

Hoe de cultuur aderlatingen kan overleven

Tijs Rotmans In het woordenboek van staatssecretaris Zijlstra van Cultuur zijn ‘subsidie’, ‘besturen’ en ‘bezoeker’ geschrapt. De toverwoorden van 2011 zijn ‘eigen inkomsten’, ‘ondernemen’ en ‘klant’. Marketingdeskundige Tijs Rotmans voorziet een interessante periode, waarbij angst en onzekerheid plaats moeten maken voor innovatie en ondernemerschap.

Met één simpele handomdraai reduceert de zuster de hoeveelheid vloeistof die de patiënt via het infuus krijgt toegediend om in leven te blijven. ‘Nu is het slechts een kwestie van tijd voordat de patiënt zich aanpast aan de nieuwe situatie. De hartslag zal even dalen, maar de meeste zieken zijn vervolgens binnen één maand weer uit bed.’ De kans op overlijden is uiteraard aanwezig, maar het overgrote deel van de patiënten maakt het beter dan ooit tevoren.

Deze beeldspraak is typerend voor het cultuurbeleid in de periode 2013-2016. Beleid gericht op stimulering van ondernemerschap, waaraan mede invulling is gegeven door het vaststellen van de eigeninkomstennorm. ‘Terecht of onterecht?’ is een interessante vraag bij de evaluatie van het regeringsbeleid, maar kan overgeslagen worden bij de rondvraag in de directiekamer van een culturele instelling. Zie de feiten onder ogen en pak je voorsprong als toekomstig ondernemer door het rouwproces zo kort mogelijk te houden.

De woorden ‘eigen inkomsten’, ‘ondernemen’ en ‘klant’ zijn dé woorden van 2011, terwijl ‘subsidie’, ‘besturen’ en ‘bezoeker’ echt wel 2010 zijn. Met de junibrief van de staatssecretaris (Zijlstra 2011) is terugkijken overbodig en is duidelijk dat het voor een aantal instellingen een tijd van overleven wordt. Onvoorbereid en onvoldoende geëquipeerd breekt er een interessante periode aan, waarbij angst en onzekerheid plaats moeten maken voor innovatie en ondernemerschap.

Voor de burger, onder wie PVV-stemmers Henk en Ingrid, is deze periode minstens even interessant. Instellingen zullen (helaas niet altijd vrijwillig) op zoek gaan naar nieuwe inkomstenbronnen. En dat betekent vernieuwing en differentiatie van het aanbod naar verschillende doelgroepen. Nieuw verfrissend aanbod dat aansluit bij wat klanten willen. En niet meer een aanbod dat bij de instelling past. De instelling is er voor de klanten en niet andersom.

Neem de Bravilor dubbel-deks koffiezetapparaten. U weet wel, die stalen torens die vaak gespot worden in voetbalkantines, gaarkeukens en scholen. Bij enkele culturele instellingen staan ze nog. En dat is niet omdat de meerderheid van de klanten het brouwsel dat deze machines produceren als de lekkerste koffie beschouwt. Die staan er omdat het de meest efficiënte manier voor de instelling is om grote aantallen klanten in korte tijd van koffie te voorzien. En dat terwijl er doelgroepen bestaan die absoluut bereid zijn om een hogere prijs te betalen voor fatsoenlijke koffie – wat dan weer leidt tot hogere eigen inkomsten voor de instelling.

Doelgroepen

Terug naar de innovatie of vernieuwing van het aanbod. Sinds Ford het inzicht heeft gehad dat één kleur en één model niet toereikend zijn voor de gehele markt hebben bedrijven zich gestort op doelgroepen. In vele markten hebben bedrijven de basisdienst of het basisproduct in verschillende varianten beschikbaar gesteld. Zo zijn er zes iPads beschikbaar, drie reisklassen bij KLM, zeventien carrosserievarianten bij Audi en elf smaken Coca-Cola.

Het zou dan toch wel heel toevallig zijn wanneer de doelgroep voor bijvoorbeeld museumbezoek volkomen

homogeen zou zijn qua behoeften. De klant zal productdifferentiatie met mogelijkheden tot (1) een audiotour op de mp3-speler, (2) verdieping voor kinderen via speurtochten in het museum, of (3) een inleidende lezing van een betrokken wetenschapper beschouwen als aangename toevoeging op het basisaanbod.

