

## **Tickets voor life-entertainment: Samenwerking is uitdagend, en onvermijdelijk!**

*De huidige inrichting van de ticketingwaardeketen voldoet niet aan de eisen van de nieuwe tijd. Trends in de theater- en ticketingmarkt, nieuwe technologieën en een kritischer consument zorgen voor een aardverschuiving. Om ook in de toekomst een rol van betekenis te kunnen spelen in ticketverkoop en distributie is samenwerking voor alle betrokken partijen vrijwel onvermijdelijk. In dit artikel schetsen de auteurs een beeld van de huidige situatie en trends. In het volgende nummer van MMNieuws geven zij een indruk van de verschillende samenwerkingsvormen en de gevolgen ervan voor de ticketingmarkt én de consument*

Ticketing wordt in Nederland een steeds serieuzere zaak. Jarenlang is de verkoop en distributie van tickets voor *life-entertainment* een ondergeschoven kindje geweest. Zowel de producenten als de theaters leken distributie te zien als een noodzakelijk kwaad. De laatste tijd bemerken wij een toenemende interesse in vraagstukken met betrekking tot ticketdistributie. Bijvoorbeeld de vraag hoe de efficiëntie van het huidige Nederlandse ticketdistributiemodel kan worden verbeterd en consumenten effectiever kunnen worden benaderd. Deze interesse gaat zover dat voorheen niet mogelijk geachte combinaties van spelers in de kunst- en cultuur wereld nu constructief en ambitieus spreken over verdergaande samenwerkingsvormen.

De ticketingwereld is aan veranderingen onderhevig die het huidige model fundamenteel zullen veranderen. Een van die veranderingen is de groei in deze markt. Zo sprak de vereniging van schouwburg- en concertgebouwdirecteuren in december 2001 de verwachting uit dat het aantal tickets voor life-entertainment in vijf jaar zal groeien van zestien miljoen naar circa twintig miljoen. Deze groei wordt mogelijk door uitbreiding van de beschikbare capaciteit en een relatief hoger aantal toeschouwers per voorstelling. De capaciteitstoename wordt mogelijk door uitbreiding van huidige theaters en de bouw van nieuwe theaters. Tevens is de verwachting dat het popsegment sterk zal aantrekken.

De hogere gemiddelde bezoekersaantallen worden gerealiseerd door twee trends. De eerste is de toename van, vaak grootschalige, events en festivals. De tweede trend is verkoop via internet. De ervaring leert inmiddels dat internetverkoop niet alleen een verschuiving van verkoopkanaal met zich meebrengt. Het betekent ook een toename van het totaal aantal verkochte tickets.

### **Omzetgaranties**

In de ticketing waardeketen zijn een aantal spelers actief: producent, promotor, distributeur en theater. Voorheen werd de kaartverkoop geregeld door de individuele theaters op basis van met producenten of promotors afgesloten contracten. Hiermee lag de 'ticketingmacht' bij de theaters. Tegenwoordig zijn vrije producenten en

promotors meer en meer op zoek naar omzetgaranties. Een voorbeeld hiervan is dat meer en meer voorstellingen gebaseerd zijn op *shared risk*. Tevens gebeurt dit door via het *business-to-business* kanaal zelf kaarten te verkopen met hoge verdiensten en door in het *business-to-consumer* segment meer expliciete zekerheid te zoeken dat de beschikbare kaarten ook daadwerkelijk worden verkocht tegen een zo hoog mogelijke prijs (*yield management*). Ze zoeken geen plaatsen meer om te spelen, maar plaatsen waar zoveel mogelijk wordt verkocht. De 'macht' van theaters neemt af en die van producenten en promotors neemt toe.

### **Ticketing kan geld opbrengen**

De ticketfunctie verandert van *cost-based* naar *profit-based*. Ticketing wordt op die manier meer en meer een activiteit die geld op kan brengen in plaats van een geaccepteerde kostenpost. Deze verandering in de benadering heeft twee hoofdoorzaken.

De eerste oorzaak is dat ook de culturele wereld kostenbesparing steeds belangrijker is geworden. Er komt meer en meer druk op theaters om kostenbesparende maatregelen toe te passen. Een oorzaak daarvan is het afnemen van de beschikbare subsidies in de culturele wereld, dan wel dat subsidies voor andere zaken worden aangewend.

Mogelijkheden om bijvoorbeeld de hoge kosten van de kassadienst te verminderen, is onder andere de verkoop via internet of ticketzuilen. Een andere mogelijkheid om de kosten te verminderen is het oprichten van centrale kassa's voor meerdere culturele instellingen. In de randstad kunnen hiervoor theaters samenwerken. Buiten de randstad zal hiervoor vaak samenwerking met andere partijen moeten worden gezocht. Daarbij valt denken aan andere podia of bioscopen.

De tweede hoofdoorzaak van de verschuiving van *cost-based* naar *profit-based* ticketing is internet. Het is de afgelopen jaren gebleken dat entertainmenttickets prima via het web kunnen worden

verkocht. Daarmee krijgen (onverkochte) kaartjes ineens waarde voor degene die ze in zijn bezit heeft.

