

vloek of zegen?

Inspiratiegids voor het toepassen van marketing in de cultureel-erfgoedsector



3	Vooraf. Marketing, beslist ook iets voor u!
7	(Cultuur)marketing. What's in a name?
17	Ken uw doel! Missie, visie, doelstellingen en merk
27	Koers houden. Het marketingplan (in vijf stappen)
53	De geest uit de fles? Consumenten- en aankoopgedrag
65	Meten is weten. Maar hoe begint u aan marktonderzoek?
78	Conclusie. Zaaïen om te oogsten
81	Over de lesgevers en de auteurs
85	Voetnoten

Vooraf

Marketing, beslist ook iets voor u!

Marketing in de cultureel-erfgoedsector? Moet dat? En kan dat überhaupt wel? Staat marketingdenken dan niet haaks op de culturele opdracht en inhouden van onze sector? We hebben immers al zoveel 'kansen' en 'uitdagingen': behoud, beheer en collectiemanagement, onderzoek, ontsluiting, publieksbemiddeling, financieel beheer, deelname aan evenementen, samenwerking en afstemmingen – over de grenzen van de eigen organisatie of instelling, gemeente of regio heen. Of nog, laat ons de impact van interculturele, ecologische, maatschappelijke invloeden en (beleids)keuzes op de sector niet vergeten te vermelden. Voor wie het nog niet wist: erfgoedinstanties en -organisaties zien zich vandaag geconfronteerd met heel wat uitdagingen, zowel op korte, middellange als op lange termijn.

Zo is het terugschroeven van de subsidiestromen door de diverse overheden – met kaasschaaf of ietwat zwaarder keukengerei – ongetwijfeld een van de meest ingrijpende en tastbare, heel concrete maatregelen die veel instellingen noopt tot introspectie en het afwegen van uiteenlopende strategieën. Daarbij duikt dan ook steevast de herinnering op aan de substantiële *cuts* in de Britse cultuursector na het aantreden van Margaret Thatcher in 1979. En recenter de 'botte bijl' in Nederland, waar er, volgens de – onder de roepnaam 'Nederland schreeuwt om cultuur' – vereende kunst- en cultuursector, meer dan 20 % bespaard moest worden. Het is in deze context van inkrimpen, bevroren en aangehaalde broeksriemen dat FARO in het voorjaar van 2013 het brede opleidingstraject 'Erfgoed en zaken' lanceerde, met de bedoeling om een aantal zakelijke competenties van erfgoedwerkers te versterken. Net die competenties waaraan het de doorsnee erfgoedwerker – vaak met een

opleiding als (kunst)historicus, archeoloog, communicatiewetenschapper, taalkundige of pedagoog – ontbreekt. ‘Vloek of zegen? Marketing in de cultureel-erfgoedsector’ was met zes aaneensluitende, coherente sessies een van de grote onderdelen van het traject ‘Erfgoed en zaken’.

Met deze opleiding wou FARO erfgoedwerkers een eerste kennismaking met marketingtechnieken bieden, en, daarbij aansluitend, mee in kaart brengen welke noden en weerstanden er op dat vlak binnen de erfgoedsector leven. *Bottomline* is, zo zal u ook concluderen na lectuur van deze brochure, dat marketing niet enkel een goed hulpinstrument of een kader *kan* zijn om uw werking – van ‘de grote, strategische koers’ tot en met tentoonstellingen, prijszetting van toegangskaartjes of dienstverlening, publieksonderzoeken, over communicatie en promotie – op een gestructureerde manier vorm te geven. Maar ook, en vooral: een middel om de strategische koers van de organisatie of instelling te bepalen of te verfijnen. Zo kunnen andere doelstellingen bijvoorbeeld zijn om de beschikbare budgetten gerichter te besteden en hogere inkomsten te genereren. Of nog, om de tevredenheid van de bezoekers te verhogen. Enzovoort.

Eén zekerheid over marketing willen we hier bij aanvang al zeker kwijt: er wordt enorm veel over geschreven en gezegd, alsof het toepassen van marketingtechnieken en -inzichten een enorme, haast onoverkomelijke uitdaging lijkt. Met gezond boerenverstand, aandacht en een gezonde zin voor experiment komt u al een heel eind. In die zin kan u deze brochure dan ook als een echte inspiratiegids beschouwen, die u wil attenderen op zowel de grote principes van cultuurmarketing als op kleine, maar interessante weetjes.

Deze digitale brochure – de eerste in een nieuwe reeks, die toepasselijk ook ‘Erfgoed en zaken’ gedoopt is – is de neerslag van de hierboven genoemde reeks ‘Vloek of zegen?’ We hebben gepoogd om alle kennisinhouden, maar ook heel wat van de inzichten, vragen en voorbeelden die de deelnemers aanreikten, hierin te verwerken.

Onze ervaringen met deze eerste reeks krijgen ook hun beslag in de opvolger van ‘Vloek of zegen?’, met een nieuwe reeks workshops over marketing in de erfgoedsector, vanaf het voorjaar 2014. Bijna niets komt alleen tot stand, dus willen we hier graag onze docenten (Leen Gysen, Jan Bryssinck en Davy De Laeter) en inhoudelijke partners heel hartelijk bedanken. Met name Pascale Cambie en Vincent Dewez van STIMA (de vroegere Stichting Marketing) voor hun enthousiaste steun en betrokkenheid. Ook zo voor CultuurNet Vlaanderen, dat vanuit zijn vroegere (en huidige) opdracht heel wat expertise op het vlak van cultuurmarketing heeft opgebouwd. Ook een woord van oprechte dank voor al degenen die deze tekst hebben nagelezen en aangescherpt: Ina Bal, Toon Berckmoes, Peter Bary, Sylvie De Weze, Pieter Lembrechts, Hendrik Slabbinck en Mich Verbeeck. En, *last but not least*, onze deelnemers, die tijdens de opleiding blijk gaven van een grote honger naar kennis, en daarbij zonder schroom meermaals een inkijkje gaven in de realiteit van het eigen erfgoedbedrijf. Voor hen was de kennismaking (voor sommigen herhaling, of een verdere uitdieping) met de technieken en principes beslist geen ‘vloek’, maar veeleer een milde zegen, en een prikkel die hen zin deed krijgen in meer.

Beste lezer, we hopen datzelfde effect ook bij u te genereren en u aldus te ondersteunen in uw dagelijkse praktijk in de cultureel-erfgoedsector.

Veel lees- en leerplezier,
Roel Daenen en Alexander Vander Stichele, FARO

PS. Omdat we zoveel mogelijk goede voorbeelden willen verzamelen, ook buiten de krijtlijnen van dit traject, willen we u vragen om uw ervaringen met ons én met alle collega’s van binnen en buiten de sector te delen. Hebt u een goed praktijkvoorbeeld dat aansluit bij hetgeen u hier leest? Mail het ons, en we geven het een plaats op de (open) FARO-groep ‘Erfgoed en marketing’. Die vindt u op onze website, zie: www.faronet.be/groepen/erfgoed-marketing.



1 (Cultuur)marketing. What's in a name?

