

Strategisch onderzoek maakt het verschil

Tessa van Groenestein, Esther Cachet en Corien van der Linden

Vanwege de forse bezuinigingen in de culturele sector wordt weleens gedacht dat het onderzoeksbudget een van de eerste posten is die sneuvelen. Maar het tegendeel is het geval, zo is de ervaring bij Motivaction. Door de omslag van een gesubsidieerde naar een meer publieksgedragen sector komt onderzoek juist duidelijker op de kaart te staan.

Voor culturele instellingen is de noodzaak om een omvangrijk publiek te bedienen steeds groter. Dit betekent dat het relevanter wordt om aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de bezoeker. Oftewel: *het publiek centraal!* Je moet dan wel weten wat precies de wensen en behoeften zijn van je bezoekers. Onderzoek is hiervoor onmisbaar. Een positieve ontwikkeling is dat onderzoek steeds vaker op strategisch niveau wordt ingezet. Want strategisch onderzoek draagt bij aan het maken van de juiste beleidskeuzes voor de langere termijn.

Tot voor kort deed de culturele sector vaak pas onderzoek op het moment dat de doelgroepen al bepaald waren, het concept al was uitgedacht en de tentoonstelling, de voorstelling of het concert ontwikkeld of ingekocht. Het ging dan vooral om evaluaties onder het publiek, met als doel het monitoren van het profiel van de (huidige) bezoekers en hun waardering voor het aanbod en de dienstverlening. Cijfers dienden vooral voor het

aanvragen van subsidie of om verantwoording af te leggen aan de subsidieverstrekkers.

De lessen uit dit soort onderzoek zijn waardevol; het geeft inzicht in het behalen van de nagestreefde doelstellingen en het biedt concrete verbeterpunten. Maar dergelijk onderzoek blijft vooral beperkt tot het niveau van een tentoonstelling, voorstelling, concert of evenement. De resultaten zijn niet van strategische waarde en zijn vaak niet breed toepasbaar binnen een organisatie. Hierdoor dreigt het gevaar dat de opgedane ervaringen niet beklijven, waardoor elke keer opnieuw het wiel uitgevonden moet worden. Onderzoek vooraf op corporate niveau draagt bij aan het zo efficiënt mogelijk inzetten van budgetten en het maken van duidelijke keuzes. Dit soort onderzoek geeft structurelere informatie en heeft een langere gebruikswaarde.