De mogelijkheid om kaartjes te kopen op een website lokt bezoekers. En hoe hoger de bezoekersaantallen, des te hoger de advertentie-inkomsten via bijvoorbeeld bannering of de mogelijkheid om additionele producten en diensten te verkopen.

Een theater of producent is zo ook in de positie om een vergoeding voor de onverkochte kaartjes te vragen aan de partij die ze graag op zijn website aanbiedt. Als een partij bijvoorbeeld de vele kaartjes van MOJO zou willen verkopen via het net, zal hij daar over moeten onderhandelen.

### **Meer publiek bereiken**

Technologische ontwikkelingen bieden mogelijkheden tot extra vormen van distributie zoals internet en kiosken. Bijvoorbeeld producenten en promotors zijn hiermee in staat meer publiek bereiken. En door een beter inzicht in de (voor)verkochte kaartjes kunnen de instellingen mensen en middelen beter inzetten omdat eerder duidelijk is hoeveel klanten zullen komen.

Distributeurs kunnen hun macht in de waardeketen vergroten door extra services zoals e-tickets.

Klanten krijgen meer macht omdat zij bepalen waar kaartjes worden aangeboden. Door de grote hoeveelheid informatie op het internet kan een klant niet meer overal kijken. Hij selecteert een aantal plaatsen waar hij zijn zoektocht begint. De aanbieders moeten zorgen dat de kaartjes op die plaatsen beschikbaar zijn.

### **De gunst van de klant**

De geschetste trends maken verdergaande samenwerking noodzakelijk. Bijvoorbeeld vanuit de klant in de regio Den Bosch bezien zijn er verschillende bedrijven die om zijn gunst vragen. Dit zijn niet alleen landelijke distributeurs als De Reserveerlijn of de Uitlijn. Het zijn ook de instellingen als Theater aan de Parade en het Noordbrabants museum. Ook zijn het de feitelijke producenten als Holiday-on-ice en Boulevard. Al deze partijen doen hun eigen marketingactiviteiten en informatieverstrekking. Daarnaast doen al deze partijen in meerdere of mindere mate aan *customer relationship management* en bieden zij wellicht arrangementen aan. Deze activiteiten zijn doelgroep of klant gericht.

Voor een klantgericht beleid is echter een aantal productgerichte randvoorwaarden voor ticket- en informatiedistributie nodig. Een van die randvoorwaarden is de acquisitie of inkoop. Daarmee zorgen we ervoor dat er daadwerkelijk kaartjes en informatie in de systemen aanwezig is. Het kan gaan om kaartjes voor voorstellingen, maar het kunnen ook tafels in een restaurant of hotelovernachtingen zijn; extra diensten aan klanten of onderdelen in arrangementen.

Een andere belangrijke randvoorwaarde is het beheer van het ticketingsysteem. Dat is niet alleen het opzetten van zalen in het systeem voor de kaartverkoop, maar ook het totale abonnementenbeheer en het *allotment management*.

De laatste randvoorwaarde die we hier willen noemen is de ontwikkeling van op de toekomst gerichte activiteiten. Daarbij valt te denken aan verbeteringen aan het ticketsysteem of het opzetten van nieuwe distributiekanaal als internet of kioskverkoop.

Naast de productgerichte zijn er ook systeemgerichte activiteiten. Het betreft hier alle activiteiten van de *'ticketing and information engine'*. Denk hierbij aan de *back-office* activiteiten om het systeem, de databases en de ICT-infrastructuur operationeel te houden, maar ook aan standaardprocessen als: afhandeling van het betalingsverkeer, *fulfilment* van tickets, standaard rapportages over ticketverkoop en standaard administratieve taken.

### **Toegevoegde waarde**

Onze stelling is dat samenwerking waarde kan toevoegen voor de verschillende partijen. Door samenwerking in de klantgerichte laag worden extra mogelijkheden tot klantcontact en bijvoorbeeld *direct marketing* gegenereerd. Door samenwerking in de productgerichte laag kunnen operationele schaalvoordelen worden behaald via bijvoorbeeld een centrale kassadienst of een centraal administratiekantoor, maar ook door een centraal punt voor informatievergaring in te richten. Samenwerking in de systeemgerichte laag is bijna de essentie van elke mogelijke samenwerkingsvariant. Als alle instellingen in Nederland met één en dezelfde ticketverkoop- en informatiedatabase zouden werken, dan zijn alle verdere samenwerkingsvormen mogelijk zonder bijvoorbeeld handmatig *allotment* beheer of *interfaces*.

J. Kooij

E. Westerink

Over de auteurs:

Jaap Kooij is een zelfstandig gevestigd adviseur – [www.kooij.org](http://www.kooij.org) – jaap@kooij.org –.

Eugène Westerink is General Manager van De Reserveerlijn bv. – [www.reserveerlijn.nl](http://www.reserveerlijn.nl) – [eugene.westerink@stageholding.nl](mailto:eugene.westerink@stageholding.nl) –.