Vraag een aantal mensen naar hoe zij het begrip 'marketing' begrijpen en er invulling aan geven, en u krijgt gegarandeerd een bonte waaier antwoorden. In dit eerste, inleidende hoofdstuk geven we een aanzet tot een definitie, zeggen we iets over de geschiedenis van de marketingpraktijk, maar maken we tegelijk enkele kritische kanttekeningen.

Marketing is ... ?

De publicaties over marketing, marketingstrategie en marketingmanagement zijn niet te tellen. Ook het aanbod aan basis- en voortgezette opleidingen is best wel indrukwekkend. Bovendien schijnen er immens veel *soorten* marketing te bestaan. Het kan dan ook niet verbazen dat er heel veel definities van marketing circuleren. Voordat u verder leest, moet u zelf even de oefening maken: hoe definieert u marketing? Noteer uw definitie, zodat u deze later kan vergelijken met hetgeen u hier verderop zal lezen. De deelnemers aan de opleiding 'Vloek of zegen?' kwamen in groepjes tot de volgende omschrijvingen:

- > "Marketing is licht plaatsen op een glas limonade, zodat dieren erop afkomen. Het is aandacht vragen voor een product en er een aanzuigeffect voor creëren."
- > "Marketing is je product omschrijven om het in de markt te plaatsen en strategieën ontwikkelen om het tot bij de afgebakende doelgroep te brengen."

- > “Marketing is een geheel van strategieën en middelen afgestemd op specifieke ambities en doelstellingen om een product, dienst of organisatie op een unieke wijze te positioneren en te vermarkten.”
- > “Marketing is het proces van het verkopen van een product aan de gewenste consument met het oog op een duurzame relatie.”
- > “Marketing is een geheel van methodes en technieken om je product bij een vooropgesteld publiek te krijgen.”

In deze omschrijvingen zitten heel wat elementen die in veel definities van marketing aan bod komen: product, dienst, strategie, methode, techniek, doelgroep ... Opvallend is wel dat ze alle vijf vertrekken vanuit de organisatie. De behoeftes van de beoogde doelgroep zitten er maar impliciet in. Hoewel, volgende metafoor – ook opgetekend in de workshop – belicht wel de twee kanten:

- > “Marketing is de beer naar de honing lokken, maar je moet er ook voor zorgen dat de honing op smaak is van de beer.”

Voor een werkbare definitie gaan we te rade bij Philip Kotler, een bekende marketinggoeroe. Kotler, een Amerikaanse professor die sinds het begin van de jaren 1950 artikels en boeken over marketing(strategie) publiceert, geldt als een van de meest invloedrijke stemmen in de marketingwereld. Zijn antwoord op de vraag wat marketing is, luidt: “*to create, communicate, deliver value to a target market at a profit.*”¹

Of ook nog, iets uitgebreider en in het Nederlands: “Marketing is een sociaal en managementproces waarin individuen en groepen verkrijgen waaraan ze behoefte hebben en wat zij wensen, door producten/diensten en waarde te creëren en deze met anderen uit te wisselen.”²

Marketing gaat dus in essentie over het creëren van waarde via specifieke producten of diensten, de communicatie hierover en de wijze waarop ze bij de doelgroep(en) worden gebracht. Als sociaal proces waarbij uitwisseling centraal staat, is het trouwens de bedoeling dat alle partijen die bij de uitwisseling betrokken zijn op een of andere manier waarde creëren, dus zowel de erfgoedinstelling als de bezoeker of gebruiker en de andere betrokken partijen of ‘stakeholders’. Idealiter wordt elke betrokken partij beter van de *marketing exchange*. Het woord waarde slaat dan ook niet enkel op financiële winst zoals de ‘profit’ uit de eerste korte definitie misschien verkeerdelijk doet vermoeden, maar op ‘meerwaarde’ in de brede betekenis.

‘Meerwaarde’ is in de erfgoedsector soms moeilijk te omschrijven of te kwantificeren. Niet alleen het aantal bezoekers en de daaraan gekoppelde inkomsten zijn van belang, ook de uitstraling van de organisatie of de mate waarin bepaalde sociale doelstellingen bereikt worden tellen mee. Niet alleen de activiteit op zich (tentoonstelling, rondleiding, lezing, enz.) is dus belangrijk, maar ook de context waarin deze plaatsvindt, de wijze waarop ze gebracht wordt en de eventuele randactiviteiten of extra’s die aangeboden worden (i.e. de totale beleving). Het feit dat de meerwaarde zich soms moeilijk laat omschrijven of meten kan een voordeel zijn, want het laat ruimte voor experiment en voor mislukken. Een aantal van de onderdelen van de hierboven aangehaalde definitie zullen we hier verderop al dan niet uitgebreid bespreken. Van Kotler is ook de uitspraak dat “marketing uitleggen heel gemakkelijk is en snel gebeurt. Maar om marketing te *beheersen*, daar ben je een leven lang mee zoet.”

-
- > Marketing mag niet verward of gelijkgesteld worden met promotie of reclame, zoals vaak verkeerdelijk gebeurt. Promotie is slechts één aspect van het verhaal.
 - > Marketing impliceert analyse, planning, implementatie en evaluatie. Het is dus een activiteit die een zeker perspectief en tijds kader nodig heeft. Hou hier rekening mee en begin er niet (al te) lichtzinnig aan.
-

Een korte geschiedenis van marketing³

Boer zkt. afnemer

Nadenken over hoe aanbod en vraag optimaal op elkaar kunnen afgestemd worden is ongetwijfeld al even oud als de mensheid zelf. Maar van 'marketing' is pas expliciet sprake sinds het begin van de vorige eeuw. De term dook toen voor het eerst op aan de landbouwuniversiteiten in de VS. Dankzij verbeterde technieken nam het rendement van de landbouwproductie toe en zochten boeren naar manieren om verderop gelegen markten ('markets') aan te snijden. Marketing is dus gegroeid vanuit economiedepartementen, en de focus lag aanvankelijk op de distributie van goederen. Een belangrijke impliciete functie van marketing in die begindagen was het scheppen van meer welvaart én het streven naar een betere maatschappij.

Professionalisering

Tussen 1920 en 1950 werd het marketingveld structureel en grondig uitgebouwd. Beroepsorganisaties zagen het licht, er werden congressen georganiseerd, er verschenen publicaties en de theorievorming raakte in een stroomversnelling. Nog steeds lag de nadruk op marketing als sociaal herverdelend instrument. Dit neemt niet weg dat marketing en de specifiek daaraan gekoppelde verkoop- en distributietechnieken steeds meer in een negatief daglicht kwamen te staan.

Marketingmanagement

In het derde tijdperk, grofweg van 1950 tot 1980, vond er een verschuiving plaats. Dit was de tijd waarin marketing meer en meer *gemanaged* en ook verder wetenschappelijk onderbouwd werd. De veeleer *beschrijvende* aanpak van weleer maakte plaats voor een procesmatige benadering met specifieke managementtechnieken en -procedures. Marketing ging putten uit de gedragswetenschappen (zoals sociologie en psychologie) en de kwantitatieve wetenschappen (wiskunde en statistiek). Uit deze periode stammen de meeste principes, technieken en concepten waarmee marketeers ook vandaag nog werken: het marketingconcept, marktsegmentatie, marketingmix, de beroemde vier p's (te weten: product, prijs, promotie en plaats), enzovoort. U leest meer over deze principes en technieken in het tweede hoofdstuk.