Figuur 1: fasen van onderzoek

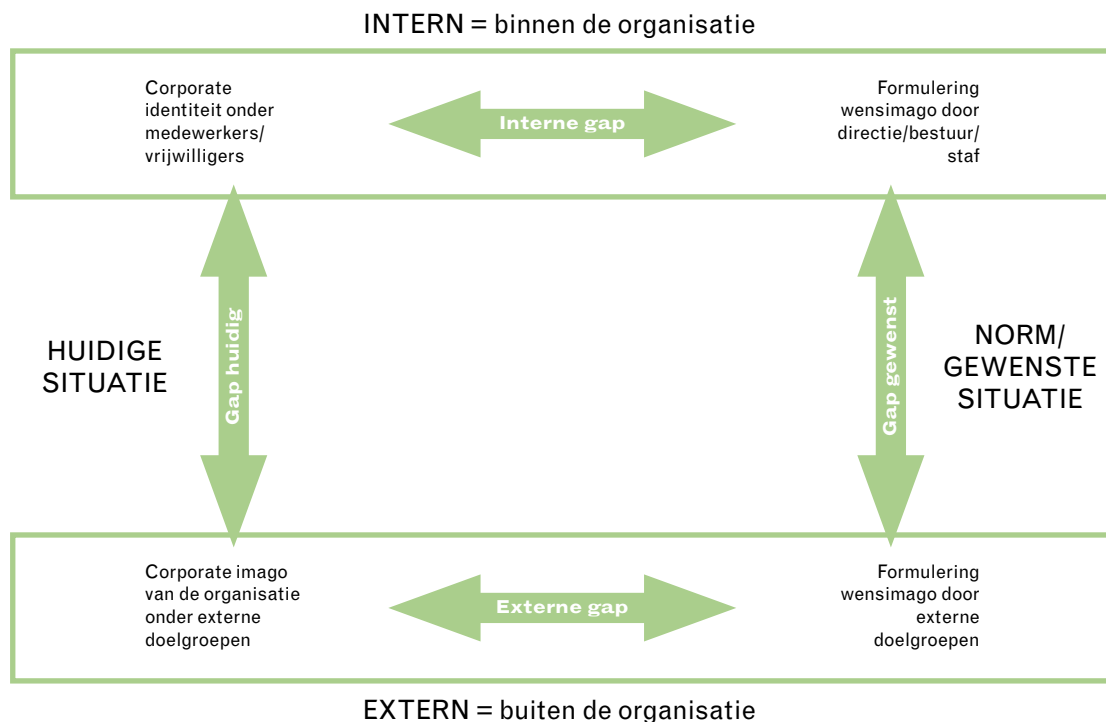
Strategisch onderzoek als vertrekpunt

De culturele sector kan met verschillende soorten onderzoek sturing geven aan activiteiten. In figuur 1 staan grofweg de fasen beschreven waarin onderzoek kan worden gedaan. Strategisch onderzoek resulteert over het algemeen in uitgangspunten waarmee je als organisatie drie tot vijf jaar vooruit kunt. Onderzoek op het niveau van conceptontwikkeling, communicatie en evaluatie levert vaak praktische handvatten op voor verbetering, maar minder inzichten die zijn door te vertalen naar meerdere situaties of voor de langere termijn.

Culturele instellingen moeten scherper keuzes durven maken als het gaat om positionering en aanbod, welk publiek zij willen en kunnen bereiken en hoe. Het principe dat je er voor iedereen bent, is een mooie gedachte, maar daarmee overleef je niet in deze tijd van forse bezuinigingen, beperktere budgetten en een sterkere focus op cultureel ondernemerschap.

Niet iedereen heeft dezelfde drijfveren om een museum, theater, bibliotheek of festival te bezoeken. En ook verschillen de verwachtingen die bezoekers hebben, de drempels die zij ervaren en de manier waarop zij, als ze daadwerkelijk komen, een bezoek beleven. Door te focussen op iedereen bereik je net niemand. Bovendien moeten culturele instellingen sterk concurreren met andere organisaties in de strijd om de schaarse vrije tijd van het potentiële publiek. Kortom, om op te vallen is een duidelijke en onderscheidende positionering onmisbaar.

Onderzoek op strategisch niveau biedt de mogelijkheid om gefundeerde keuzes te maken en dus te kiezen voor een duidelijke positionering en passende doelgroepen. Het door Motivaaction ontwikkelde CIPA-model (Corporate Image & Performance Analyse) komt optimaal tegemoet aan onderzoeksaandachtspunten als naamsbekendheid, positionering en imago. Dit model gaat uit van het (in samenhang) vaststellen van vier



Figuur 2: het CIPA-model

grootheden: de *gewenste identiteit*, ook wel genoemd het wensimago, vast te stellen door de directie, het bestuur en de staf; de *feitelijke identiteit* van de organisatie, zoals gemeten bij de medewerkers en vrijwilligers; het *ideale imago*, vast te stellen bij externe doelgroepen – lees: (potentiële) bezoekers – en het *feitelijke imago*, eveneens vast te stellen bij externe doelgroepen. Door de kloof tussen deze vier grootheden te bepalen en de positie van concurrenten mee te nemen, kan worden bepaald in hoeverre het nastreven van de gewenste identiteit de juiste koers is om te varen, hoe je je kunt onderscheiden van concurrenten, wat je sterke punten zijn (*unique selling points*) en hoe je die benut om (nieuwe en huidige) bezoekers te trekken.

