantal doelgroepen die tegen gereduceerd tarief een kaartje kunnen kopen. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld invalide, studenten en mensen met kortingsbonnen uit een tijdschrift. Saillant detail is dat de balkonkaarten het best worden verkocht terwijl dit wordt gezien als slechtste rang. Wel is deze ook het goedkoopst. Binnen de verschillende rangen zit geen verschil in prijs. De hele zaal (orchestra) heeft dus maar één prijs, wat ook geldt voor het balkon, boxen, etc. Naast het feit dat de prijs wordt gebaseerd op de rang en verschillende doelgroepen is de dag van de week ook belangrijk. Zo is een voorstelling midden in de week goedkoper dan een voorstelling op zaterdagavond (Leslie, 2004).

In het artikel laat Leslie verschillende uitkomsten zien van empirisch onderzoek die ik hier kort zal bespreken. Uniforme prijzen is het voeren van één prijs voor het gehele theater. Hier vindt dus geen vorm van segmentering en differentiatie plaats. Hierbij groeide de omzet met 0,6%, maar liep de gemiddelde bezetting wel met 6,3% terug. Gevaar is dat bij deze prijsvoering ook last-minute tickets worden verkocht. Op dat moment is de kans zeer groot dat de inkomsten hard dalen, omdat mensen gaan wachten op de goedkopere kaartjes. Deze kaartjes kunnen weliswaar alleen aan de kassa worden gekocht, maar blijkbaar houdt dit mensen niet tegen. Standaard prijsdifferentiatie zonder last-minute verkoop leidt tot een aanzienlijke groei van 7,3% en een bezettingsdaling van 3,7%. Dit toont aan dat het verkopen van last-minute tickets schadelijk kan zijn voor de omzet. De last-minute verkoop waar de klant 50% korting ontvangt per kaartje, zorgt ervoor dat deze de kaartjes zonder korting niet meer koopt (Leslie, 2004).

De grootste positieve verandering in de omzet ontstaat na het verhogen van de prijzen (verkregen via een econometrische formule, te vinden in het artikel) en het beperken van de korting op de last-minute verkoop. Op het moment dat de korting op een last-minute kaartje 30% is, wordt deze veel minder verkocht (Leslie, 2004). Dit is omdat de prijsdaling minder groot is en daardoor de prikkel om te wachten op korting kleiner wordt.

Ook staat in het artikel dat het goed zou zijn voor de omzet als het theater de prijs continue zou kunnen aanpassen. Dit is in de branche niet gebruikelijk terwijl dat juist wel het geval is in de luchtvaartindustrie (Leslie, 2004).

Op de Broadway League Conference in de lente van 2012 is revenue management een belangrijk onderwerp. Vijf tips voor het voeren van dynamische prijzen in de theaterindustrie die op het congres naar voren kwamen zijn:

1. **Look back before you look forward.** Bekijk data van voorgaande jaren en ontdek patronen zoals wat verkoop je het snelst, het meest en wat het langzaamst en minst? Pas hier dan de prijzen aan om hier profijt van te hebben.
2. **Drop the word discount from your vocabulary.** Het verlagen van prijzen is bij een dynamische prijsvoering een aanpassing en geen korting. Door het voeren van lagere prijzen op slechtlopende dagen zonder vermelden van korting dwing je mensen om hier kennis van te nemen en kosten besparen op marketing.
3. **Sell your house slowly.** Zet niet in één keer de hele zaal te koop maar houdt slecht verkopende plaatsen achter totdat de goedverkopende plaatsen verkocht zijn. Een voorbeeld is het eerst verkopen van de zaal en daarna pas het balkon zodat bezoekers niet naar lege rijen kijken, dit is goed voor de beleving van de bezoeker.
4. **Forget the phrase: set it and forget it.** dynamische prijzen vragen veel aandacht. Er moet constant worden gekeken of de prijzen nog wel de juiste zijn voor de markt om het meeste eruit te halen.
5. **Get your staff on your side.** Zorg dat de gehele organisatie staat achter de gevoerde prijzen en deze ook begrijpen. Een goede uitleg naar klanten die hier naar vragen is belangrijk bij het kweken van begrip voor de strategie bij het publiek (Davenport, 2012).

De Centre Theater Group uit Los Angeles is een instituut dat veel profijt heeft van de implementatie van een vergevorderd revenue management systeem. Door te kijken welke plaatsen het meest gewild zijn bij het publiek is de zaal in 28 zones verdeeld binnen 3 prijs categorieën. Dit is in bijlage 1 weergegeven voor een betere visualisatie. Elke zone heeft zijn eigen voorwaarden voor verkoop. Zo zullen sommige zones nooit tegen een gereduceerd tarief worden verkocht. Daarnaast kan de prijs per zone per voorstelling worden aangepast. De beste plaatsen zijn over het algemeen alleen weggelegd voor mensen die naast het kopen van een kaartje ook doneren aan het theater. De plaatsen die de minste vraag kennen worden verkocht door middel van aanbiedingen en kortingen (Roth, 2010).

Ook past de Centre Theater Group zijn prijzen onmiddellijk aan op het moment dat de kritieken uitkomen en een voorstelling opvalt in de social media (Roth, 2010).

3.2 Sport in het buitenland

Sportevenementen hebben net als het theater veel overeenkomsten met de orkestwereld. Vaak is met behulp van historische data een redelijke inschatting te maken van de opkomst bij een sportevenement, maar bij een basketbal wedstrijd in Amerika zat er tussen 2 wedstrijden een verschil van 12000 bezoekers (8772 om 20772) omdat Michael Jordan meedeed. Helaas voor de uitbater van de kaartverkoop werd voor beide dagen dezelfde prijs gevoerd (Talluri & Van Ryzin, 2005).

Wat in de sport vaak voorkomt, is het inkopen van kaarten om deze tegen een hogere prijs door te verkopen. Talluri & Van Ryzin noemen dit scalping (Talluri & Van Ryzin, 2005). Vaak is dit bij wet verboden, maar in de USA hebben sommige staten hier geen duidelijke regels voor of is het zelfs legaal. Dit fenomeen is onderzocht door Andrew T. Williams en deze komt tot de conclusie dat NFL teams die werkzaam zijn waar scalping verboden is lagere prijzen vroegen dan teams in andere gebieden. Doordat de doorverkoop van kaarten mogelijk is, weet een instelling dat de prijs die zij voert te laag is en dus meer geld kan verdienen door de prijs te verhogen (Williams, 1994). Nadeel is dat mensen over het algemeen negatief denken over scalping omdat er weinig controle is op echtheid van de kaartjes. Hier hebben acht grote honkbalteams in Amerika een oplossing voor. Deze clubs bieden zelf online de mogelijkheid aan om kaartjes door te verkopen mocht iemand niet meer naar de wedstrijd kunnen. Op het moment dat een kaartje is verkocht wordt het bestaande kaartje ongeldig en wordt er een nieuwe kaart gemaakt voor de rechtmatige eigenaar (Talluri & Van Ryzin, 2005). De clubs houden hier zelf ook nog wat aan over.

Veel sportevenementen moeten het naast de verkoop van een toegangskaartje ook hebben van opbrengsten tijdens de wedstrijden zoals eten en drinken (Talluri & Van Ryzin, 2005). Er bestaat een index die de kosten per wedstrijd in kaart brengt voor bezoekers, de Fan Cost Index. Deze index gaat ervan uit dat een gezin van 4 personen 4 hotdogs, 4 frisdrank, 2 pinda zakjes, 2 petten, 4 mid-level kaartjes en parkeerkaart koopt. De gemiddelde Fan Cost Index is \$103 met minimaal \$81 en maximaal \$122 aan uitgave voor een bezoek aan een wedstrijd (McDonald & Rascher, 2000).

Een aantal grote honkbalclubs in Amerika laat duidelijk vormen van revenue management zien. Zo hebben de Mets een 'four-tier pricing plan'. Dit houdt in dat ze variëren met de prijs per wedstrijd waarbij populaire wedstrijden duurder zijn dan de minder populaire. Dit is omdat volgens de Mets individuele wedstrijden niet te vergelijken zijn. Een club met sterspelers en veel gewonnen wedstrijden trekt meer bezoekers dan een club met minder allure. Ook wordt er rekening gehouden met de tijd van het jaar en dag van de week (Sandomir, 2002). Een aantal andere grote clubs Honkbalclubs hebben dit nu overgenomen zoals de Cubs, Yankees en Giants. Wel is het vast leggen van prijzen voor een heel seizoen niet altijd slim aangezien bij een heel slechte of juist boven verwachte vraag omzet wordt misgelopen (Talluri & Van Ryzin, 2005).

3.3 Theater in Nederland

Carré is een groot theater gevestigd in hartje Amsterdam. Het theater biedt zeer verschillende voorstellingen aan met sterk variërende prijzen en rangverdeling. Zo liggen de kosten voor een kaartje van een bekende gitarist (Eddie Vedder) tussen de €99 en €84 verdeeld over 6 rangen. En een theater voorstelling kost de bezoeker tussen de €63 en €24 verdeeld over 5 rangen (Voorstellingen). Over het algemeen kan er bij elke voorstelling een pauzearrangement en een dinerarrangement worden besteld voor respectievelijk €9,50 en €34,50. Het pauze arrangement houdt in dat tijdens de pauze de bezoeker een glas champagne en aardbeien met chocoladesaus kan halen bij de bar. En met het dinerarrangement kan voorafgaand aan de voorstelling een driegangenmenu te nuttigen bovenin Carré. Dit kan ook nog worden uitgebreid met een drankarrangement wat €16 extra kost (bestellen). Als een bezoeker geen gebruik maakt van één van beide arrangementen kan deze tegen betaling een hapje en drankje halen tijdens de pauze.

