

Tickets voor life-entertainment

Herinrichting van ticketdistributie is onvermijdelijk

"Het stenen tijdperk is
niet geëindigd door
een gebrek aan steen."
Sheik Jamani

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 grote veranderingen. In het vorige nummer van MMNieuws schetsten de auteurs een beeld van de huidige situatie en trends. Hun conclusie is dat samenwerking voor alle betrokken partijen vrijwel onvermijdelijk is. In dit artikel geven zij een indruk van de verschillende samenwerkingsvormen en de gevolgen ervan voor de ticketingmarkt én de consument

Om ook in de toekomst een rol van betekenis te kunnen spelen in ticketverkoop en -distributie moeten producenten, theaters en distributeurs, maar ook de (lokale) overheid waar mogelijk samenwerken. Ze zullen zich blijvend van elkaar onderscheiden op hun *core-competence* en identiteit.

In de vorige aflevering van MMNieuws hebben we een aantal trends aangegeven die het huidige ticketingmodel zullen veranderen. Zo is er een forse verwachte groei in de kaartverkoop, maar vooral de nieuwe technologieën zorgen ervoor dat het roer drastisch omgaat. Om daar daadkrachtig op in te spelen zullen de verschillende spelers in de ticketingmarkt verdergaande samenwerkingsverbanden aan moeten gaan.

Die noodzakelijke en ook steeds meer gewenste samenwerking kan variëren van 'onzichtbaar' tot volledige integratie. De mogelijkheden voor samenwerking zijn natuurlijk afhankelijk van de wensen van de individuele spelers. Voor veel theaters is de specifieke identiteit een *core-competence*. Dan brengt samenwerking met andere theaters of partijen 'in de ogen van de klant' altijd een concessie aan deze specifieke identiteit met zich mee. Wel kan het voor zo'n theater interessant zijn om op regionaal of landelijk niveau tickets aan te bieden via een distributeur. Bijvoorbeeld een theater als Carré verkoopt kaartjes natuurlijk via haar eigen label (kassa en website). Daarnaast worden kaartjes aangeboden op regionaal niveau via het AUB (Uitburo) en op landelijk niveau via een label van KNN (Uitlijn).

In essentie zijn er drie samenwerkingsvormen mogelijk. Dat zijn de zogeheten *information aggregation*, *white labeling* en integratie.

Information aggregation

Bij *information aggregation* wordt verschillende informatie ondergebracht in één 'look-and-fee!'. Dat wil zeggen dat alle informatie van verschillende leveranciers op een eenduidige wijze aan consumenten wordt gepresenteerd. De diensten achter deze informatie worden echter door de verschillende leveranciers zelf, onder eigen titel geleverd. Zo wordt, in het voorbeeld, het pizzamenu gepresenteerd via urbanbite.nl, maar de order wordt direct doorgeleid naar de gekozen pizzeria, die de pizza via eigen middelen (brommertjes) aflevert.

De pizzeria is eindverantwoordelijk voor tijdige levering en kwaliteit. Urbanbite.nl garandeert haar propositie door haar selectie van kwalitatief goede pizzeria's en monitort de tevredenheid van klanten die via deze website hebben besteld. De klantgegevens blijven bij de *information aggregator*, die deze gegevens weer aan kan wenden voor (direct) marketing acties. In het geval van urbanbite.nl gebeurt dat ook.

In ons ticketingmodel richt *information aggregation* zich uitsluitend op samenwerking van verschillende instellingen in de klantgerichte activiteiten. In entertainmentticketing is zij daarom met name geschikt wanneer producenten en instellingen een additionele verzamelplaats voor informatie op willen zetten om op een andere wijze hun doelgroepen te benaderen.

Ook kan het geschikt zijn om consumenten buiten de primaire doelgroep te bereiken. Klanten krijgen immers verschillende categorieën aangeboden en bepalen dan waar ze 'trek in hebben'. Een groot voordeel van dit model is dat er op één plaats klantgegevens worden verzameld die kunnen worden gebruikt voor marketing en promotie van de aangesloten instellingen. In dit model worden geen schaalvoordelen gecreëerd in het operationele vlak.

White labeling

De tweede vorm van samenwerking is *white labeling*. Basisprincipe hiervan is dat elke individuele partij in de samenwerking zijn eigen naam, identiteit en marktwerking behoudt. Voor de verwerking van informatie vragen of levering van diensten is een centrale *back-office* ingericht die onder de naam van de aangesloten partij de diensten levert, zonder dat de klant dit merkt.

Als voorbeeld gebruiken we hier Stater. Het is een naam die de gemiddelde Nederlander weinig zal zeggen. In de financiële wereld is Stater echter zeer bekend als dienstverlener voor hypothecaire *back-office* diensten en systemen. In Nederland alleen al wordt circa 30 procent van de afgesloten

hypotheken verwerkt en beheerd door Stater zonder dat de consument dit ziet. Sluit u bijvoorbeeld een hypotheek af bij Zwitserleven, dan vindt de totale *back-office* verwerking door Stater plaats. De website van Stater, www.stater.nl, laat daarover geen enkele onduidelijkheid bestaan. Zwitserleven heeft en houdt in dit voorbeeld het klantcontact. Stater gebruikt enkel de klantinformatie benodigd voor het verwerken en beheren van de hypotheek.