Groei realiseren

Om de bezoekersaantallen te kunnen laten groeien, moet je vaststellen waar de meeste groei te behalen valt. Een belangrijke vraag is: richt je je vooral op meer herhaalbezoek

van huidige bezoekers of juist op het aantrekken van nieuwe publieksgroepen? En wat zijn de drijfveren van deze doelgroepen om juist wel of juist niet een bezoek te brengen? Door een zogeheten potentieelonderzoek kun je vaststellen onder welke doelgroepen en op welke manier groei te realiseren is.

Wanneer een organisatie het aanbod vernieuwt – of dit nu gaat om een volledige nieuwe richting of een nieuw onderdeel – is het niet alleen belangrijk om vooraf vast te stellen op welke doelgroepen je je met dat aanbod gaat richten. Ook is inzicht in de wensen en behoeften van die doelgroepen nodig om daar zo veel mogelijk bij aan te kunnen sluiten. Met behoefteonderzoek kan getoetst worden aan welke criteria moet worden voldaan.

Zowel bij potentieelonderzoek als bij behoefteonderzoek staat het identificeren van kansrijke doelgroepen voorop. Aansluiten bij de leefstijl en de belevingswereld van de doelgroep is essentieel. Voor de vertaling van



Figuur 3: acht Mentality-milieus met elk hun eigen vrijetijdssmaak [mentality™, © Motivaction International B.V.]

strategische keuzes in concrete producten, communicatie- of beleidsinstrumenten in de operationele fase zijn sociodemografische kenmerken zoals leeftijd, geslacht en opleiding tegenwoordig niet meer voldoende. Zij verklaren onvoldoende de motieven achter gedrag. Motivaction maakt daarom gebruik van het zogeheten Mentality-model. Dit segmentatiemodel geeft inzicht in de leefstijlen, beweegredenen en drijfveren van acht verschillende milieus in Nederland. Juist voor cultuurparticipatie is het Mentality-model sterk verklarend. Van de acht Mentality-milieus is ook bekend wat hun voorkeuren zijn, van welke media zij gebruikmaken, wat ze in hun vrije tijd doen en hoe ze aan te spreken en te beïnvloeden zijn. Dit biedt concrete aanknopingspunten hoe het beste aan te sluiten bij deze doelgroepen, en hoe zij het beste te bereiken zijn met marketing en communicatie.

Doelgroepdenken

Het identificeren van huidige en potentiële bezoekersgroepen is stap één. Vervolgens is het de uitdaging om deze doelgroepen echt te leren kennen en te begrijpen. Doelgroepdenken is niet voor alle medewerkers in een culturele organisatie even gemakkelijk. Soms liggen de potentiële nieuwe doelgroepen ver af van de doelgroep waartoe de medewerker zelf behoort. Je kunnen verplaatsen in een andere doelgroep is cruciaal. Als organisatie wil je dat niet alleen de marketing- en communicatieafdeling aan de slag gaat met de gekozen doelgroepen, maar ook andere afdelingen, zoals presentatie, educatie, evenementen, sponsoring.

Motivaction ontwikkelt hiervoor persona's. Persona's zijn een praktisch en bruikbaar middel om de hele organisatie bekend te maken met de huidige en potentiële doelgroepen. Anders gezegd: persona's zijn op maat gemaakte klantprofielen om de kennis over doelgroepen voor alle medewerkers tot



Figuur 4: voorbeeld van een persona

leven te brengen. Zij geven de bezoekers letterlijk een naam en een gezicht, inclusief hun hobby's, motieven, verlangens en doelen in het leven. Het is een simpel, maar zeer krachtig middel om organisaties publieksgericht te maken. Persona's zorgen ervoor dat het begrip 'bezoeker' tastbaar wordt én ze geven concreet aan hoe je bezoekers kunt benaderen.

Op basis van Mentality heeft Motivaction voor diverse opdrachtgevers persona's ontwikkeld, die vervolgens door middel van workshops of brainstormsessies tot leven zijn gebracht in de organisatie. De workshops of brainstormsessies met medewerkers van verschillende afdelingen zijn een goede manier om de doelgroepen beter te leren kennen en ze leveren direct ideeën voor doorvertaling op. Nog belangrijker is dat medewerkers zich er bewust van worden dat zij bij het ontwikkelen van nieuwe concepten de wensen van verschillende doelgroepen in het vizier moeten houden.