Zoals besproken bij het kopje 3.3 'sport in het buitenland' vindt scalping ook in Nederland plaats. Een mooi voorbeeld is de voorstelling van de gitarist Eddie Vedder. De duurste kaartjes in de verkoop via het theater waren €99 euro maar gingen op de scalpingmarkt voor €439 over de toonbank (Eddie Vedder tickets, n.d.)

3.4 Popconcerten

Uiteraard mogen bij de vergelijking van sectoren de popconcerten niet ontbreken. Onderzoek over 21.000 concerten van de 100 grootste artiesten qua omzet in de periode van 1921-2005 laat zien wat revenue management in de popconcert wereld heeft betekend. Het verkopen van meerdere rangen (3 à 4) ten opzichte van 1 rang scheelt zo'n 5% in de opbrengst. Meerdere rangen heeft dus een positieve invloed op de omzet. Hoe sterker de heterogeniteit van het publiek in leeftijd, beroep en etniciteit, des te meer winst er behaald wordt uit prijsdiscriminatie omdat er altijd mensen zijn die graag meer betalen voor kwaliteit.

Ook is het zo dat bij grotere instellingen waar het concert wordt gehouden het aantrekkelijker is om prijsdiscriminatie toe te passen. Dit is omdat het aannemelijker is dat kwaliteit tussen plaatsen zal variëren (Courty & Pagliero, 2012).

3.5 Conclusie

De belangrijkste en meest opvallende punten van het gebruik van revenue management in vergelijkbare sectoren zijn:

- Revenue management is in minder extreme vorm geaccepteerd en succesvol in vergelijkbare sectoren.
- Besproken instellingen hebben geen gebrek aan vraag. Hiermee verschillen ze van het NedSym.

Revenue management wordt een stuk makkelijker toe te passen en nuttig bij een grote afname van het product vergeleken met de capaciteit.

- Seriehouders zouden gebruik kunnen maken van scalping met een mogelijke winstmarge tussen de 0% en 40%.
- In de sportbranche zijn er extra inkomsten door koopwaar zoals petjes en verkoop van eten en drinken. Ook de strategie van Carré met het aanbieden van extra's zoals het pauze- en dinerarrangement zijn een mogelijke inkomstenbron.

Nu zal het NedSym geen petjes gaan verkopen maar bijvoorbeeld CD's zou zeer goed mogelijk zijn.

- Er is een duidelijke overeenkomst te zien tussen het seriehouderschap en het four-tier-plan van de Mets.

Bij de Mets wordt het meest gewilde abonnement tegen een premieprijs verkocht terwijl bij het minst aantrekkelijke abonnement de prijzen juist omlaag gaan. Dit zou het orkest ook kunnen toepassen op de kleine en grote series.

- De 5 tips (Davenport, 2012), geven een mooie structuur voor het toepassen van revenue management.

Het NedSym maakt in Zwolle al gebruik van een van de tips genoemd door Davenport (Davenport, 2012). In Zwolle wordt de derde rang pas verkocht op het moment dat de eerste twee rangen goed verkopen.

Uiteindelijk komt het neer op het analyseren van in het verleden behaalde resultaten qua bezetting en hier uithalen wat de meest gewilde plaatsen zijn, op welke dag, en bij welk stuk met welke solist. Ook het per concert variëren van prijs zorgt voor een grotere omzet op jaarbasis.

4. Revenue management in de orkestwereld

In dit hoofdstuk zullen wij ons richten op de derde deelvraag die veel lijkt op de tweede, maar waarbij we ons nu richten op de orkestwereld. Deze vraag luidt dan ook: *wat is er, internationaal en nationaal, al bekend betreft succesvolle tarifieringstheorieën of modellen in de orkestwereld?*

Ook betrekken wij hier opera bij omdat dit veelal concerten betreft in combinatie met een orkest.

4.1 Buitenland

Er zijn in het buitenland, net als in de andere sectoren, een hoop mooie voorbeelden van revenue management. Een belangrijke sleutel tot succes is het weten wat een bepaald product waard is voor elk klantsegment. Dit kan door middel van het zogenaamde 'customer-centric pricing process'.

Hierbij wordt gekeken naar:

1. **Verschillende klantgroepen.** Deze worden bij voorkeur niet uitgekozen op demografie, maar op bereidheid tot betalen. Mensen van dezelfde leeftijd kunnen namelijk een totaal verschillende afweging maken omtrent een aankoop. De klantgroepen moeten juist ingedeeld worden naar bekendheid met het orkest en klassieke muziek.
2. **Metten van klantwaarde.** Dit kan worden gedaan door middel van focusgroepen die de verschillende klantgroepen vertegenwoordigen en deze vraagstukken voorleggen in verschillende situaties. Hierdoor kan het beslissingsproces worden geanalyseerd en gebruikt tot een betere prijs. Waar hecht de klant wanneer waarde aan is het doel van deze meting.
3. **Opvangen van de door prijs gecreëerde waarde.** Als bekend is wat een bepaalde klantgroep overheeft voor een bepaald product kan dit worden uitgebuit en kan hier winst uit worden gehaald.
4. **Continue herwaardering van de gevoelswaarde.** Er moet telkens worden nagegaan of de prijs nog in lijn is met de gevoelswaarde van de klant, als dit niet het geval is wordt er omzet misgelopen. Bij het toepassen van 'customer-centric pricing' wordt de prijs uitgelijnd met de waarde die klant geeft aan het product, onderscheid makend in tijd en plaats (Cross & Dixit, 2005).

Voorbeeld van the Washington Opera laat zien dat 'customer-centric pricing' zijn vruchten afwerpt. Na het constateren van een inkomstentekort besloten zij niet de prijs te verhogen met 5%, maar evalueerde elke stoel op basis van klantbeleving. Zij vonden een significant verschil tussen verschillende plaatsen terwijl hier wel dezelfde prijs voor gerekend werd. Ook vonden ze verschil tussen de bezetting van concerten in het weekend en doordeweekse dagen. Het weekend was stevast uitverkocht, wat doordeweeks niet het geval was. Na deze bevindingen besloten ze het 3-prijssysteem wat ze hadden overboord te gooien en hebben een systeem geïmplementeerd met 9 verschillende prijzen met ook onderscheid in weekend en week concerten. Prijzen variëren tussen de \$29 en \$150 waarmee ze nu 9% meer opbrengsten genereren (Cross & Dixit, 2005).

Pittsburgh Opera hanteert een strategie waarbij de prijs stijgt naarmate de bezetting van de zaal hoger wordt. Bij 60%, 70%, 80% en 90% van de zaalbezetting stijgt de prijs tussen de 10% en 15% voor alle rangen. Dit heeft voor een inkomsten stijging van 1% á 1,5% geleid. Ook het Pacific Northwest Ballet, Palm Beach Opera en San Diego Opera passen een vergelijkbare strategie toe waarbij de prijs met \$5 wordt verhoogd als de grens van 80% bezetting wordt overschreden. Bij 90% komt er nog eens \$10 bij. Dit zorgde voor een inkomstentoename van 1,5-2% (Larson, 2009). Voordeel hiervan is dat mensen eerder hun kaartjes kopen om zo niet in het dure tarief te komen.

Chicago Symphony Orchestra was een van de beste orkesten in de wereld (Ax, 2008). Door prijzen jaarlijks te laten stijgen lieten bezoekers het op een gegeven moment afweten en werd het tijd voor een andere prijsstrategie. Als eerste werd de prijsverdeling van de zaal veranderd. Eerst gold hoe dicht bij het podium hoe duurder, maar dat werd veranderd naar hoe verder van het midden van

de zaal hoe goedkoper. In het midden van de zaal geniet men namelijk de beste beleving. Het aantal rangen werd daarmee verhoogd van 13 naar 20 rangen. De duurste stoelen werden duurder (\$110 naar \$190) en de goedkoopste stoelen werden goedkoper (\$60 naar \$27). Als tweede werd er gekeken welke concerten in het verleden gewild waren, en men paste hier ook de prijzen op aan. Ten derde werd er rekening gehouden met tijd van de dag (middag of avond), dag van de week (midweek of weekend) en periode in het jaar (vakanties, seizoen). Als laatste werd de tijd van aankoop meegenomen in de prijs. Mensen die een abonnement kopen krijgen de beste prijs voor de beste stoel en bulk aankopen worden gestimuleerd (Ravanas, 2008).

Een totaal andere strategie wordt gevolgd door Saint Paul Chamber Orchestra (SPCO) uit de Verenigde Staten. Na jarenlang een vier rangensysteem te hebben gevolgd, zijn zij overgestapt naar een drie rangensysteem met lagere prijzen. Eerst varieerde de entreprijs tussen de \$11 en \$59, nu kosten de kaarten \$10, \$25, \$40 met meer dan 75% van de kaarten in de laagste categorie. Met deze strategie leunt het SPCO minder op inkomsten vanuit de zaal en meer op sponsors en giften. Mensen die een seizoenskaart kochten werden namelijk verzocht het verschil te doneren (Melick, 2010). Wel moet rekening worden gehouden met het feit dat dit een reizend gezelschap is en hierdoor telkens een ander publiek heeft. Dit plan van het SPCO rust op een aantal pilaren.

1. Het hebben van een groot publiek; zonder draagvlak kan het niet succesvol zijn.
2. Kaartverkoop is niet bron van inkomsten (zelf verlies), maar door de lage kaartprijs kopen mensen eerder een kaartje en kan er bespaard worden op marketing kosten.
3. Het onder de aandacht brengen van financiële gang van zaken van het orkest. Het delen van een verhaal wekt compassie op (Coppock, 2008).