Marketing vond gaandeweg ook ingang in non-profitomgevingen, met bijvoorbeeld *social marketing*, *educational marketing* ... en ook *cultural marketing* als toepassingsgebieden. In Groot-Brittannië en de VS zagen culturele spelers zich in de jaren 1970-1980 verplicht om een deel van hun middelen zelf binnen te halen, omdat overheidssubsidies drastisch werden teruggeschoefd. In ons land is er pas sprake van cultuurmarketing vanaf het einde van de jaren 1990, met onder meer de oprichting van CultuurNet Vlaanderen en de 'Dag van de Cultuurcommunicatie', waarin aandacht voor de toepassingen van marketing steeds een van de belangrijkste aandachtspunten was.

Big business

De vierde periode – waarin we ons vandaag bevinden – wordt gekenmerkt door een nog versterkte managementfocus en door een toenemende specialisatie in allerlei subvelden (distributie, promotie ...). De managerslogica overheerst, maar er is ook sprake van een groeiende kloof tussen theorie en praktijk. Marketing is *big business* geworden, waarbij de initiële sociale functie van marketing grotendeels naar de achtergrond is verdwenen en waarbij de focus (al te vaak) op de korte termijn ligt. Uiteraard heeft de technologische evolutie (internet, sociale media) een enorme impact

op de marketingpraktijk. Het aantal kanalen waarmee marketeers rekening moeten houden (en kunnen inzetten) is de voorbije twee decennia exponentieel toegenomen. Ook daarin is een zekere evolutie te bespeuren. Tussen de jaren 1950 en 1980 was er sprake van de zogenaamde *push*, waarbij producenten – vooral via de massamedia, denk aan televisie, radio, kranten en tijdschriften – hun aanbod bij de potentiële kopers ‘binnenduwden’. Vanaf de jaren 1990 kwam daar verandering in, dankzij de razendsnelle ontwikkeling van het internet en allerlei digitale toepassingen. De ‘push’-techniek verloor snel terrein, ten voordele van een grotere macht van de klanten, die zelf beslissen wat ze in hun wereld toelaten. De vraag voor marketeers is heden ten dage dan ook: “Wat kan ik als marketingmanager doen opdat potentiële klanten me in hun leefwereld toelaten?” Dat blijkt ook uit de toegenomen aandacht voor conversatie – de tweewegscommunicatie. De vraag is dus: “Hoe kunnen bedrijven [of erfgoedinstellingen] luisteren naar die conversaties en ze opvolgen, zonder er hoofdpijn van te krijgen? Hoe kunnen ze hun plaats veroveren om zo te vissen waar de vissen zwemmen?”⁴

Neutraal of niet?

Marketing en marketingdenken staan niet los van de maatschappelijke context. De discipline staat middenin de samenleving, en er is dus sprake van wederzijdse beïnvloeding. De literatuur stelt marketing vaak voor als een neutrale activiteit, maar dat klopt eigenlijk niet. Marketing gaat over betekenis geven en over keuzes maken, over sommige zaken wel praten en over andere niet, op sommige doelgroepen inzetten en op andere niet. Het is een mens- of maatschappijwetenschap, geen exacte wetenschap. Het marketingbegrip is trouwens een multidimensioneel begrip. In de literatuur onderscheiden we onder meer de volgende dimensies:

Temporele dimensie

De wijze waarop aan marketing gedaan wordt, verschilt doorheen de tijd.

Ruimtelijke dimensie

De wijze waarop aan marketing gedaan wordt, verschilt van plaats tot plaats.

Intellectuele dimensie

Er bestaan verschillende marketingtheorieën en -paradigma's. Niet iedereen denkt hetzelfde over marketing (wat het is, wat het doet, wat het zou moeten doen, hoe u het moet doen ...).

Praktische dimensie

De concrete marketingpraktijk is heel divers. De wijze waarop aan marketing gedaan wordt, kan dan ook sterk verschillen. Dé ideale wijze van werken bestaat niet.

Structurele dimensie

De plaats van marketing binnen een bedrijf, organisatie of instelling kan sterk verschillen. De marketingafdeling en -werking is niet overal even sterk structureel ingebed, wat zijn impact heeft op het belang dat aan marketing gehecht wordt.

Interdisciplinaire dimensie

Marketing als afzonderlijke discipline kent veel kruisbestuivingen met andere disciplines: psychologie, sociologie, neurowetenschappen, statistiek, wiskunde, communicatiewetenschappen ...

Persoonlijke dimensie

De wijze waarop aan marketing wordt gedaan kan sterk verschillen van persoon tot persoon.

Al deze dimensies werken constant op elkaar in en bepalen uiteindelijk de marketingpraktijk. Lang niet iedereen is een fan van marketing. De discipline kent felle tegenstanders, maar ook sommige marketeers zelf stellen kritische vragen bij hun eigen praktijk.⁵

De vier meest geuite types van kritiek zijn:

Functionele kritiek

Er is in de marketingresearch veel onduidelijkheid over de precieze effecten van marketing, en over het al dan niet werken van specifieke marketingtechnieken.⁶

Intellectuele kritiek

Er bestaat geen algemeen geldende overkoepelende marketingtheorie. Veel van de meest gebruikte theorieën en concepten zijn bovendien al enkele decennia oud, maar worden voortdurend opnieuw gebruikt ondanks de snel veranderende samenleving. De kernideeën en -concepten worden maar zelden echt in vraag gesteld. Daarenboven is er een grote kloof tussen theorie en praktijk.

Ethische kritiek

De marketingpraktijk, zo stellen de tegenstanders, heeft negatieve effecten op sociaal, ecologisch, financieel ... vlak. Marketing zet aan tot consumeren. Veel mensen kunnen niet deelnemen als consument. Of ze kunnen dat slechts doen door schulden te maken. Producten of diensten worden geproduceerd in verre landen met slechte werkomstandigheden. Marketing zorgt voor massa's drukwerk (en dus een zware ecologische voetafdruk). Enzovoort.

Politieke kritiek

Marketing is afkomstig uit de Angelsaksische wereld en onderschrijft en onderbouwt het neoliberale gedachtegoed. Ook non-profitmarketing past zich in die ideologie in en focust op efficiëntie en resultaten. Dat is ook onmiskenbaar een trend in de erfgoedsector: zoveel mogelijk mensen bereiken met zo weinig mogelijk middelen.⁷

Ondanks het feit dat deze kritieken niet in het luchtledige zweven en gebaseerd zijn op ernstig studie- en denkwerk, staan heel wat marketeers er niet of nauwelijks bij stil. Tegelijkertijd getuigen deze kritische vragen en de toenemende aandacht ervoor van een soort '*reflexive turn*' binnen het marketingveld. Bij heel wat marketeers is er namelijk steeds meer aandacht voor de specifieke sociale, politieke, economische en bredere culturele context waarin ze hun professe bedrijven en de gevolgen die hun handelen heeft.⁸ En ook al grijpen wij in wat volgt grotendeels terug op het vaak vermale-dijde klassieke marketingmanagement, toch willen we een warm pleidooi houden om de hierboven geformuleerde kritieken ook steeds in het achterhoofd te houden. Het zal u helpen om geen onbezonnen beslissingen te nemen en om zo uw deugdelijkheid en dus ook uw maatschappelijk draagvlak te behouden.