In ons ticketingmodel richt *white labeling* zich op samenwerking in de productgerichte en systeemgerichte activiteiten (zie MMNieuws 5/6; pag. 14-15). Omdat verschillende producenten en instellingen hun krachten bundelen, kunnen de aangesloten partijen diensten leveren of distributiekanaalen openen die voor de individuele partijen niet te realiseren zijn, vanwege de relatief hoge kosten. Zo kunnen veel instellingen niet een eigen *call center* opzetten of in stand houden. Door gezamenlijk één *call center* op te zetten of in te huren kunnen de instellingen hun klanten deze dienst toch individueel aanbieden. Daarnaast kunnen schaalvoordelen worden bereikt in operationele kosten wanneer meerdere instellingen samenwerken. Een nadeel van dit model is dat er geen integrale klantgegevens worden opgebouwd die een effectievere en efficiëntere marketing en promotie mogelijk zouden kunnen maken.

Integratie

De derde mogelijke samenwerkingsvariant is *integratie*. In deze variant worden klantcontact, informatiefunctie en verkoop en levering van kaartjes in een aparte, zelfstandige organisatie ondergebracht. Deze organisatie opereert onder een eigen '*look-and-feel*', is zelf verantwoordelijk voor de inrichting en levering van diensten en de kwaliteit van het product. Feitelijk besteedt een aangesloten instelling hiermee bepaalde diensten uit aan een derde partij.

Het voorbeeld, Musées de France, is een virtuele museumwinkel. Het is een aparte organisatie die zich richt op het verkopen van museamerchandising en replica's via het internet. Deze producten worden door Musées de France onder eigen label op de markt gebracht. De rechten van de producten liggen bij de verschillende aangesloten Franse musea, die Musées de France een licentie geven om deze producten te vervaardigen en te verkopen.

Hoewel er wel links zijn naar bijvoorbeeld het Louvre, opereert Musées de France voornamelijk onder eigen naam en risico. Het voordeel voor de aangesloten musea is gelegen in het feit dat zij niet zelf een virtuele museumwinkel hoeven op te zetten en toch aan merchandising kunnen verdienen.

In ons ticketingmodel richt deze variant zich op samenwerking in zowel de klantgerichte, de productgerichte als de systeemgerichte activiteiten. Feitelijk wordt een nieuwe organisatie opgezet. Deze variant is met name geschikt voor de kleinere, minder kapitaalkrachtige producenten en instellingen. Ze maken dan bijvoorbeeld gebruik van de ticketinginfrastructuur van De Reserveerlijn zonder daarbij de kosten en zorgen te hebben die het opzetten en in stand houden daarvan, met zich meebrengen. Ook grotere instellingen kunnen hierbij aansluiten voor het bereiken van specifieke doelgroepen die anders onbereikbaar blijven.

Herbezinning

De traditionele inrichting van ticketdistributie is *out-dated*. We staan aan de vooravond van een periode van herbezinning waarbij producenten, promoters en (culturele) instellingen zullen moeten bepalen welke nieuwe positie zij innemen in het ticketing- en informatielandschap, welke diensten en kennis zij echt zelf dienen uit te voeren en tot welke diensten en producten men toegang moet hebben. Op basis van deze overwegingen zullen nieuwe (regionale) samenwerkingsverbanden ontstaan.

De herinrichting is reeds begonnen. De overheid dringt aan op publiek-private samenwerkingen en reduceert bestaande subsidiestromen waardoor een rationalisering van de culturele sector wordt gestimuleerd. Voor de culturele instellingen ontstaan mogelijkheden voor kostenreductie waardoor de overblijvende subsidies en resultaten meer aangewend kunnen worden voor promotie en marketing. En *last-but-not-least* de druk van de klant. Deze zal – verwend door het serviceniveau in andere sectoren – ook ten aanzien van ticketaankoop en informatievergaring meer en meer gemak eisen: *multi-channel* en zelf '*in control*'.

Partijen die hierop in weten te spelen zullen snel een ernstige bedreiging vormen voor partijen die een traditionele inrichting aan blijven hangen. Wij zijn ervan overtuigd dat we de snelheid waarmee dergelijke spelers opkomen en hun deel van de markt zullen pakken, niet genoeg kunnen overschatten.

J. Kooij
E. Westerink

Over de auteurs:

Jaap Kooij is een zelfstandig gevestigd adviseur – www.kooij.org – jaap@kooij.org –.
Eugène Westerink is General Manager van De Reserveerlijn bv. – www.reserveerlijn.nl –
eugene.westerink@stageholding.nl –.