Glenn Roberts CEO van het Evansville Philharmonic in Indiana heeft dit idee overgenomen en is 70% van de kaartjes voor \$25 of minder gaan verkopen en 30% voor meer dan \$25. De opbrengsten per bezoeker daalden hiermee, maar het totaal aantal bezoekers steeg het eerste jaar met 4%. Dat er minder verdiend werd was niet belangrijk. Het uiteindelijke doel is dat de bezoekers het orkest sympathiek vinden en aan de organisatie gaan doneren. Ook stonden huidige sponsors positief tegenover het plan en alleen al aan de hand van het idee verhoogden zij hun bijdrage (Melick, 2010).

Consultancy bedrijf Baker Richards Consulting gevestigd in Groot Brittannië wijst op het gevaar van de prijsstrategie als hierboven genoemd. Zij zeggen dat mensen die van klassieke muziek houden graag wat extra's overhebben om op de stoel te zitten van hun keuze. Het risico is dus dat er omzet wordt misgelopen als de prijzen te vroeg worden verlaagd (Melick, 2010). McCarthy CEO van een online ticket discounter zegt dat mensen die toch wel komen niet moeten worden verwend met kortingen, juist degene die nog nooit is geweest moet je binnen zien te krijgen. Op deze manier worden nieuwe klanten gecreëerd en kunnen deze goedkopere kaarten gecompenseerd worden met de duurdere kaartjes voor mensen die toch al komen (Melick, 2010).

Florida Orchestra heeft ook besloten de prijzen van de kaarten te verlagen maar wel hetzelfde aantal rangen aan te houden. Prijzen varieerden eerst tussen de \$20 en \$67 en worden nu \$15, \$30 en \$45 waarvan meer dan de helft van de kaarten als de twee goedkoopste varianten worden verkocht. Het idee was om de tickets zo in prijs te verlagen dat de verwachte, verhoogde opkomst dit zou compenseren. Jesse Rosen, CEO van the League of American Orchestras, zegt dat hoe meer verschillende mensen naar binnen komen des te meer kans er bestaat dat iemand voor een tweede of derde keer terug komt. Het doel is dat ze een abonnement kopen op een reeks concerten (Fleming, 2011).

4.2 Binnenland

Het Concertgebouworkest is qua aantal optredens en bezoekersaantallen het grootste orkest van Nederland (Drenth & Vinkenburg, 2011). Dit orkest biedt zeven verschillende series (abonnementen) aan waarvan de prijs afhangt van het aantal concerten in de serie en op welke dag de concerten zijn.

Zo is een vrijdagconcertreeks duurder dan een donderdagconcertreeks en een woensdagreeks goedkoper dan de donderdag. Deze verschillende prijzen zijn mogelijk doordat er voor elke rang een viertal categorieën zijn en deze van categorie 1 tot 4 aflopend van prijs verschillen. Voor één serie geldt dat er een afwijkend (goedkoper) tarief geldt voor zogenaamde concertvrienden. Dit is een lidmaatschap wat men kan verkrijgen in ruil voor betaling van €40, hiermee steunen ze het gebouw en orkest, ontvangen ze een tijdschrift, toegang tot repetities en een gratis rondleiding door Het Concertgebouw in Amsterdam (over vrienden, n.d.)

Opvallend is dat het orkest geen korting aanbiedt op de aankoop van een abonnement. De motivatie moet komen uit de zekerheid dat bezoekers een plek hebben tijdens bepaalde concerten. Wel krijgen de seriekopers de mogelijkheid een voorkeurstoel aan te geven, maar dit is zonder zekerheid. Daarnaast krijgen ze wel, omdat ze een abonnement hebben, korting op extra concerten die ze bezoeken. Restitutie van de kaarten bij verstek is onder geen beding mogelijk.

De prijzen van het Concertgebouworkest liggen tussen de €135 voor de hoogste rang en €25 voor plaatsen met beperkt zicht.

Het orkest biedt de mogelijkheid om voorafgaand aan sommige concerten een driegangendiner te nuttigen tegen betaling van €50 euro. Tijdens de koffie wordt door een van de directieleden of musici van het orkest een praatje gehouden over het te bezoeken concert die avond.

Ook kan bij enkele andere concerten na afloop gebruik worden gemaakt van het zogenaamde 'meet the artist' waarbij er eerst een openbaar interview plaatsvindt met de dirigent of een van de solisten, waarna het mogelijk is informeel een praatje met ze te houden. Dit kan zonder extra betaling bezocht worden door de concertgangers. Consumpties zijn dan wel voor eigen rekening.

Net zoals bij het NedSym zit een drankje voorafgaand aan het concert en in de pauze inbegrepen bij het kaartje, alsmede het gebruik van de garderobe. Daarnaast kan met een kaartje van het Concertgebouw orkest gratis gebruik gemaakt worden van tram of bus in Amsterdam. Voor concerten die overdag plaatsvinden geldt dit vanaf drie uur vóór, tot vier uur na de aanvangstijden en voor concerten in de avond vanaf drie uur vóór de aanvangstijd tot en met de laatste rit, exclusief de nachtbus. Dit geldt overigens voor alle concerten in het Concertgebouw.

4.3 Abonnementen

Het aanbieden van abonnementen is een gebruikelijk fenomeen in de orkestwereld en heeft zowel voor als nadelen. Vele noemen het een "demografische-tijdbom". Abonnementhouders zijn vaak ouderen en mocht deze groep krimpen op wie val je dan terug? Het New York Philharmonic heeft een nieuw soort abonnement uitgevonden waarbij abonnementhouders zelf een reeks mogen samenstellen. Hierbij zijn de abonnementhouders een stuk jonger (25% jonger dan 35) terwijl bij een vastgesteld abonnement maar 10% jonger dan 35 was (Baker T., 2009). Volgens Baker vergissen veel marketeers zich dat abonnementen gebaseerd moeten zijn op kortingen. Het grootste probleem (bij de kern van de middenklasse) ligt vaak bij het tekort hebben aan tijd. Het winnen van iemands tijd is vaak moeilijker dan een deel van zijn inkomen vergaren.

4.4 Conclusie

De meest opvallende en belangrijkste voorbeelden van tarifieringstrategie in de orkestwereld zijn:

- Er zijn zeker voorbeelden van succesvolle tarifieringstrategieën.
 - o Zo bestaat er het zogenaamde 'customer-centric pricing process' waardoor achterhaald kan worden wat een bepaalde klantgroep overheeft voor een bepaald product. Daarnaast wordt er rekening gehouden welk concert er gegeven wordt en in welk seizoen, dag en dagdeel dit plaatsvindt.
 - o Een totaal andere strategie is er een die gericht is op het binnenhalen van sponsorgelden en giften. Door het vragen van lage prijzen en zo een groot draagvlak te creëren. Hierbij zijn de inkomsten via kaartverkoop dus indirect

- Kennis van stoelverkoop is van groot belang.

Kennis zoals hoe vaak elke stoel word aangegeven als voorkeursplaats en welke rang de grootste aftrek kent. Stoelen die altijd verkopen zouden nooit tegen een korting moeten worden weggedaan, ook niet gecombineerd met een abonnement. Als de bezoeker waarde hecht aan een bepaalde plek dan moet dat worden uitgebuit.

Een van de belangrijke factoren bij revenue management is het hebben van voldoende afzet, daarna kan je gaan differentiëren in prijs waarna mensen die minder prijsgevoelig zijn en meer eisen hebben de duurdere tickets kopen en mensen die krappier bij kas zitten en gewoon van muziek houden de goedkopere kaartjes kopen.

- NedSym heeft op dit moment een overcapaciteit waardoor mensen tot het laatste moment kunnen wachten om een kaartje te kopen. Door het toepassen van toenemende prijzen gerelateerd aan de bezetting worden mensen gedwongen eerder een kaartje aan te schaffen (Larson, 2009). Er zijn voorbeelden van inkomsten toenamen van 1,5-2%.
- De klantengroep middenklasse tot 35 jaar heeft vaker geen tijd dan geen geld voor een concert. Door deze zelf een abonnement te laten samenstellen steeg het aantal abonnementshouders bij het New York Philharmonic van 10% naar 25%.
 - o Dit zou het NedSym ook kunnen doen, of meer verschillende kleine series aanbieden omdat de klant hier klaarblijkelijk meer behoefte aan heeft.

De luxe in afzet zoals het Concertgebouworkest heeft, heeft te maken met allerlei factoren. De sfeer en plek van Het Concertgebouw, de dirigent, solisten etc. Het verkopen van abonnementen tegen een premium en prijzen van losse kaarten die 2 á 3 keer hoger liggen dan bij het NedSym lijkt misschien gek, maar als mensen op de juiste manier getriggerd worden hebben ze het er voor over. Een voorbeeld van juist triggeren is dat van een symfonieorkest in Amerika, waarbij een Valentijnsconcert niet goed verkocht werd. Door het uiteindelijk te verkopen als hét uitje voor koppels, verkochten 200 extra kaartjes (Kotler & Scheff, 1997). Dit heeft weer zeer veel te maken met de marketing kant van het NedSym.