2 Ken uw doel! Missie, visie, doelstellingen en merk

Een erfgoed- of kunstenspecialist kan zich marketing eigen maken, een marketing- of communicatieopleiding is geen conditio sine qua non. Veel krijgt u al doende in de vingers. Veel kan u bijleren door te lezen: in handboeken en online is een massa informatie beschikbaar. Vooraleer u een marketingplan uitwerkt en een specifieke strategie gaat uitzetten, moet u eerst wat 'huiswerk' doen, onder het motto: *'reculer pour mieux sauter'*.

Zonder missie loopt een marketeer verloren

Heeft uw organisatie een (uitgeschreven) missie? En zo ja: kan u die overtuigend op een beknopte, heldere en ondubbelzinnige manier uitleggen? We hebben het in dat verband over de zogenaamde *'elevator pitch'*, een verwijzing naar de korte tijd die nodig is om met de lift een paar verdiepingen te stijgen of te dalen. Iedereen kan zich bij zo'n situatie vast wel iets voorstellen. Opnieuw een proefje: leg aan een wildvreemde uit wat uw organisatie doet, en wat deze voor andere mensen kan betekenen. U hoeft er niet eens een lift voor te betreden. En hoe brengen uw collega's het ervan af in zo'n *elevator pitch*? Probeer het eens uit!

De missie ...

- > is het DNA van een organisatie en houdt haar bestaansreden in; elke organisatie moet nadenken over de kern van haar zijn, onafhankelijk van haar omvang, de beschikbare middelen, haar ligging ...;
- > bevat een aantal waarden die belangrijk zijn voor de organisatie;
- > omschrijft het doel, de kernopdracht en het werkteerrein van de organisatie: wat doet ze en wat doet ze niet;
- > definieert de stakeholders: wie zijn ze, voor wie is de organisatie er, wat wil ze voor die stakeholders betekenen;
- > verduidelijkt de aspiraties van de directie en van de stakeholders (medewerkers, partners, bezoekers, sponsors, media ...), zonder zweverig te worden;
- > is de basis van de marketingstrategie en de kapstok waaraan marketingdoelstellingen worden opgehangen. Met andere woorden: zonder missie loopt de marketeer verloren.

Een missie ...

- > is geen beleidsopdracht; bibliotheken bijvoorbeeld hebben allemaal dezelfde opdracht maar hebben onderling wel verschillende doelstellingen, andere manieren in het omgaan met partners en doelgroepen ... Dat wil niet zeggen dat bepaalde aspecten van de beleidsopdracht niet terug te vinden zijn in de missie;
- > is meer dan een opsomming van wat de organisatie doet;
- > is geen PR-instrument, hoewel daar vaak tegen wordt gezondigd;
- > is geen synoniem voor een visie.

Want de visie ...

- > schetst een gewenst toekomstbeeld voor de organisatie of instelling. Ze bouwt dan ook voort op de reeds omschreven missie;
- > spitst zich vooral toe op het *hoe*. Namelijk: hoe willen we onze missie realiseren en binnen welk waardenkader?

Marketeer op directieniveau

Een missie is essentieel voor een marketeer. Als deze niet genoeg houvast biedt om er uw marketingdoelstellingen (zie verder) aan op te hangen, kaart dit dan aan binnen de organisatie. U kan als marketeer niet naar behoren functioneren als u aan het eind van de keten staat en enkel uitvoerend werkt. Een marketeer hoort thuis op directieniveau of moet er minstens toegang toe hebben. De strategische planning op instellingsniveau bepaalt namelijk in grote mate de speelruimte en mogelijkheden die u als marketingverantwoordelijke krijgt.

Een goede missie is ...

- > onderscheidend en aangepast aan de organisatie: ze is niet zomaar overdraagbaar naar een andere organisatie;
- > inspirerend: ze spreekt medewerkers, bezoekers ... aan en wekt trots, goesting, plezier op;
- > gefocust en expliciet: ze zegt duidelijk wat de organisatie doet en wat niet;
- > begrijpbaar: ze is niet hoogdravend, ze moet ook extern bruikbaar zijn;
- > geloofwaardig en consistent: ze zegt niets waarvan iedereen weet dat de organisatie het toch niet kan waarmaken. Ze is realistisch, de ambitie mag met andere woorden niet te groot zijn;
- > relatief tijdloos: ze biedt een kader om drie tot vijf jaar in te werken en maakt het mogelijk om marketingdoelstellingen uit te tekenen voor die langere termijn.⁹

Open deuren

De deelnemers namen enkele missies van aanwezige organisaties onder de loep. Sommige bleken degelijk geformuleerd, maar op andere was er wat meer aan te merken. De meest voorkomende mankementen:

- > de missie bevat elementen die veeleer in de visie thuishoren (bv. toekomstdromen);
 - > de doelgroep is niet of veel te algemeen omschreven, er worden geen keuzes gemaakt. De missie moet op zijn minst aangeven of de organisatie bijvoorbeeld bezoekers wil onthalen of eerder gericht is op professionele organisaties;
 - > de missie is te lang en de begrijpbaarheid is een probleem;
 - > de uniciteit ontbreekt, er worden veel open deuren ingetrapt.
-

Het omschrijven van de doelstellingen van de organisatie

Een goed omschreven missie bevat de elementen die belangrijk zijn voor de afbakening van de algemene doelstellingen van de erfgoedinstelling. Aangezien alle medewerkers van de instelling zich moeten kunnen vinden in deze doelstellingen en ermee aan de slag moeten kunnen gaan, zijn ze doorgaans weinig concreet. Om resultaatgericht te kunnen werken, dienen de doelstellingen dus specifiek geformuleerd en aan een aantal vereisten te voldoen. Deze vertaalslag maakt de marketeer tijdens de opmaak van zijn/haar marketingplan. Hierover leest u meer in hoofdstuk 3.

Oefening

Wat zijn de algemene doelstellingen van uw erfgoedinstelling? Ga na of u deze uit de missie kan halen. Probeer voor uzelf ook al eens de vertaalslag te maken van deze algemene doelstellingen naar concrete marketingdoelstellingen.

Next step: bouw uw merk op en kies een positie

Een van de zaken die iedere erfgoedinstelling wil verwezenlijken, ongeacht de doelstellingen die vooropgesteld zijn, is om *zichtbaar* te zijn in de samenleving en om *gekend* te zijn, wat mee het bestaan van de organisatie kan helpen verzekeren. Het opbouwen van merkbekendheid is dan ook essentieel.