Andersom is een aantal musea ook goed op weg door het aanbod te beperken en daarmee beter aan te sluiten bij de wensen van de (inter)nationale toerist. Het Amsterdam

Pak je voorsprong als toekomstig ondernemer door het rouwproces kort te houden

Museum heeft *Amsterdam DNA*, waarbij in 45 minuten de geschiedenis van Amsterdam in zeven fases wordt getoond. Een kortere, maar speciaal gecomponeerde ervaring die gek genoeg best een hogere prijs kan hebben. De zoektocht naar deze zogenaamde productmarktcombinaties is niet gemakkelijk maar wel zo leuk, omdat beloning kan volgen als het prijsbeleid passend is. Maar daarover later meer.

Het kaf van het koren

In een goed functionerende markt is het in het belang van de klant dat bedrijven die onvoldoende inspelen op klantwensen, of die een te hoge kostenstructuur hebben, failliet gaan. Het kaf wordt van het koren gescheiden, de jongens van de mannen. Dat is pijnlijk, maar de sterksten overwinnen en in dat geval krijgt de klant gemiddeld genomen de beste waar voor zijn geld. 'Gemiddeld' omdat er ook individuele klanten zullen zijn die het voor hen relevante aanbod zien verschrallen.

Maar de cultuursector is geen normaal functionerende markt, omdat deze (gelukkig) wordt verstoord door subsidies. Subsidies aan instellingen om maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Simpelweg omdat deze doelen in een perfecte (commerciële) markt niet worden behaald in het licht van een te kleine doelgroep, te weinig bereidheid om te betalen of een te hoge kostenstructuur door de aard van de bedrijfsvoering. Jeugdtheater voor de lagere sociale klassen is daar een mooi voorbeeld van.

Er zit iets dwaals in de doelstellingen van het nieuwe cultuurbeleid, wat noodzaakt tot de juiste balans tussen te veel en te weinig subsidie. De subsidie moet namelijk laag genoeg zijn om een prikkel te geven aan innovatie en ondernemerschap, maar ook hoog genoeg om onbedoelde faillissementen te voorkomen. Immers, je moet geen goed geld achter slecht geld aan gooien. En tegelijkertijd moet de hoeveelheid subsidie ook worden afgezet tegen het algemeen belang en in de context worden gezien van andere subsidies of uitgaven van de overheid. Gelukkig is dat het terrein van de politiek en heeft een instelling slechts te maken met de uitkomst. Een uitkomst die dus leidt tot innovatie en nieuw aanbod bij de instellingen die niet

te veel, maar ook niet te weinig subsidie hebben gekregen.

Kanttekening is wel dat de eigen-inkomstennorm doet voorkomen alsof er sprake is van een gelijke behandeling. Helemaal gelijk is die behandeling niet, omdat er bij gelijke mate van ondernemerschap toch verschillen zullen ontstaan in de subsidie die nodig is voor een gezonde exploitatierekening.

Subsidie moet laag genoeg zijn om een prikkel te geven aan innovatie

Kosten en baten

Hoe ontstaan die verschillen? Enerzijds ontstaan ze aan de kostenkant doordat collecties zeer divers zijn. Het zou dus toevallig zijn als onderhoud van de collectie (en het gebouw) een gelijk deel van de lasten voor zijn rekening neemt. Anderzijds zijn er aan de batenkant verschillen in de grootte van de doelgroep en hun bijbehorende *willingness to pay*. Of culturele instellingen de bezuinigingen overleven, hangt gelukkig en terecht af van het getoonde ondernemerschap, maar toch zeker ook van de aard van de collectie/voorstelling, de omvang van de doelgroep en wat deze overheeft voor de aangeboden cultuur.

Maar nu passend prijsbeleid! Stel nu eens dat dit allemaal in orde komt. Doelgroepen worden gevonden, bijpassend aanbod wordt ingevoerd en klanten komen in groten getale naar de culturele instellingen. Raymond Corey, hoogleraar aan de Harvard Business School, zei in 1962: *'Pricing is the moment of*

truth – all of marketing comes to focus in the pricing decision. Kortom, vragen als ‘Waarop wordt de prijs gebaseerd?’ en ‘Welke doelgroepen hebben korting nodig om tot aankoop over te gaan?’ worden relevant.

Voordat deze vragen worden beantwoord, is het goed om kort de competentie *pricing management* toe te lichten. Dit is het optimaal uit de markt halen van de gecreëerde waarde voor klanten. Plat gezegd: hoe realiseert mijn instelling de hoogste baten door het prijsbeleid slim vorm te geven? En ja, dat gaat over de hoogte van de prijs, maar over veel meer dan dat. De vier meest relevante inzichten voor culturele instellingen zetten we op een rij.