5. Speciale producten

In de twee hoofdstukken hierboven is een aantal producten naar voren gekomen die een voorstelling of concert aantrekkelijker zou moeten maken. Het dineren voor een concert of voorstelling en inbegrepen drankjes bij een kaartje zijn in de wereld van podiumkunsten geen uitzondering, maar werkt dit ook? De vraag die in dit hoofdstuk beantwoord zal worden luidt dan ook: *Wat is de meerwaarde van bestaande speciale producten met focus op zowel financiën als zaalbezetting?*

5.1 Bundelen van producten

Het fenomeen om verschillende producten in één pakket te stoppen (concert met drankjes) heet in de marketing 'multi-product bundeling' (Gaeth, Levin, Chakraborty, & Levin, 1990). Hierbij wordt er één prijs voor meerdere producten gesteld. Gaeth, Levin, Chakraborty en Levin hebben onderzoek gedaan naar het effect van productbundeling. Dit deden zij door middel van empirisch onderzoek. In dit onderzoek werd gekeken naar twee soorten bundels: één met functionele afhankelijke producten (VCR met Videoband) en één met vergelijkbare producten (rekenmachine en typemachine). Volgens het onderzoek is het bundelen van producten zeker de moeite waard. Alle respondenten waren gevoelig voor de waarde van het zogenaamde tie-in product. Dit tie-in product is het secundaire product wat wordt aangeboden naast het hoofdproduct.

Een ander onderzoek van Drumwright laat zien dat mensen geneigd zijn meer te betalen, zodra producten in een bundel worden aangeboden. Zo konden mensen in haar onderzoek kiezen tussen optiepakketten voor een auto. Elke klant heeft een prijs die hij of zij bereid is te betalen voor een optie. Door verschillende opties te bundelen en de prijs zo aan te passen dat deze binnen de bereidheidsprijs valt van de klant kan er meer omzet gecreëerd worden (Drumwright, 1992).

Nu lijken deze onderzoeken slecht te vergelijken met de productbundel van het NedSym of andere orkesten, maar de algemene uitkomst van het onderzoek laat zien dat productbundeling werkt en kan daarmee doorgetrokken worden naar het aanbod van orkesten.

5.2 Extra producten

De mogelijkheid om te dineren voorafgaand aan een concert of voorstelling komt voor bij Carré en het Concertgebouworkest (resp H3.3 en H4.2). Deze worden niet als één pakket inclusief toegangkaart verkocht, maar deze kunnen extra worden aangeschaft. Deze producten bieden mensen, die behoefte hebben aan wat extra's rondom de voorstelling, de mogelijkheid dit tot zich te nemen en zo beter aan deze klantbehoefte te voldoen. Nu beschikken het Concertgebouw en Carré over een eigen restaurant. Op het moment dat een instelling geen eigen voorziening heeft voor het diner wordt het eigenlijk een verkapte reservering en zit hier veel minder risico aan verbonden. Wel moet de eetgelegenheid niet te ver van het theater afliggen en moeten er goede afspraken zijn met het restaurant over tijdsduur en afhandeling. Na contact met het Concertgebouworkest blijkt dat de financiële baten aan een diner niet hoog zijn omdat zij gebruik maken van een cateraar. Daarentegen achten zij het wel essentieel om een diner aan te bieden om zo bestaande relaties in stand te houden en op deze manier meer bezoekers in hun behoeften te voldoen.

De mogelijkheid om een champagnearrangement aan te schaffen voor in de pauze vinden we bij Carré en wordt ook niet in een bundel aangeboden, maar los van het kaartje. Dit champagnearrangement is een stuk gemakkelijker uit te voeren dan het diner aangezien dit geen samenwerking vereist met een andere partij. Daarnaast is het financiële risico nihil omdat inkoop naar vraag mogelijk is. Hierdoor wordt er nooit te veel of te weinig ingekocht.

In het Concertgebouw wordt ook gebruik gemaakt van het zogenaamde 'meet the artist'. Dit principe is al toegelicht in het vorige hoofdstuk. Hiervoor wordt niet extra betaald, maar zorgt ervoor dat mensen niet direct weggaan en nog een drankje drinken in Het Concertgebouw. Deze service acht het Concertgebouworkest als essentieel voor de beleving van de bezoeker, maar is wel een

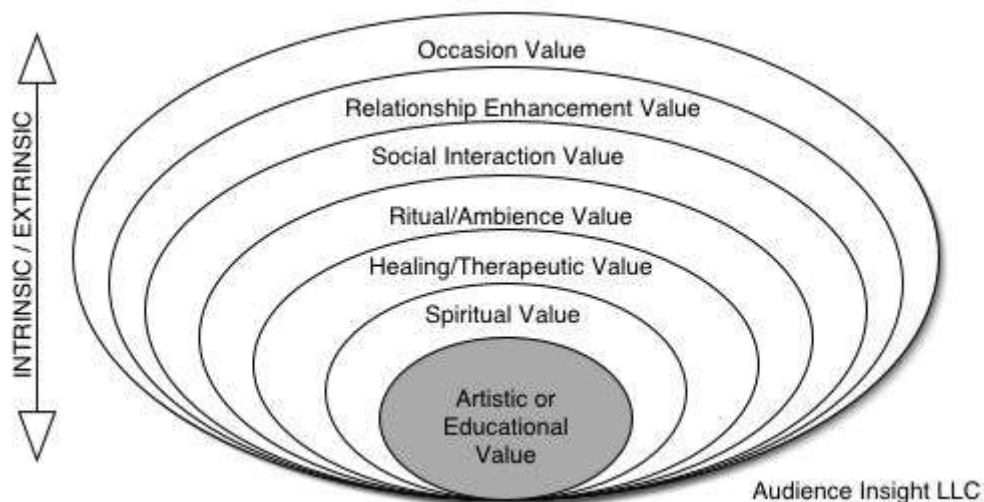
kostenpost. De consumpties die worden aangeschaft wegen niet op tegen de kosten van de interviewer en gast.

5.3 Beleving/klantbinding

Al deze vormen van de hierboven genoemde speciale producten hebben uiteindelijk maar een beperkte invloed op de zaalbezetting. Niets wijst erop dat het aanbieden van een gratis drankje in de pauze of het van te voren dineren daadwerkelijk direct mensen doet beslissen om een kaartje te kopen. De voorstelling blijft uiteindelijk het hoofdproduct en dat is waar mensen voor kiezen. De andere mogelijkheden zijn randproducten, maar zijn wel zeer belangrijk voor de beleving en daardoor essentieel.

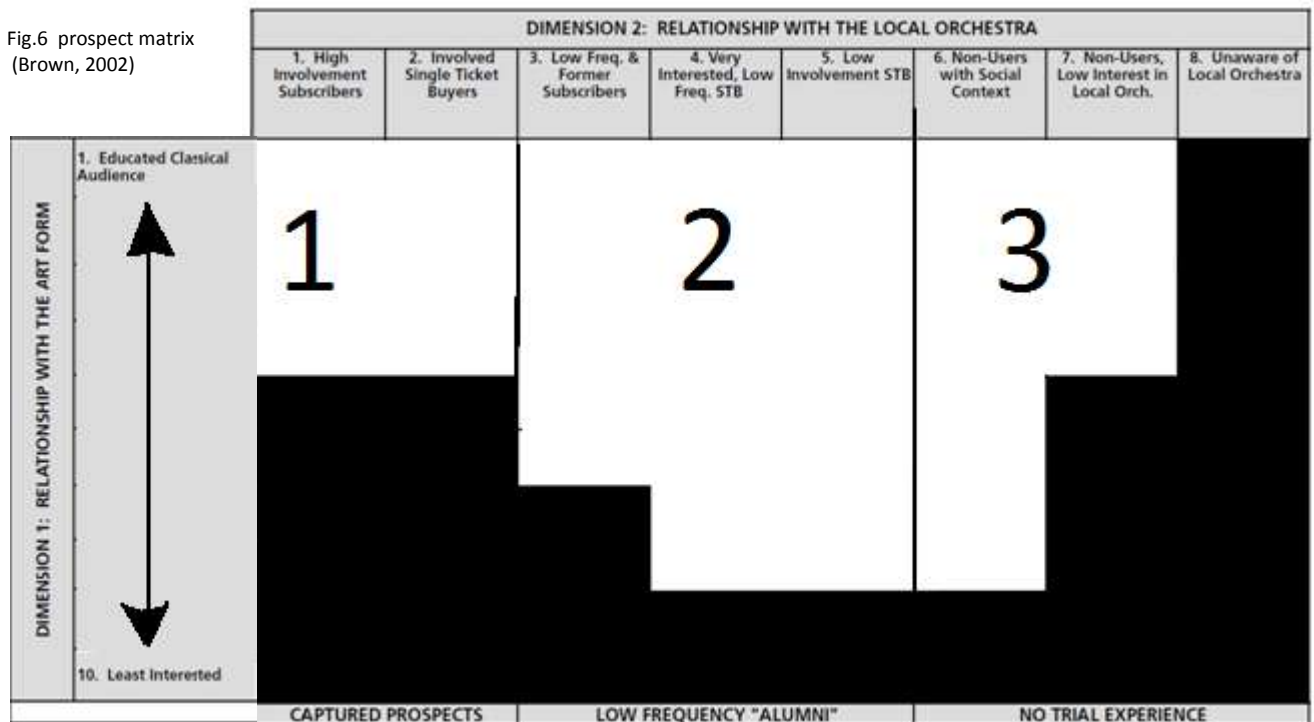
Hoe gek het ook klinkt, de meeste mensen kiezen namelijk niet perse voor de muziek, maar voor een avondje uit (Brown, 2002). Sommige mensen gebruiken klassieke concerten als entertainment voor het vermaak van bezoek van vrienden en familie (Occasion value), terwijl anderen klassieke concerten gebruiken als een middel om persoonlijke en zakelijke relaties in stand te houden (relation enhancement value). In focusgroepen praten klassieke consumenten snel over de 'healing en therapeutic value' van klassieke muziek en de "spirituele waarde." De overige twee waarden zijn 'social interaction value' en 'ritual/ambience value'. Social interaction value houdt in dat mensen graag bij mensen zijn en graag met mensen praten over een concert. Ritual/ambience value gaat over de sfeer die rond een klassiek concert hangt. Het kan zijn dat mensen het leuk vinden zich netjes aan te kleden en genieten van een meer formele sfeer. Deze lagen van voordelen en waarden omringen de eigenlijke artistieke en leerzame ervaring die orkesten uiteindelijk verkopen (Brown, 2002). In figuur 5 zijn deze 'value's' weergegeven.