Branding – het Engelse woord *brand*, merk, is erin vervat en betekent dus zoveel als het opbouwen van het merk – is de basis van elke marketingstrategie. Ook dit is nauw gekoppeld aan de missie en de doelstellingen die hieruit voortkomen. De cultuursector besteedt doorgaans weinig aandacht aan branding. Het is voor hem nochtans een heel sterke troef. Een merk leeft op emoties en culturele beleving is een bij uitstek emotioneel product. Terwijl commerciële bedrijven enorm veel inspanningen moeten leveren om een emotionele band tot stand te brengen tussen klant, zichzelf en de producten of diensten die ze aanbieden, is die er bij cultuur automatisch.¹⁰

Een merk moet gedragen worden door de klant of de bezoeker. Het is de bezoeker die bepaalt of uw instelling of organisatie zijn/haar merk is, en dus met wie hij/zij zich identificeert. Een merk moet zich keer op keer bewijzen. Heel belangrijk is dat de communicatie over het merk bi-directioneel is. De bezoeker moet zich een merk eigen kunnen maken, er iets mee kunnen doen, ambassadeur kunnen worden. Het heeft als organisatie echter geen zin om alles

proberen te controleren, bijvoorbeeld wat op de sociale media over u gezegd wordt. U moet uw merk dus ook uit handen durven geven. In dat verband wijzen we op hoe sommige musea en andere erfgoedinstellingen omgaan met de ervaringen van hun bezoekers op sociale mediaplatformen als Facebook en TripAdvisor.¹¹

Naast de externe merkopbouw richting buitenwereld is de interne merkopbouw even essentieel. Het merk en alles waar dat voor staat moet immers door alle medewerkers begrepen, gedragen en belichaamd worden. Betrek dus iedereen bij de opbouw van uw merk en herinner hen er regelmatig aan waarvoor u staat en wil staan. Zoniet riskeert u een discrepantie tussen de identiteit die u wil uitstralen en het imago dat u hebt.

Imago en identiteit

Imago is het externe beeld, de indruk die mensen van de organisatie hebben. Over identiteit heeft de organisatie voor een groot stuk zelf de controle via de communicatie, de naam, het logo, de gebruikte kleuren en beelden, maar ook via bijvoorbeeld het gedrag van de medewerkers. Wie erin slaagt de kloof tussen imago en identiteit te dichten, is goed op weg om een succesvol merk te creëren.

Zichtbaar en onzichtbaar

Een merk heeft *zichtbare* facetten zoals naam, logo, baseline, kleuren, fonts, en daarnaast *onzichtbare* aspecten. Die gaan dan bijvoorbeeld over de dienstverlening, over het gedrag van de suppoosten in het museum, over het aantal keren dat de telefoon overgaat voordat iemand antwoordt ...

Het is heel belangrijk dat alle medewerkers mee zijn in het verhaal van het merk en het mee belichamen. De interne communicatie, bijvoorbeeld via een beknopte merkengids, moet goed zitten en gedragen worden door alle personeelsleden.¹²

Hoe bouwt u merksterkte op?

- > Kies een goede naam, en hou bij de keuze de doelgroep voor ogen. Als een naam zegt waar de organisatie voor staat, helpt dat bij de eerste kennismaking. Dat voordeel is echter van tijdelijke aard, alles hangt immers af van wat achter de naam zit.
- > Zorg voor een duidelijk en herkenbaar logo (al dan niet met baseline) en een goed doordachte en vormgegeven huisstijl die consequent wordt doorgetrokken in alle communicatie (zowel intern als extern).
- > Zorg voor een breed en kwalitatief aanbod van producten en diensten zodat de belevingskant van uw merk aangescherpt wordt. Wees innovatief en durf uit de band te springen, zonder uw sterkhouders te verwaarlozen.
- > Verzorg de servicekant van uw instelling maximaal (zie hierboven).
- > Wees authentiek in de communicatie naar uw verschillende doelgroepen. Probeer bijvoorbeeld niet krampachtig hip te zijn.
- > Zorg ervoor dat u zichtbaar bent op de juiste momenten en plaatsen (zowel online als offline) zodat er over u gepraat wordt en u niet vergeten wordt:
 - > adverteer gericht via de meest aangewezen kanalen (dat gaat zowel over het kopen van advertentieruimte (print, sociale media ...) als het verkrijgen van *free publicity*, over het voeren van grootschalige campagnes tot doelgroep- of zelfs persoonsgerichte communicatie);
 - > zet ambassadeurs in (gaande van de 'vrienden van' over *peer-groups* tot betaalde BV's met het juiste profiel);
 - > koppel uw merk aan andere sterke merken via samenwerking, ondersteuning ...;
 - > speel in of werk mee aan andere (al dan niet grootschalige)

evenementen die veel publiciteit krijgen (bv. Erfgoeddag, Nacht van de Geschiedenis ...);

- > probeer af en toe de media te halen (gaande van lokale tot (inter)nationale of van algemene tot meer gespecialiseerde media);
- > lanceer geregeld speciale en/of exclusieve aanbiedingen en promoties en wees de eerste om bijvoorbeeld een bepaalde actie op te zetten of een sponsorformule aan te bieden;
- > ...

De bouwstenen van een merk

Een merk opbouwen doet u met verschillende stenen. U hoeft zeker niet meteen *allemaal* tegelijk aan te pakken. Het is goed te beginnen met de eerste twee.

- > **brand awareness:** dit is de mate waarin een merk herkend wordt. Daar kan u als marketeer een meetbare doelstelling aan vasthangen, bijvoorbeeld ‘x procent van de doelgroep moet ons merk kennen’.
- > **brand association:** wat hangt de consument/bezoeker aan het merk vast? Wat verwacht hij/zij ervan?
- > **brand attitude:** welk algemeen gevoel roept het merk op bij de bezoeker?
- > **brand attachment:** de mate waarin een klant loyaliteit voelt voor een merk. Voor het erfgoedveld vertaalt dit zich in de eerste plaats in herhaalbezoek. Bestaande bezoekers moet u belonen. Dit impliceert uiteraard dat u weet wie uw bestaande of vaste bezoekers zijn.
- > **brand activity:** de mate waarin een bezoeker met een merk ‘aan de haal gaat’, erover praat, er informatie over opzoekt en een zeker ambassadeurschap opneemt.

Goed gepositioneerd?

Een erfgoedinstelling of -organisatie kan zich op verschillende manieren positioneren, d.w.z. zich in de markt zetten door bepaalde eigenschappen of feiten te benadrukken bij de opbouw van het merk. Het is belangrijk daarin keuzes te maken, zodat u een eenvoudig, eenduidig én aantrekkelijk ‘gezicht’ hebt. Hoe meer u ‘van alles’ wil zijn, hoe slechter u scoort op het vlak van identiteit en

imago. Het komt er vooral op aan goed na te gaan wat de mate van overeenkomst en verschil is met uw concullega’s. Vanuit deze analyse kan u uw unieke verkoopspropositie (*unique selling proposition*) of bevredigingspropositie (*unique satisfaction proposition*, zie hoofdstuk 4) bepalen en maximaal uitspelen. Positionering kan bijvoorbeeld:

- > via **attributie:** “Wij hebben de grootste collectie van ...”
- > via voordelen op het vlak van **beleving:** “We zijn een museum maar bieden ook een rustpunt in de drukke stad.”
- > op basis van de **gebruiker/doelgroepen:** “We zijn een museum voor kinderen.”¹³ Een belangrijke randvoorwaarde is bijvoorbeeld dat de suppoost in de zaal ook echt kindvriendelijk is.