Value based pricing

Uitgangspunt is dat de waarde voor een klant leidend is bij de bepaling van de prijs. De prijs van concurrenten kan leiden tot een aanpassing; de onderliggende kosten zijn niet veel meer dan een gegeven. Het interesseert klanten niet welke kosten de aanbieder maakt, omdat de bereidheid tot betalen grotendeels wordt bepaald door de waarde die hij eraan toekent.

Een voorbeeld. Wanneer studenten als onderdeel van hun opleiding of als vrijwilliger rondleidingen geven, zegt dat iets over de kosten. In de meeste musea zal dit ten onrechte de prijs drukken. Ten onrechte, want de klanten zullen de kennis juist op prijs stellen en op basis daarvan een hogere bereidheid hebben om te betalen. Is de prijs van andere musea dan niet van belang? Absoluut, maar er is pas sprake van (prijs) concurrentie als potentiële klanten andere musea op hetzelfde moment overwegen als alternatief. En alleen als de prijs daarbij een rol speelt, is het zinvol het prijsbeleid daarop af te stemmen. Het museum zal in veel gevallen concurreren met een strandwandeling of een bezoek aan vrienden – en daar valt qua prijs niet tegen te concurreren.

Prijisdifferentiatie

Een van de gemakkelijkste en effectiefste manieren om meer waarde uit de markt te halen, is prijisdifferentiatie. De basis hiervoor ligt in het simpele feit dat verschillende klanten in meer of mindere mate ergens voor willen betalen. Bijvoorbeeld omdat ze er een andere waarde aan toekennen, een ander inkomen hebben, in een andere situatie zitten of omdat ze een andere referentieprijis hebben. Allemaal factoren die ervoor zorgen dat één prijs van bijvoorbeeld € 7,50 als zowel goedkoop als te duur kan worden gepercipieerd. Omzetmaximalisatie is dus te bereiken door elke klant exact die prijs te vragen die hij nog net bereid is te betalen.

Dat lijkt een moeilijke klus. Aziatische marktkoopmannen beheersen dat spel echter uitermate goed. Op basis van het land van herkomst, de verblijfsduur en het aantal plastic tasjes in de hand van de toerist kunnen ze vrij goed bepalen bij welke prijs er een koop tot stand komt. Maar onderhandelen aan de kassa van een culturele instelling past niet in onze cultuur, waardoor prijisdifferentiatie op een andere manier plaatsvindt.

Bij de keuze voor de invulling van prijisdifferentiatie moet worden begrepen wat klanten die een hoge bereidheid tot betalen hebben, onderscheidt van klanten met een lage bereidheid tot betalen. Is dat het moment dat ze de culturele instelling willen bezoeken, de duur van het bezoek, de behoefte aan verdieping, de mogelijkheid om kinderen mee te nemen of de wens om voor de deur te parkeren? Met deze kennis kan de instelling slim in prijs differentiëren naar een kort en een lang bezoek, een bezoek op maandag of zaterdag, of valt de toegang te combineren met parkeren voor de deur. De drempel om dit in te voeren zit slechts tussen de oren, omdat het voelt als breken met het verleden. Een verleden waarbij het maximaliseren van toegankelijkheid het belangrijkste was en onderscheid maken niet aan de orde was.

Onderscheid maken en toegankelijkheid vergroten kunnen prima hand in hand gaan. Juist door in prijs te differentiëren ontstaat de mogelijkheid om kruis-subsidiëring toe te passen tussen doelgroepen. Neem de luchtvaart. Grote delen van de bevolking kunnen zich tegenwoordig een vlucht veroorloven, omdat de zakelijke reiziger bestaat en bereid is meer dan de gemiddelde prijs te betalen. De toegankelijkheid van de luchtvaart is zo laagdrempelig geworden (onder meer) omdat luchtvaartmaatschappijen in vergaande mate in staat zijn verschillende tarieven in rekening te brengen voor verschillende klanten. U betaalt dus altijd mee aan de stoel van uw buurman, tenzij u voor het laagste tarief een ticket heeft gekocht. Is dat erg? Nee. Hooguit zit het net gecreëerde bewustzijn u wat dwars, maar zolang u morgen weer denkt dat u voor een eerlijke prijs vliegt, is er niets aan de hand.