Fig.5. Lagen van verschillende waarden rondom klassieke muziek en concertbezoek.



Uiteindelijk is het aanbieden van de speciale producten zoals dineren, champagnearrangementen en artiesten ontmoeten een uitbreiding van het bestaande productenpakket om meerdere klantsegmenten aan te spreken die op zoek zijn naar een leuke avond uit. Hiermee wordt het potentieel publiek dus groter dan alleen de liefhebbers. Het diner kan bijvoorbeeld zeer gemakkelijk zijn voor iemand die een aantal vrienden een avond moet vermaken. De hele avond is geregeld met één telefoontje en wordt er gebruik gemaakt van de waarden uit figuur 5 (2 buitenste ringen). Wat hiermee onlosmakelijk is verbonden, is de 'prospect matrix' welke in versimpelde vorm is weergegeven in figuur 6. Hierin staan drie verschillende klantgroepen (onderste rij): 'Captured prospects', 'low-Frequency Alumni', 'no trial experience'.

Fig.6 prospect matrix
(Brown, 2002)



De eerste groep bestaat uit mensen die van klassieke muziek houden en een sterke connectie hebben met het plaatselijke orkest (dimension 2, bovenst rij). Deze hebben vaak een abonnement of kopen meerdere malen per seizoen een kaartje. Hoe lager ze in de matrix zitten des te minder is hun verfijning met de vorm van kunst, in dit geval klassieke muziek (dimension 1, links) (Brown, 2002).

De tweede groep bevat mensen die in hun leven wel eens naar een concert zijn geweest bij het orkest in de buurt. In deze groep zitten grote verschillen. Aan de ene kant kan zijn dat ze in het verleden een abonnement hebben gehad en dus regelmatig een concert hebben bezocht maar op dit moment niet vaak meer gaan. Aan de andere kant zitten ook mensen in deze groep die totaal geen passie met de muziek hebben maar wel een keer een kaartje hebben gekocht (Brown, 2002).

De laatste groep heeft de minste affiniteit met het lokale orkest en hebben nog nooit een concert bezocht bij het orkest bij hun in de buurt. Wel kennen ze vaak mensen die dit gedaan hebben zoals familie en vrienden (Brown, 2002).

Door middel van het leveren van een juiste beleving voor elk klantsegment zal er een verschuiving plaatsvinden, waardoor de bezoeker, die eerst sporadisch een kaartje kocht, uiteindelijk vaker komt of zelfs een abonnement aanschaft. Iemand uit de eerste groep zal veel meer waarde hechten aan bijvoorbeeld een bepaalde solist en een goede plek in de zaal. In de tweede groep zit het klantsegment dat alleen met speciale gelegenheden gaat. Deze groep zal wellicht waarde hechten aan een avondvullend programma inclusief eten. Ook zit in de tweede groep een segment, die een meet&greet zeer zullen waarderen, omdat ze gretig zijn meer te leren over het orkest (Brown, 2002). Door mond-tot-mond reclame zullen de mensen bereikt worden in de derde groep. Deze krijgen de berichten van mensen die ze al kennen en zullen zo verleid worden om ook eens een kaartje te kopen en op die manier te verschuiven naar de tweede groep.

5.4 Conclusie

De belangrijkste en opvallendste bevindingen betreft de meerwaarde van speciale producten bij concerten van orkesten:

- Bundelen van producten biedt daadwerkelijk een voordeel.

Het verhoogt de waarde van het kaartje zodat de bezoeker deze meer waardeert. Omdat mensen gevoelig zijn voor de waarde van het extra product in een bundel zou het benoemen van de waarde hiervan de verkoop ten goede komen. Voor andere speciale producten naast het inbegrepen drankje kan gedacht worden aan: dinerpakket (eerst eten en dan het concert), een champagnepakket enzovoorts.

- speciale producten zorgt voor uitbreiding van het klant potentieel.

Het richten op de verkoop van een avondje uit i.p.v. een klassiek concert verbreedt het bereikbare publiek en zorgt op die manier voor potentieel grotere zaalbezetting en daarmee meer inkomsten. Uiteindelijk zal dit ook leiden tot klantenbinding, want een goede ervaring zal graag worden herhaald door de bezoekers.

Wat als speciaal product moet worden aangeboden is van veel factoren afhankelijk. De wensen van de bezoeker spelen hierbij een grote rol. Iets wat niet in dit onderzoek past, is een soortement van marktonderzoek. Dit zou moeten kijken naar wat mensen nu waarderen als secundaire producten binnen een avondje uit. Zijn er bijv. speciale wensen in de zakelijke markt, zoals eerst een concert en dan een netwerkborrel? Wat is voor de instelling mogelijk? Het NedSym heeft geen eigen faciliteiten voor hapjes en drankjes en ook het aanbieden van een diner is wellicht niet mogelijk omdat er geen restaurant is.

6. Segmentering van de concertzaal

Bij de 2^e en 3^e deelvraag hebben we ons gericht op hoe andere vergelijkbare instellingen en orkesten om gaan met revenue management en tarifieringstrategieën. De manier hoe de prijs van de kaartjes wordt verdeeld heeft effect op de indeling van de zaal. Op dit moment is een zaal vrijwel volledig ingedeeld op akoestische beleving, maar is dit wel de juiste manier? Op grond van een revenue management benadering zou er juist gekeken moeten worden naar welke plaats voor de klant het meest waardevol is. De laatste vraag die in dit stuk besproken wordt is: *Hoe kan het NedSym tot een goede segmentering van een orkestzaal komen en wat zijn hiervan de gevolgen voor de bestaande deelsegmenten?*

6.1 Andere instellingen

Voor het beantwoorden van deze vraag zullen we kort herhalen wat we bij de andere vragen gevonden hebben betreffende de gevoerde tarifieringstrategie en de daarbij gebruikte zaalindeling. De Centre Theatre Group uit LA heeft een vergevorderd revenue management systeem. Hierbij worden er 28 verschillende zones gevoerd verdeeld over 3 rangen. Elke zone heeft bepaalde regels. Zo zullen de meest gewilde zones nooit in de reclame gaan en worden de minst geliefde zones juist gebruikt voor speciale acties (Roth, 2010). De verdeling van deze rangen en zones die kan helpen bij de visualisatie van het geheel zijn te zien in bijlage 1. Bij deze instelling is dus zeer goed gekeken en gebruik gemaakt van de wil van het publiek. De stoel die de bezoekers het liefst willen hebben kost het meest, ook als dit akoestisch niet de meest ideale plek is. In H2.2.1 is dit ook voor de seriehouders van het NedSym gedaan.

The Washington opera heeft eenzelfde soort strategie toegepast. Zij hebben de klantbeleving per stoel geëvalueerd en hier de prijzen op aangepast (customer-centric pricing). Hiermee zijn ze van 3 rangen naar 9 rangen overgestapt en maken ze onderscheid tussen week- en weekendconcerten (Cross & Dixit, 2005).

Een totaal andere strategie is te vinden bij een aantal Amerikaanse orkesten. Deze orkesten hadden te maken met sterk teruglopende bezoekersaantallen en besloten dit tegen te gaan door middel van drastische prijsverlagingen. Meer dan 70% van de zaal verkopen voor \$25 of lager om zo de zaalbezetting hoog te houden (Melick, 2010). Met deze strategie is de opbrengsten van de kaartverkoop van ondergeschikt belang ten opzichte van een goede zaalbezetting. Belangrijker zijn de inkomsten van sponsors en giften van personen en instellingen die de gedachte steunen. De indeling van de zaal is te zien in figuur 7.

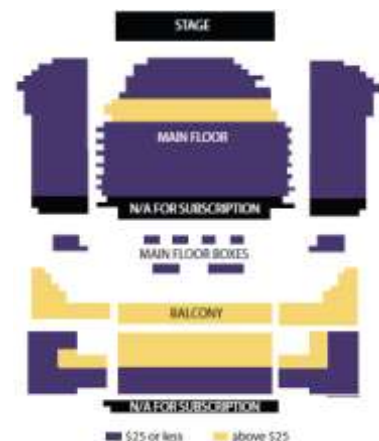


Fig. 7 (Melick, 2010)

Het Concertgebouw heeft meerdere rangen, maar heeft over het algemeen niet veel moeite om de kaarten te verkopen. Wel maakt het Amsterdamse orkest gebruik van differentiatie en worden voor elke rang weer verschillende categorieën gebruikt om onderscheid te maken tussen week en weekend concerten.

6.2 Aantal rangen

Wat het optimaal aantal rangen voor een concertzaal is, is een moeilijke vraag en blijft tot op de dag van vandaag onbeantwoord (Courty, 2000).

Hoeveel rangen uiteindelijk het beste is, hangt af van wat voor strategie er gevoerd wordt. Als blijkt dat er binnen de vraag verschillen bestaan, zou dit moeten worden uitgebuit. Er geldt namelijk dat bij een prijsdifferentiatie (en daarmee verschillende rangen) meer omzet wordt behaald dan wanneer er maar één rang wordt gevoerd.

Opvallend is dat bij zowel Het Concertgebouworkest, het NedSym en het Evansville Philharmonic de duurste rang zich bevindt in het midden van de zaal en op het midden balkon. In Het Concertgebouw en het Evansville Philharmonic (fig.7) bestaat dit middenbalkon uit één rang.