3 Koers houden. Het marketingplan (in vijf stappen)

De meeste erfgoedorganisaties en -instellingen beschikken over een communicatieplan, maar slechts een minderheid heeft een marketingplan. Nochtans zet een marketingplan het strategisch kader uit voor dat communicatieplan. Zonder marketingplan is een communicatieplan immers een oefening in het ijle. Communicatie is namelijk een integratief onderdeel van marketing: het is een van de vier p's, namelijk promotie.

Het marketingplan

Met het marketingplan geeft een organisatie of instelling concreet en gedetailleerd aan hoe ze via het marketingluik van de organisatie en de marketingstrategieën die ze ontwikkelt meehelpt aan de verwezenlijking van de overkoepelende strategische doelstellingen van haar organisatie (zie hoofdstuk 2).

Een marketingplan opstellen doet u niet zomaar. We gaven eerder al aan dat u er voldoende tijd moet voor uittrekken. Om een dergelijk plan te kunnen schrijven, moet u inzicht hebben in veel elementen en moet u bijgevolg heel wat informatie verzamelen.¹⁴ In het plan gaat u aan de slag met deze informatie. U gaat als het ware puzzelen, verbindt de verschillende onderdelen op een coherente manier met elkaar en zet lijnen uit voor de toekomst.

Een marketingplan is in de eerste plaats een werkinstrument. Het evolueert, het is flexibel, maar dat neemt niet weg dat het goed doordacht moet zijn en neergeschreven dient te worden. Een marketingplan moet realistisch zijn in het licht van de budgettaire mogelijkheden van de organisatie en de draagkracht van het team. Om het op te stellen is een zekere basiskennis en ervaring nodig, maar ook intuïtie en gezond verstand zijn belangrijk. Wij stellen u hieronder een stappenplan voor met de verschillende bouwstenen voor een marketingplan.

Stap 1 De strategische analyse van de huidige marketingsituatie

Vooraleer specifieke marketingdoelstellingen te formuleren en een concrete marketingstrategie uit te werken, moet u als marketeer een analyse maken van uw actuele marketingsituatie. Deze analyse impliceert zowel een blik op uw eigen situatie en functioneren (de interne analyse) als een blik op de (bredere) buitenwereld (de externe analyse).

Kijk naar uzelf

De interne analyse dient om verschillende facetten van de organisatie in kaart te brengen:

> Het eigen aanbod aan producten en diensten

Het gaat hierbij niet enkel over voor de hand liggende activiteiten, zoals tentoonstellingen organiseren of archiefmateriaal ter beschikking stellen, maar ook over eenmalige 'evenementen' die misschien een nieuw doelpubliek bereiken (opening depot, deelname aan Museumnacht, Erfgoeddag ...) en over (bijkomende) diensten die uw instelling aanbiedt (rondleidingen, diensten aan blinden of slechthorenden, kinderanimatie, café/resto, shop, catalogi ...). Breng niet enkel het aanbod voor bezoekers in rekening, maar ook dat voor andere stakeholders zoals het eigen personeel, de overheid, sponsors ...
Breng voor ieder product of dienst in de mate van het mogelijke het volgende in kaart:

De programmatie

i.e. het aantal keer dat een bepaald product of een bepaalde dienst werd aangeboden of georganiseerd, eventueel verder opgesplitst. De verantwoordelijken voor ieder product en/of dienst en de betrokken personeelsleden.

De prijzenpolitiek

i.e. wat moet er voor de verschillende types producten en/of dien-

sten betaald worden en in welke mate verschillen deze prijzen naar type bezoeker of gebruiker en naar tijdstip waarop men bezoekt of gebruikt?

Het rendement

i.e. de verhouding tussen de kosten en de eventuele opbrengsten die verbonden zijn met het aanbod aan producten en diensten.

De bezoek- en/of gebruikscijfers en de evolutie doorheen de tijd

i.e. de bezoek- en/of gebruiksstromen in functie van aanbod, prijzen en tijdstip.

> **Informatie over de klanten, in casu de bezoekers en/of gebruikers**

Via een uitgebreide klantenanalyse probeert de organisatie of instelling een zo accuraat mogelijk beeld te krijgen van de huidige bezoekers en/of gebruikers, alsook van de evolutie van het bezoekers- en/of gebruikersprofiel doorheen de tijd. De gegevens voor de klantenanalyse worden verkregen via kassaregistratie en/of publieks- of gebruikersonderzoek. Naargelang de wijze van verzamelen beschikt u als instelling over minder of meer gedetailleerde informatie van uw gebruikers en kan u er bijgevolg ook minder of meer mee doen op marketingvlak. Meer hierover in hoofdstuk 5 en in de aparte, toekomstige FARO-publicaties over kassaregistratie en publieksonderzoek. Interessant is om deze informatie te 'completeren' met de analyse van de mogelijke *prospects*. Daartoe kan u de leefstijlsegmenten van Maya Caen gebruiken, al dan niet in combinatie met de door FARO aangeboden 'erfgoedprofielen'.¹⁵

> **Informatie over de fysieke aspecten van de instelling**

Het gaat hierbij over diverse aspecten van de plaatsen waar de erfgoedinstelling haar producten en/of diensten aanbiedt, waarbij er zowel rekening gehouden wordt met de *positieve* als met de *negatieve* aspecten: de inplanting (ligging), de kenmerken van de infrastructuur (type, staat, uitrusting), de bereikbaarheid, de verantwoordelijken voor de sites en infrastructuur ...

> **Rol van marketing binnen organisatie of instelling**

Het gaat hierbij zowel over de formele als informele plaats van de marketing binnen de organisatie of instelling als over het in kaart brengen van alle personen die direct of indirect bij de marketingactiviteiten of bepaalde aspecten ervan betrokken zijn.

Concreet

- > Wie is er allemaal bezig met marketing?
- > Wie neemt de (eind)beslissingen hieromtrent?
- > Is er een apart marketingteam? Zijn dat specialisten of moeten andere medewerkers marketing erbij nemen?
- > Hoe verhoudt de marketingafdeling of -functie zich tot de andere afdelingen of functies binnen de organisatie of instelling? Veranderde dit doorheen de tijd?
- > Wie verzamelt en beheert de essentiële marketingdata?
- > En, heel belangrijk, wie doet er iets mee?

> **Informatie over de vroegere en huidige marketingactiviteiten en -aanpak:**

Op basis van deze informatie moet de organisatie of instelling zicht krijgen op de evolutie van het marketingdenken doorheen de tijd zowel qua strategie, aanpak als concrete resultaten.