De juiste snaar raken

Na het bepalen van de strategie, de positionering en de doelgroepen volgt de fase van het uitdenken van inhoudelijke concepten en de marketing- en communicatieacties die aansluiten bij de doelgroep. Onderzoek helpt hier op meer praktisch niveau om duidelijke keuzes te maken. Voordat er veel tijd en geld wordt gestopt in de uitwerking van die plannen wat betreft vormgeving, techniek of inhoud, is het belangrijk om te weten of je op de goede weg bent. Een concepttest geeft die zekerheid.

Een concepttest kan dienen om een keuze te maken uit verschillende ideeën of om een uitgewerkt voorstel te optimaliseren. Ook kun je met die test nieuw aanbod toetsen of communicatiemiddelen afstemmen op de doelgroep. Heel concreet kunnen verschillende ideeën voor een nieuw concept voorgelegd worden aan de doelgroep. Daarbij krijgen respondenten per onderwerp een korte beschrijving en een aantal afbeeldingen

voorgelegd. Op basis daarvan kan een culturele organisatie bepalen welke ideeën de meeste potentie hebben. Zo kunnen ook communicatie-uitingen – bijvoorbeeld brochures, huisstijl, abri-posters en advertenties – voorgelegd worden aan de doelgroep. Op basis van dit onderzoek is het mogelijk communicatie-uitingen verder aan te scherpen. Belangrijk is bijvoorbeeld om de juiste uitstraling te hebben, om zo de juiste snaar te raken en de boodschap duidelijk over te brengen.

Wanneer de strategie uitgerold is en concepten uitgewerkt en uitgevoerd zijn, kun je met evaluatieonderzoek nagaan in hoeverre de beoogde doelstellingen zijn bereikt. Publieksonderzoek laat zien in hoeverre de beoogde doelgroep daadwerkelijk een bezoek heeft gebracht en wat de bezoekers van het aanbod en de dienstverlening vonden. Daarnaast valt ook te denken aan naamsbekendheid en imago-metingen onder zowel bezoekers als niet-bezoekers. Door na een nulmeting één of meerdere vervolgmetingen uit te voeren, is vast te stellen in hoeverre de naamsbekendheid is toegenomen en of er veranderingen in de beeldvorming waar te nemen zijn. Daarbij zijn ook effecten van een eventuele campagne te toetsen.

Onderzoek op strategisch niveau heeft impact op beleidskeuzes en daarna op de meer praktische keuzes binnen een culturele organisatie. Het zorgt ervoor dat lessen naar meerdere niveaus in een organisatie vertaald kunnen worden, waardoor er over het geheel meer focus is en het publiek niet uit het oog verloren wordt. Dit vergroot de kans om aan te sluiten bij de juiste doelgroepen en daardoor succesvol te opereren als een door het publiek gedragen organisatie.

Onderzoek op strategisch niveau heeft impact op beleidskeuzes

De praktijk bij Naturalis

Een voorbeeld van een museum dat onderzoek doet op strategisch niveau is NCB Naturalis in Leiden. NCB Naturalis bestaat sinds januari 2010 en is een samenwerkingsverband van de Universiteit van Amsterdam, de Universiteit Leiden, Wageningen University en het Nationaal Natuurhistorisch Museum Naturalis. De integratie van de verschillende delen waaruit NCB Naturalis bestaat, bracht een vernieuwde missie, visie en strategie met zich mee, en daaruit voortvloeiend een aangepaste positionering en branding van de organisatie.

Dit alles betekent voor Naturalis onder andere dat de vaste tentoonstelling vernieuwd gaat worden. Daarvoor moesten in een eerste stap doelstellingen en doelgroepen geformuleerd worden. Als input daarvoor heeft Motivaction in oktober 2010 voor Naturalis deskresearch gedaan. Bestaande bronnen werden onderzocht, zoals eerdere onderzoeken onder het publiek, externe rapporten

(waaronder de MuseumMonitor) en jaar-verslagen.