Het kan natuurlijk zijn dat de vraag achterblijft op het aanbod en een revenue management strategie niet de ideale optie is. Op het moment dat de vraag vergroot wordt door middel van prijsverlagingen zou het voeren van minder rangen ook voldoen. Ten eerste omdat de focus dan niet meer ligt op winst/omzet maximalisatie en ten tweede omdat het indelen en controleren van meerdere rangen een kostbare bezigheid is (Courty, 2000).

6.3 Monitoren

Het is dus zeer belangrijk om een grondige analyse te voeren waarbij uiteindelijk een duidelijk beeld ontstaat wanneer en hoeveel een bepaalde stoel of segment in de zaal verkoopt. Uit de analyse die bij de eerste vraag is gedaan kan al een grof beeld worden geschetst betreffende het aankoopgedrag van de bezoekers. We hebben al mogen concluderen dat de kleine vrijdagserie in Enschede het best verkoopt. Binnen deze serie viel de verkoop van de toprang op, doordat in deze serie 1/3e van de totale rang werd verkocht. Ook loopt de verkoop van de eerste rang over het algemeen voor de series zeer goed. Dit is niet vreemd. Ten eerste omdat er een grote korting wordt gegeven waardoor de hogere rangen beter betaalbaar worden, maar ook omdat de mensen die een serie kopen over het algemeen liefhebber zijn van de muziek. Hierdoor weten ze van tevoren al dat ze graag een concert bezoeken en hebben zij een voorkeur voor de beste plaatsen omdat dit de beste beleving zou moeten geven. Door een kleinere korting te geven op deze duurdere segmenten zou er meer omzet gegenereerd kunnen worden op deze groep. Daarnaast is het daarbovenop uitkiezen van de stoel naar keuze te veel van het goede in revenue management. Als men echt een voorkeur heeft voor een bepaalde stoel zou dit eventueel met een opslag kunnen worden verkocht zoals dit ook gebruikelijk is in de luchtvaartindustrie. Door deze voordelen te verminderen bestaat er wel een kans dat de vraag terugloopt, maar omdat er nog wel een korting bestaat zou dit niet veel mogen uitmaken voor de liefhebbers en stijgt de omzet.

Ook het feit dat de vrijdag beter verkoopt dan de woensdag in Enschede of de donderdag in Zwolle biedt mogelijkheden qua inkomsten op de kaartverkoop.

Het aanbod afstemmen op de vraag is eigenlijk waar het op neerkomt. Probleem van een analyse is dat dit een tijdrovende klus is en daardoor veel geld kost. Vervolgens moeten de gegevens en verschillende rangen doorgevoerd worden in het kaartstelsel. Daarnaast zal er waarschijnlijk behoefte zijn aan suppoosten om mensen wegwijs te maken naar hun plaats (Courty, 2000).

6.4 Conclusie

De belangrijkste en opvallendste bevindingen voor het segmenteren van een orkestzaal zijn:

- Er is geen gouden regel voor het indelen van een concertzaal. Wel is er een duidelijke manier (customer centric-pricing proces) om tot een goede segmentering te komen als maximale omzet op kaartverkoop het doel is.

Stoelen of zones die het meest gewild zijn kunnen tegen een premium verkocht worden. Deze zijn in H2.2.1 onderzocht en zouden door het NedSym goed kunnen worden toegepast. Verder zou d.m.v. enquêtes (marktonderzoek) bij verschillende doelgroepen (bedrijven, starters, 40/50 jarigen) verdere wensen ontrafeld kunnen worden. Wellicht is er behoefte aan een soort VIP gedeelte op het eerste

balkon. Dit is goed mogelijk omdat het balkon een aparte ingang heeft en de plaatsen goed zicht tonen op het orkest. Ook zou dit mooi gekoppeld kunnen worden aan netwerkborrel etc.

- Lage prijzen en weinig rangen (1 á 2) is een goede strategie voor maximale zaalbezetting .

Omdat bezoekers worden aangetrokken door de prijs is afbakening van rangen van minder belang. Een dergelijke strategie is een stuk gemakkelijker toe te passen, want het kost vrijwel geen tijd en geld kost. Wel zullen de inkomsten van de kaartverkoop vrijwel zeker niet stijgen. Om het verlies in omzet beperkt te houden, zal het aanbieden van het pauzedrankje moeten worden afgeschaft.

Om tot beantwoording van de deelvraag te komen, *hoe het NedSym tot een goede zaalsegmentering komt*, moet goed bekeken worden waar de klant behoefte aan heeft en hoe groot deze klantengroep is. Daarna kan de zaal worden ingedeeld in verschillende segmenten met daaraan gekoppelde regels betreffende de verkoop, en waar deze voor gebruikt worden.

Kijkend naar het plan van Forque om meer aandacht te schenken aan sponsoring en mecenaat zou een strategie die kaartprijzen laag houdt, en daarmee een simpele zaalindeling, goed passen.

Belangrijk daarbij is, zoals al eerder vermeld in hoofdstuk 4.2, compassie te kweken en het orkest toegankelijk te maken voor iedereen. Zo zou bij lagere prijzen aan seriehouders gevraagd kunnen worden het verschil aan te vullen in de vorm van een gift.

Wat de gevolgen zijn voor de huidige bezetting, moeten we dus in het midden laten. Wel is duidelijk dat bij een strategie gericht op zaalbezetting visueel het meest veranderd, want op dat moment zullen waarschijnlijk meerdere rangen afvallen.

Bij een strategie gericht op financieel gebied zal de verandering vooral achter de schermen zijn en verwerkt worden in regels betreffende verkoop- en reclameacties.

7. Conclusies & aanbevelingen

Na beantwoording van alle deelvragen is het nu mogelijk om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden. Aan de hand daarvan zullen ook aanbevelingen gegeven worden. De probleemstelling was: *hoe kan het orkest meer financieel voordeel halen uit de verkoopprijs van kaarten?*

7.1 Conclusies

- De afzet van het orkest is te klein voor een effectieve toepassing van revenue management.

De zaalbezetting komt nooit boven de 60% exclusief vrijkaartjes. Zelfs inclusief vrijkaartjes zit de zaal zelden vol zoals te zien is in figuur 1 en 2. Als de zaal al niet vol komt met vrijkaarten is het logischer eerst te kijken naar de marketing/communicatie van het orkest. Hoe dit probleem het best kan worden verholpen is in dit onderzoek niet aan de orde geweest en kan dus ook geen goed antwoord op gegeven worden. Wel kan een goede stap gemaakt worden door de verkoopstrategie aan te passen. Zie de eerste aanbeveling in paragraaf 7.2.

- Er is een duidelijke voorkeur te herkennen voor bepaalde stukken, producten en bezoeken
 - o Kleine serie verkoopt beter dan grote serie
 - o Houd rekening in de prijs met verschillende dagen (verschil weekend en week).

Er zijn een aantal concerten zeer in trek zijn los van de dag of locatie (Mozart aan het klavier en Nieuwjaarsconcert). Hier kan financieel voordeel worden behaald door op deze concerten überhaupt geen korting te geven. In de serie kan hier dus 25 tot 40% gewonnen worden per kaartje per concert. Gevaar is dat door het weghalen van geliefde concerten een serie zijn waarde verliest voor de seriehouder.

In de verkoop van series is ook een patroon te herkennen. In Enschede zijn 305 series op woensdag verkocht t.o.v. 535 series op vrijdag. De kleine serie heeft 39 klanten meer op woensdag en 103 meer op vrijdag. De korting van de kleine serie ligt al lager en wellicht dat een verdere daling wat meer oplevert, maar de kans dat daardoor klanten worden misgelopen is voor het NedSym niet ideaal. Het is helaas via dit onderzoek niet te zeggen met welke bedragen kortingen moeten worden verkleind. Dit zou door middel van een enquête aan bezoekers achterhaald kunnen worden.

- Series zijn niet geheel in lijn met revenue management.
 - o Kopers zijn veelal de liefhebbers die toch wel komen. Verwen deze niet met korting en cadeautjes (reservering van een stoel).
 - o Retourneren kost NedSym tot €11.904 in Enschede

In de verkoop van de series wordt (te)veel weggegeven. Naast een behoorlijke korting kan een abonneementhouder ook nog gratis een stoel naar keuze verkrijgen en is het mogelijk om kaarten die toebehoren aan het abonnement te verwisselen voor een tegoedbon van het theater. Dit retourneren kost het NedSym in Enschede zo'n €11.904 (gebaseerd op grote serie 1^e rang). De 640 geretourneerde kaarten zijn 10% van het totaal aantal abonnementkaarten in Enschede.

Over het algemeen zijn de mensen die een serie aanschaffen liefhebbers van klassieke muziek. Deze klanten weten al dat ze meerdere malen een concert willen bezoeken en worden hier bij voorbaat al voor beloond. Het Concertgebouworkest geeft daarom ook geen korting op een abonnement (H4). Omdat het NedSym helaas (nog) niet beschikt over een overschot aan vraag, is geen korting wellicht niet de juiste weg.

Als laatste over het vergeven van een gratis reservering voor een stoel gedurende een serie. Mensen met een bepaalde voorkeur zijn vaak bereid hier voor te betalen (H4). Zoals in H2 is geconcludeerd

zijn de plekken aan het middenpad, nabij uitgangen en aangrenzend aan een hogere rang erg geliefd (minstens 2 aanvragen per serie). Vooral de stoelen aan het middenpad in de eerste rang tegen de toprang aan zijn zeer in trek (tot 12 aanvragen per concert gebaseerd op seriehouders). Voor een visualisatie is deze zone ingetekend in bijlage 2. Mogelijkheid is een premium op het reserveren van een stoel in de serie. Een bedrag van €10 is in de luchtvaartindustrie gebruikelijk. Als het NedSym dit per serie zou vragen betekent dit een potentieel van €8.400 (aantal seriehouders maal 10). Hierin wordt nog geen onderscheidt gemaakt in grote en kleine serie wat een groter potentieel kan betekenen.