Concreet

- > Werden er in het verleden reeds marketingplannen opgesteld en concrete marketingstrategieën uitgetekend? Zo ja, welke en hoe evolueerden die doorheen de tijd?
- > Welke marketingacties werden/worden opgezet?
- > Hoe werden keuzes gemaakt?
- > Hoe werden/worden de marketingactiviteiten concreet opgevolgd en geëvalueerd?
- > Wat waren/zijn de resultaten?
- > Hoe werd/wordt bijgestuurd? ...

Kijk naar de buitenwereld

De externe analyse brengt factoren in beeld die buiten de organisatie liggen, maar die wel een impact kunnen hebben. Het is noodzakelijk om de grote lijnen van drie clusters informatie mee te nemen in het marketingplan: omgeving en trends, concullega's, potentiële markt(segment)en.

1. De omgevings- en trendanalyse

Met 'omgeving' wordt verwezen naar politieke, economische, sociale en technologische (PEST) elementen en ontwikkelingen. Dit impliceert op zich heel veel. Het spreekt voor zich dat u bij een PEST-analyse voornamelijk oog hebt voor die zaken die van invloed kunnen zijn op uw marketingbeleid en -strategie.

- > **Politieke factoren** zijn bijvoorbeeld het financieringsbeleid voor cultuur of de wetgeving met betrekking tot privacy en de bescherming van data.
- > Onder **economische elementen** vallen onder meer het inkomensniveau en bestedingspatroon van de gezinnen, de werkloosheidsgraad, het economisch klimaat en de prognoses hieromtrent.
- > **Sociale factoren** zijn bijvoorbeeld de demografische samenstelling van de bevolking, de beschikbare vrije tijd, het opleidingsniveau, de sociale inclusie (als de maatschappij sterk inzet op de inclusie van kansengroepen heeft ook cultuur daar een rol in).
- > **Technologie** slaat op de lokale en regionale communicatie-infrastructuur, de media-actoren, alsook op de diverse (communicatie-) technologische ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op uw marketingdoelstellingen ...

Bij een omgevings- of PEST-analyse moet u zowel oog hebben voor de huidige stand van zaken als voor mogelijke toekomstige ontwikkelingen op de vier terreinen. Daarnaast moet u zowel met de lokale toestand en de prognoses hieromtrent als met de bredere omgeving (regionaal, Vlaams en soms zelfs (inter-)nationaal) rekening houden.

Naast het in kaart brengen van de omgeving waarin u opereert via een PEST-analyse is het noodzakelijk om ook zicht te hebben op diverse 'trends' die leven in de samenleving. Deze trends hangen vaak samen met, worden beïnvloed door of beïnvloeden zelf bepaalde politieke, economische, sociale of technologische factoren en ontwikkelingen. Sommige van deze trends, de microtrends, zijn kleinschalig, specifiek en soms van korte duur. Andere, de macrotrends, zijn dan weer breed-maatschappelijk en veranderen de samenleving ten gronde. Er bestaat heel wat literatuur over maatschappelijke trends en er worden heel wat trendanalyses uitgevoerd.

Voorbeelden van dergelijke trends zijn: individualisering, vergrijzing, verkleuring, groeiend ecologisch bewustzijn, toenemende aandacht voor authenticiteit, opkomst en doorbraak van het mobiele internet via draagbare toestellen ...

In hoofdstuk 5 geven we een aantal verwijzingen naar interessante trendrapporten.

2. Concullega's

Een marketeer moet open van geest zijn en kijken naar wat anderen doen en hoe ze het doen.

Wie zijn uw potentiële concurrenten? En, omgekeerd, wie zijn uw potentiële partners? En waarom zouden instellingen die eenzelfde publiek aanspreken en dus eigenlijk concurrenten zijn, niet samenwerken?

Voor de samenwerking tussen twee organisaties zijn er *grosso modo* twee opties. Er kan een programmatorische, inhoudelijke afstemming zijn. Hou dan wel altijd het eigen doel in het achterhoofd. En weet ook dat duidelijke afspraken goede vrienden maken. Of er is de formule van een pas waarmee verschillende musea/instellingen kunnen worden bezocht. De samenwerking moet ook een vertaling krijgen in de marketing en communicatie, door bijvoorbeeld bezoekers te wijzen op het aanbod van andere instellingen. Die zullen dat op prijs stellen omdat het voor hen relevante informatie is.

Samenwerking wordt nogal eens afgewezen omdat de inhoudelijke match tussen verschillende organisaties te zwak zou zijn. Dat is een criterium dat dikwijls te strikt wordt gehanteerd. Het grote publiek neemt er doorgaans geen aanstoot aan dat de inhoudelijke link niet zo sterk is. De opdeling tussen oude en moderne kunst bijvoorbeeld is artificieel, bezoekers maken die niet.

Breng uw concullega's in kaart

Het is een zeer interessante oefening om de concullega's van uw organisatie in kaart te brengen. Dat doet u door zelf een analyse te maken en door uw publiek te bevragen. Welke elementen spelen in die oefening een rol?

- > de locatie van de concullega's, in de buurt en in de ruimere regio
- > de manier waarop ze zich profileren: traditioneel, innovatief
- > hun aanbod en tarievenplan
- > hun budgettaire mogelijkheden
- > de instellingen of organisaties die uw bezoekers ook nog frequenteren

Zie ook verderop, in het luikje aanbodanalyse in hoofdstuk 5.

3. Uw potentiële markt(segment)en

Een goede externe analyse vraagt dat een organisatie ook de potentiële marktsegmenten in kaart brengt. De markt, in casu de bevolking, kan op verschillende wijzen en op basis van verschillende criteria opgedeeld worden in aparte doelgroepen of segmenten. De meest courante vormen van segmentatie zijn:

> Demografische segmentatie

Hierbij wordt de markt opgedeeld naar leeftijd, levensfase, geslacht, opleiding, seksuele geaardheid, inkomen ...

> Geografische segmentatie

Deze deelt de markt op in geografische omschrijving. Dit kan gaan over concrete (deel)staten, provincies, regio's, steden en dorpen, maar ook over stad versus platteland, kust versus bergstreek, koele gebieden versus warme ...

> Gedragmatige segmentatie

Hierbij wordt de markt opgedeeld op basis van het gedrag van mensen. Dit kan gaan over specifieke gedragingen die mensen stellen (bepaalde zaken bezoeken, bekijken, kopen ...), de frequentie waarmee ze bepaalde activiteiten doen (nooit, soms, vaak), de plaats waar en het moment waarop ze bepaalde zaken doen ...

> Psychografische segmentatie

Hierbij wordt de markt opgedeeld op basis van de interesses van mensen, de waarden en opvattingen die ze er op nahouden, hun motivaties en verwachtingen ...

Voor het bepalen van potentiële marktsegmenten wordt doorgaans gebruikgemaakt van een of meerdere van bovenstaande segmentatiewijzen, al dan niet gecombineerd. Aangezien het voor individuele erfgoedinstellingen of -organisaties vaak onmogelijk is om zelf marktsegmentaties te kunnen uitvoeren, beroepen ze zich beter op bestaande modellen uit binnen- of buitenland. In hoofdstuk 5 bespreken we twee Vlaamse segmentatiemodellen, een opdeling van de bevolking in brede culturele leefstijlprofielen en een opdeling in specifieke erfgoedsegmenten.