Op basis van deze deskresearch kon goed vastgesteld worden welke doelgroepen voor Naturalis interessant zijn, maar niet wat de wensen en behoeften van de verschillende bezoekersgroepen zijn ten aanzien van de vaste tentoonstellingen, wat hun motieven zijn om het museum te bezoeken en hoe zij verleid kunnen worden om een (herhaal) bezoek te brengen. Deze inzichten waren noodzakelijk voor Naturalis om een goede afweging te kunnen maken op welke doelgroep zij de vaste tentoonstellingen het beste kan richten, en om toetsingscriteria te kunnen vaststellen waar de vaste tentoonstellingen aan moeten voldoen om deze doelgroep aan te trekken en te boeien.

Om antwoord te geven op deze vragen is bij het vervolgonderzoek gebruikgemaakt van een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden. Op basis van reeds verzamelde Mentality-data zijn de huidige en kansrijke doelgroepen vastgesteld. Zowel bezoekers als niet-bezoekers van Naturalis werd gevraagd het museum te bezoeken. Tijdens hun bezoek zijn deze respondenten geobserveerd en vervolgens zijn zij ondervraagd door middel van groepsdiscussies. Op basis van de inzichten uit deze combinatie van onderzoeken heeft Motivaction een viertal persona's ontwikkeld met elk een eigen naam, zoals Frenk (een persona die vooral voor een gezellig dagje uit en een beleving naar een museum gaat).

Na het onderzoek heeft Naturalis de keuze gemaakt om zich nadrukkelijker te richten op families. Naturalis streeft ernaar om het meest innovatieve en leukste familiemuseum van Europa te zijn. Onder 'families' wordt verstaan een combinatie van een volwassene en een kind. Onder een (goed) 'familie-museum' verstaat Naturalis een plek waar iedereen zichzelf kan zijn, maar waar ook voldoende plek is voor sociale interactie.

Tessa van Groenestein en **Esther Cachet**

zijn beiden senior researchmanager bij Motivaction in de sector cultuur en vrije tijd

Corien van der Linden

is eigenaar van onderzoeksbureau Terra Nova en werkt regelmatig samen met Motivaction voor projecten in de culturele sector

Er zijn twee persona's geïdentificeerd die typerend zijn voor families. Zij hebben elk hun eigen verwachtingen van een museum en hun eigen wensen en behoeften. In een workshop met medewerkers van verschillende afdelingen (marketing en communicatie, educatie, tentoonstellingen) is ingezoomd op de twee typen families en hebben zij, aan de hand van een aantal opdrachten, nader kennisgemaakt met deze persona's. Mede op basis van deze workshop kunnen de medewerkers van Naturalis de plannen voor de nieuwe vaste tentoonstellingen maken, waarbij de wensen van beide typen families in ogenschouw genomen worden.

Lidewij van Valkenhoef, hoofd marketing, communicatie en sales van NCB Naturalis: 'Het is heel erg leuk om te merken dat veel medewerkers geïnteresseerd zijn in het onderzoek en dat de namen van de persona's echt een begrip zijn geworden. De doelgroep heeft een eigen gezicht gekregen. Als we het over Frenk hebben, weet iedereen over wie het gaat. Ik heb bij andere organisaties nog nooit meegemaakt dat een dergelijk onderzoek zo'n grote impact had op de medewerkers.'

Literatuur

- De man in de Kalverstraat. Culturele organisaties kijken anders naar hun publiek.* Amsterdam: Cultuur-Ondernemen, 2011.
- Trendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd (2010/2011).* Breda: NRIT onderzoek en NHTV Internationaal Hoger Onderwijs Breda.
- Falk, John H. en Lynn D. Dierking (2002) *The museum experience.* Washington, D.C.: Whalesback Book.
- Falk, John H. (2009) *Identity and the visitor museum experience.* Walnut Creek: Left Coast Press.