- De huidige rangen indeling is niet verkeerd, maar verfijning is gewenst.

Er wordt bij het Wilminktheater onderscheid gemaakt tussen vijf verschillende rangen en daarmee verschillende groepen mensen. Het met oog op het creëren van meer omzet belangrijk goede interne regels te maken over de verkoop van verschillende rangen.

Sommige plekken zijn meer in trek dan anderen. Deze plaatsen zouden nooit met korting moeten worden verkocht. Mogelijkheid is om deze plaatsen niet beschikbaar te stellen in de serieverkoop. Hierdoor krijgen degene die de losse kaart koopt (zonder korting) ook de beste plek. Een tweede manier is om hier tegenover een premium te stellen van €3 per voorstelling. Deze €3 is niet onderbouwd, maar kan via een marktanalyse worden getest.

Als laatste zullen dus ook de vrije toegang voor jongeren op rangen aan banden worden gelegd, zodat deze niet op de gewilde stoelen gaan zitten. Zij krijgen een zeer goedkope entree maar, zullen daarmee dan wel op een niet verkochte, niet premium plek moeten zitten.

Ook zal het orkest rekening moeten houden met uitkomsten van een mogelijk marktonderzoek betreffende de wensen van de bezoeker. Mocht het zo zijn dat er behoefte is om zo nu en dan van het eerste middenbalkon een culturele skybox (VIP ruimte) te maken, betekent dit dus dat eventueel gereserveerde stoelen daar niet mogelijk zijn en hier wellicht de gangbare rangen verdeling moet worden losgelaten.

- Veel omzet wordt direct weer ingeleverd.

Het NedSym levert per verkocht kaartje €6,76 in bij het Wilminktheater als een voorstelling daar gehouden wordt. Daarnaast dragen ze ook huur af aan het theater voor gebruik van de zaal. Voor de voorstellingen die in dit onderzoek zijn meegenomen in het Wilminktheater betaalt het NedSym voor het printen van de kaartjes al ($13.382 \times €2,76$) €36.934. Dit zou drastisch verlaagd kunnen worden door een eenmalige investering in een elektronisch ticketsysteem waarmee de mensen een barcode op hun smartphone kunnen laten zien of thuis zelf hun kaartje uitprinten. Punt is wel dat medewerking van het Wilminktheater nodig is.

Voor de garderobe en de drankjes geldt ($13.382 \times €4$) €53.528. Hier kan mogelijk op bespaard worden door zelf studenten in te zetten voor deze service of gedeeltelijk door deze niet aan te bieden aan vrijkaartjes/kaartjes met korting. Ook zou aan totale afschaffing gedacht kunnen worden.

7.2 Aanbevelingen

- Verkoop een avond uit, geen klassiek concert.
 - o Meer gebruik maken van speciale producten.
 - o Bundel producten bij elkaar en verkoop deze als één pakket.

De beleving van een concert is veel breder dan alleen het luisteren en genieten van muziek (zie H5). Het aanbieden van de speciale producten zoals dineren, champagnearrangementen en artiesten ontmoeten is een uitbreiding van het bestaande productenpakket om meerdere klantsegmenten aan te spreken. Hiermee wordt het potentiële publiek dus groter dan alleen de liefhebbers. Wel is er voor een juiste implementatie marktonderzoek nodig. Dit onderzoek moet gaan naar de vraag waar

mensen nu behoefte aan hebben in een in een avond uit. Dit wordt verder uitgelegd onder het kopje vervolgonderzoek.

Bij het gebruik van speciale producten is de omzet gebaat bij een verkoop in bundels met notificatie van de losse prijs. Doordat mensen weten wat de producten los kosten, zullen ze eerder geneigd zijn deze in de bundel te kopen.

Het invoeren van speciale pakketten hoeft niet te betekenen dat er ook rangen worden toevoegt.

Een diner voorafgaand aan het orkest kan ook prima met een 2e of 3e rang gecombineerd worden.

Hetzelfde geldt voor een champagnearrangement e.d.

- Houd rekening met de populariteit van verschillende stukken, producten en bezoekdagen in de kaartprijs. Dus laat mensen betalen voor wat ze willen hebben.
 - o Bied meerdere kleine series aan. Mensen vinden dit blijkbaar een prettig product en krijgen zo meer keus. Dit is vergelijkbaar met het Koninklijk Concertgebouworkest.
- Annuleer de mogelijkheid tot retourneren van seriekaarten.
- Maak duidelijke interne regels voor de verkoop van verschillende rangen.
 - o Leg de vrije plaats keuze voor jongeren aan banden. Zorg in ieder geval dat deze goedkope kaartjes geen gebruik maken van de meest gewilde plaatsen.
- NedSym moet kijken naar de mogelijkheid servicekosten over te nemen van het Wilminktheater of in ieder geval te verlagen
- Zorg verder dat iedereen het verhaal rondom een strategie kent (hoe, waarom, etc) (tip 5 (Davenport, 2012)). Bij vragen aan het orkest over bijv. prijsvoering en afspraken met het theater moest vaak worden nagevraagd hoe bepaalde dingen in elkaar zaten en niet altijd met succes. Meest opvallend hierbij is dat niemand binnen het orkest nog weet waarop de hoogte van de kaartprijs is gebaseerd.

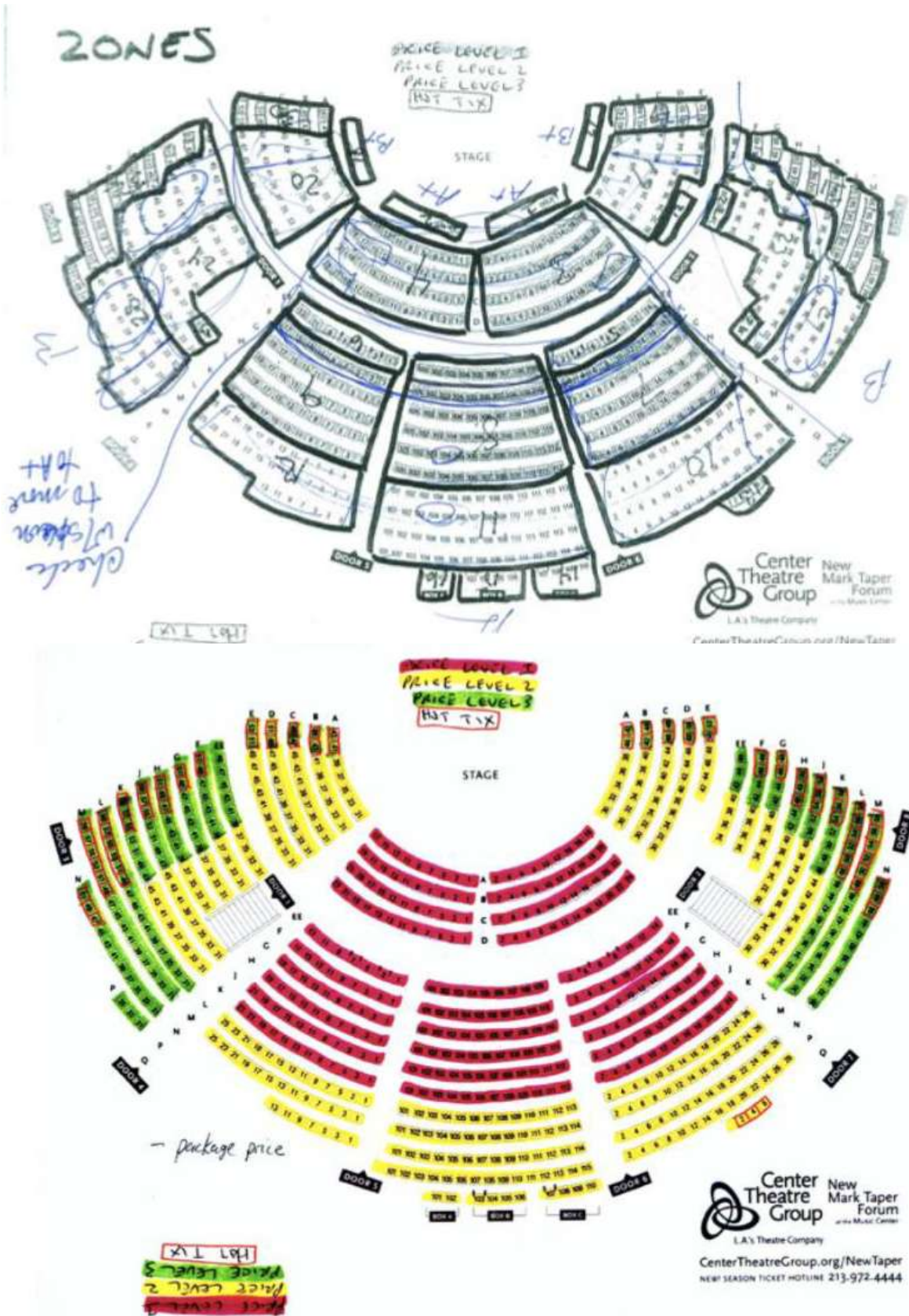
7.3 Vervolgonderzoek

Tijdens het onderzoek is veel informatie naar voren gekomen die op zijn beurt weer extra vragen oproept. Daarnaast was er binnen dit onderzoek geen tijd en ruimte voor bepaalde onderzoeken die voor verdere ondersteuning zorgen. Vandaar dit kopje vervolgonderzoek.