Kortingen

Het geven van kortingen is eerder de norm dan uitzondering in de culturele sector, in ieder geval voor musea. Het is niet ondenkbaar dat een deel van de musea minder dan de helft van de verkochte kaarten tegen het volle tarief verkoopt. Een willekeurige kaart of lidmaatschap geeft

een grote kans op gereduceerde toegang – en met je bejaarde oma in een rolstoel kun je zelf vaak gratis naar binnen. Waarom is een rolstoelbegeleider gratis? Bij vrijwilligers is dat nog uit te leggen, maar is het merendeel van de rolstoelbegeleiders niet gewoon een partner/vriendin/buurman die het volstrekt normaal vindt om ook te betalen?

Het geven van korting is een manier om klanten te laten kopen, omdat ze nooit de volle prijs willen betalen. Het is zaak om

Is korting geven eerlijk? Nee, in de basis niet. Is het gebruikelijk? Ja, het is ingeburgerd

de korting dan ook alleen aan die klanten te geven zonder dat de klanten die de volle mep betalen daar lucht van krijgen. Is dat eerlijk? Nee, in de basis niet. Is het gebruikelijk? Ja, korting is ingeburgerd. Korting is dus in feite prijsdifferentiatie zonder dat er een aanpassing in het aanbod heeft plaatsgevonden; daarom vinden we het oneerlijker dan prijsdifferentiatie – die daarom dus de voorkeur heeft.

Psychologische prijsstelling

Voor zover de homo economicus al heeft bestaan, is inmiddels wel duidelijk geworden dat wij mensen echt anders in elkaar zitten. Al in de jaren zestig ontstond het vakgebied Behavioral Economics, waarin keuzes van individuen werden verklaard door rationele, sociale en emotionele factoren. Doordat economie op de middelbare school vooral de rationele kant behandelt en psychologie geen eindexamenvak is, is dit een relatief onbekend vakgebied. Jammer? Ja, dit is jammer,

Tijs Rotmans

is Managing Partner bij The Pricing Company (www.thepricingcompany.com), dat bedrijven en instellingen helpt bij het verbeteren van hun resultaten door beter Pricing Management

omdat culturele instellingen er gebruik, zo u wilt misbruik, van kunnen maken bij het vergroten van de eigen inkomsten.

Een voorbeeld. De accu van je auto is kapot en moet worden gemaakt. De garage brengt een offerte uit waarop staat dat de accu 50 euro kost en het vervangen daarvan eveneens 50 euro. Op het eerste gezicht kan een garage dat niet veel aantrekkelijker maken zonder de totale prijs te verlagen. Toch blijkt uit onderzoek dat de meeste mensen het aantrekkelijker vinden om 75 euro voor de accu te betalen en 25 euro voor de arbeid, terwijl dit economisch gezien niet anders is. Emotioneel kennen we dus een ander belang toe aan de ‘accu-euro’ dan aan de ‘arbeid-euro’. Vermoedelijk omdat de arbeid vergankelijk is en we het werk (theoretisch) zelf kunnen doen. Herverdeling van de omzetstromen via prijsaanpassingen kan dus leiden tot een andere prijsbeleving (en herhaalbezoek) terwijl de eigen inkomsten niet veranderen.

In dit kader is het goed om op te merken dat de verkoop van ijs en hotdogs bij Ikea slechts tot doel heeft om aan het einde van uw bezoek een positieve prikkel te geven aan de prijsbeleving. Niets meer en niets minder dan dat. Juist omdat voor deze producten onze referentieprijzen hoger liggen, denken we dat alle artikelen van de Ikea ook wel goedkoop zullen zijn.

Referentie speelt dus een belangrijke rol bij de beoordeling van prijzen. Wij zijn niet in staat om ons een absoluut oordeel te vormen van de prijs-kwaliteitverhouding, maar gebruiken daar referenties voor. Dat betekent ook dat we de referentie kunnen misbruiken – met als gevolg dat we andere producten/diensten plotseling als goedkoop percipiëren.

Wat is de relevantie van bovenstaande voor een theater? Een theater kan een aantal nieuwe voorstellingen bewust te hoog prijzen met als gevolg dat de losse kaartverkoop nauwelijks van de grond komt. Maar door nu deze voorstelling beschikbaar te stellen

in een ‘keuzeabonnement’ zal een deel van de bezoekers deze voorstelling graag zien. Niet zozeer omdat de voorstelling qua programma zo interessant is, maar omdat het gepercipieerde voordeel veel emotionele voldoening levert.

Er zijn dus voldoende kansen om als patiënt te overleven en cultuur te bieden op de manier die de belastingbetaler graag ziet!

Literatuur

Zijlstra, H. (2011) *Meer dan kwaliteit. Een nieuwe visie op cultuurbeleid*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.