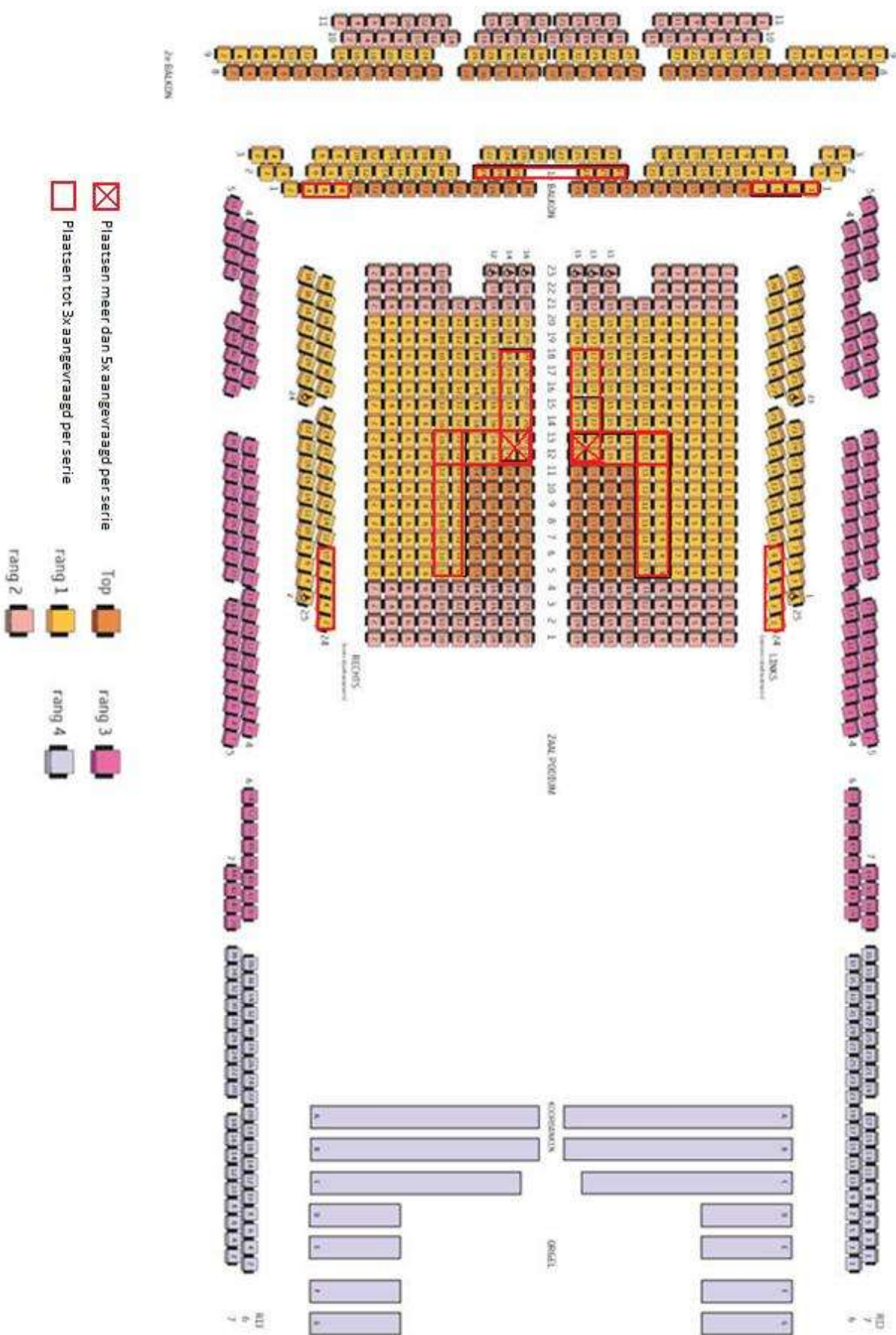
- Zoals al in de conclusie genoemd is er voor een maximale impact van revenue management een goed marktonderzoek nodig naar waar nu precies behoefte aan is. Uit het onderzoek is gebleken dat een 'avondje uit' het product is wat goed verkoopt, maar wat vindt de potentiële klant nu leuk? Wil deze een dinerarrangement met vooraf eten en aansluitend een concert? Is er op de zakelijke markt wellicht behoefte aan een aansluitende netwerkborrel na het concert? Daarnaast kunnen via een marktonderzoek de premium voor zitplaatsen worden getest alsmede de wens voor meerdere kleine series. Dit onderzoek kan prima via enquête en wellicht kunnen bedrijven persoonlijk benaderd worden.

Bijlage

Bijlage 1. Visualisatie Centre Theatre Group met rangen en zones (Roth, 2010)



Bijlage 2. Gewilde plaatsen zaal Wilminktheater.



Bibliografie

Baker, T. (2009). Customer Loyalty and Subscription- back to the future? *Journal of Arts Marketing* , 21-22.

Baker, T. (n.d.). *Defining Revenue Management and Dynamic Pricing - the difference is important!*

Retrieved augustis 24, 2012, from think about pricing:

http://www.thinkaboutpricing.com/index.php?mact=Uploads,cntnt01,default,0&cntnt01mode=single&cntnt01upload_id=24&cntnt01category=Files&cntnt01returnid=57

Baumol, W., & Bowen, W. (1965). On the Performing Arts: The Anatomy of Their Economic Problems. *The American Economic Review* , 495-502.

Baumol, W., & Bowen, W. (1965). On the Performing Arts: The Anatomy of Their Economic Problems. *The American Economic Review* , 495-502.

bestellen. (n.d.). Retrieved juli 17, 2012, from carre:

<http://www.carre.nl/nl/voorstellingen/bestel/774/yab-yum>

Brown, A. (2002). *Classical Music Consumer Segmentation Study: How Americans Relate to Classical Music and Their Local Orchestras*. Southport: Audience Insight LLC.

Coppock, B. (2008). Radical Revenue. *Symphony* , 21-27.

Courty, P. (2000). An economic guide to ticket pricing in the entertainment industry. *Louvain Economic Review* , 167-192.

Courty, P., & Pagliero, M. (2012, februari 4). THE IMPACT OF PRICE DISCRIMINATION ON REVENUE: EVIDENCE FROM THE CONCERT INDUSTRY. *The review of economics and statistics* , 359-369.

Cross, R., & Dixit, A. (2005). Customer-centric pricing: The surprising secret for profitability. *Business Horizons* , 483-491.

Davenport, K. (2012, mei 18). *at the broadway league conference*. Retrieved juli 18, 2012, from the producers's perspective: http://www.theproducersperspective.com/my_weblog/2012/05/at-the-broadway-league-conference-day-35-tips-on-dynamic-pricing.html

Drenth, B., & Vinkenburg, B. (2011). *Naar nieuwe prestatie modellen voor orkesten*. Utrecht: Berenschot.

Drumwright, M. (1992). A Demonstration of Anomalies in Evaluations of Bundling. *Marketing Letters* , 311-321.

Eddie Vedder tickets. (n.d.). Retrieved juli 17, 2012, from Viagogo:

<http://www.viagogo.nl/Concertkaartjes/Alternative+Indie/Eddie-Vedder-Kaartjes/E-433739>

Fleming, J. (2011, januari 21). *Florida Orchestra to cut ticket prices dramatically*. Retrieved juli 24, 2012, from Tampa Bay Times:

<http://www.tampabay.com/features/performingarts/article1146589.ece>

- Gaeth, G., Levin, I., Chakraborty, G., & Levin, A. (1990). Consumer Evaluation of Multi-Product Bundles: An Information Integration Analysis. *Marketing Letters* , 47-57.
- Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only*. Boston: Americans for the Arts.
- Larson, K. (2009). Can you use dynamic pricing? *Arts Proffesional magazine* .
- Leslie, P. (2004). Price discrimination in Broadway theater. *RAND Journal of Economics* , 520-541.
- McDonald, M., & Rascher, D. (2000). Does Bat Day Make Cents?: The Effect of Promotions on the Demand for Baseball. *Journal of Sport Management* , 8-27.
- Melick, J. (2010). Just the ticket. *Symphnoy* , 48-55.
- NedSym. (n.d.). *governance*. Retrieved 06 10, 2012, from Nederlands Symfonieorkest: <http://www.nedsym.nl/governance>
- over vrienden*. (n.d.). Retrieved juli 27, 2012, from concertvrienden: <http://www.concertvrienden.nl/vrienden/over-vrienden/over-het-lidmaatschap>
- Ravanas, P. (2008). The Chicago Symphony Orchestra on Dynamic Pricing. *International Journal of Arts Management* , 68-78.
- Rijksoverheid. (n.d.). *muziek, theater, dans*. Retrieved juni 19, 2012, from Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/muziek-theater-dans/nieu-subsidiebeleid-voor-muziek-theater-en-dans>
- Rijksoverheid. (2011). *muziek, theater, dans*. Retrieved juni 19, 2012, from website Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/muziek-theater-en-dans/nieuw-subsidiebeleid-voor-muziek-theater-en-dans>
- Roth, S. (2010). *Center Theatre Group - Beyond Revenue Management*. Los Angeles: the pricing institute.
- Sandomir, R. (2002, November 27). *Sports*. Retrieved 07 17, 2012, from Website van New York Times: <http://www.nytimes.com/2002/11/27/sports/baseball-mets-offer-ticket-prices-to-suit-every-occasion.html>
- Talluri, K., & Van Ryzin, G. (2005). *the theory and practice of revenue management*. New York: Springer.
- Voorstellingen*. (n.d.). Retrieved juli 17, 2012, from website van carre: <http://www.carre.nl/nl/voorstellingen/programma>
- Williams, A. (1994). Do anti-ticket scalping laws make a difference? *Managerial and decision economics* , 503-509.
- Zieba, M. (2009). Full-income and price elasticities of demand for German public theatre. *Journal of Cultural Economics* , 103.