Twee andere voorbeelden zijn:

- > De dertien segmenten van de Britse Arts Council (www.arts-council.org.uk/what-we-do/research-and-data/arts-audiences/arts-based-segmentation-research/13-segments)
- > De 'consumentensegmentatie' van het Nederlandse bedrijf Experian (www.experian.nl/mosaic/index.html)

Via de confrontatie en vergelijking van de gegevens uit de interne klantenanalyse met deze uit de externe marktanalyse kan u nagaan welke segmenten uw organisatie of -instelling al (voldoende) bereikt, welke u (nog) niet bereikt en waar er nog potentieel is voor verdere groei.

De informatie uit deze analyse is zeer waardevol met het oog op het omschrijven van specifieke marketingdoelstellingen (zie hoger) en het kiezen van de doelgroepen waarop u wil inzetten.

4. Bijkomende analysetools

Om een goede inschatting te kunnen maken van de actuele marketingssituatie, beschikken marketeers nog over enkele bijkomende analysetools.

SWOT

figuur 1 Via de bekende sterkte-zwakteanalyse, waarbij gebruikgemaakt wordt van de zogenaamde SWOT-matrix en de confrontatiematrix, zet u de sterke en zwakke punten van de organisatie (*Strengths & Weaknesses*) en de kansen en bedreigingen uit de brede omgeving (*Opportunities & Threats*) tegenover elkaar af om deze te analyseren. Indien goed uitgevoerd, krijgt u een goed en *evenwichtig beeld van de huidige marketingsituatie* en kan u *toekomststrategieën* uitwerken. De SWOT-analyse is een essentiële stap in iedere strategische marketinganalyse.¹⁶

Figuur 1. SWOT-matrix

	positief (Helpt om objectieven te verwezenlijken)	negatief (Staat realisatie van objectieven in de weg)
interne analyse	strengths/sterktes Wat zijn de sterke punten van onze organisatie? Waar zijn we goed in?	weaknesses/zwaktes Wat zijn de zwakke punten van onze organisatie? Waar zijn we niet of minder goed in?
externe analyse	opportunities/kansen Welke kansen zien we voor onze organisatie? Waar zien we nieuwe mogelijkheden?	threats/bedreigingen Welke bedreigingen zijn er voor onze organisatie? Waar moeten we voor oppassen?

Figuur 2. Confrontatiematrix

		interne analyse	
		sterktes	zwaktes
externe analyse	kansen	sterktes t.o.v. kansen Strategie: Inzetten op groei	zwaktes t.o.v. kansen Strategie: Inzetten op verbetering
	bedreigingen	sterktes t.o.v. bedreigingen Strategie: Inzetten op verdediging	zwaktes t.o.v. bedreigingen Strategie: Inzetten op terugtrekking of verandering

Figuur 3. Ansoff-matrix

		producten en/of diensten	
		bestaand	nieuw
Markten*	bestaand	marktpenetratie Strategie: Inzetten op bestaande markten met uw reguliere aanbod. Twee opties: Marktverdieping (bestaande klanten aanspreken om meer van uw reguliere aanbod te genieten) Marktverbreding (nieuwe klanten aanspreken die wel tot de doelgroep behoren maar nog geen gebruik maken van uw reguliere aanbod)	productontwikkeling Strategie: Inzetten op nieuwe producten of diensten voor bestaande markten
	nieuw	marktontwikkeling Strategie: Inzetten op totaal nieuwe markten met uw bestaande producten en/of diensten	diversificatie Strategie: Via het ontwikkelen van nieuwe producten en/of diensten totaal nieuwe markten proberen aan te spreken

* = bestaande of potentiële klanten, bezoekers, gebruikers, doelgroepen ...

Figuur 4. BCG-matrix

		relatief marktaandeel	
		hoog	laag
groeipotentieel	hoog	star	question mark
	laag	cash cow	dog

Product en markt

figuur 3 Een product-marktmatrix geeft een duidelijk beeld van *welk product* u in *welke markt* afzet en welke groeisporen er eventueel zijn. Een voorbeeld is de Ansoff-matrix die vier groeimodellen schetst op basis van bestaande producten en markten enerzijds en nieuwe producten en markten anderzijds. De mogelijke groeimodellen zijn:

- > **marktpenetratie**: u gaat door met *bestaande* producten in *bestaande* markten;
- > **marktontwikkeling**: u zoekt nieuwe markten (een nieuw publiek of een nieuwe regio) voor *bestaande* producten;
- > **productontwikkeling**: u mikt met een verbeterd product op bestaande markten;
- > **diversificatie**: u gaat met *nieuwe* producten op zoek naar *nieuwe* markten. Dit vraagt een hoge mate van innovatie, inzet van middelen.

Verschillende modellen zijn combineerbaar. Met de vaste collectie kan u op marktontwikkeling inzetten, met de tijdelijke collectie op productontwikkeling.

figuur 4 Een ander voorbeeld is de BCG-matrix (naar de Boston Consulting Group). Die zet producten af op twee assen: die van de *marktgroei* (meer afzet, hoger bereik) en die van het *marktaandeel* (hoe belangrijk bent u in een bepaald segment?).

- > De *cash cow* heeft een hoog marktaandeel maar een beperkte marktgroei. Voor het Louvre bijvoorbeeld is dat het schilderij van de *Mona Lisa*.
- > De *hond* scoort op beide assen laag.
- > De *ster* scoort op beide assen hoog.
- > Het *vraagteken* heeft een grote marktgroei maar een klein marktaandeel.

Afhankelijk van de positie op de twee assen volgt u voor een product een bepaalde marketingstrategie, onder meer wat betreft de prijszetting. De *cash cow* is een betrouwbare bankier, die vraagt een stabiele prijs. De *ster* is een potentiële winnaar en wordt geprijsd in functie van het behoud van het marktaandeel. Voor het *vraagteken* is een competitieve prijs op zijn plaats. De *hond* mag een prijsverhoging krijgen.

Blue Ocean Strategy

Een derde en laatste voorbeeld om naar de markt te kijken, is de Blue Ocean Strategy van W. Chan Kim en Renée Mauborgne. Wie in de blauwe oceaan vist, innoveert zijn producten en diensten. Dat levert voordeel op voor de klant en het eigen bedrijf. In de rode oceaan daarentegen heerst harde concurrentie en komt het erop aan concurrenten uit te schakelen. Tate Modern bijvoorbeeld mikt op de *blue ocean* met de digitalisering van de volledige collectie. Het museum kan de toevloed aan bezoekers niet meer aan en bovendien heeft lang niet iedereen die dat wil de mogelijkheid om naar Londen te reizen. Daarom wordt de collectie digitaal ontsloten.

Komt er op neer dat u zich onderscheidt van uw concurrenten zodat ze u als het ware niets meer kunnen maken. U springt er uit en hebt een hele markt voor uzelf. In plaats van in dezelfde vijver te vissen als iedereen zorgt u voor een onoverbrugbaar concurrentieel voordeel door uit een volstrekt ander vaatje te tappen. Ideaaltypisch voorbeeld was lange tijd Apple t.o.v. doorsnee pc-bouwers.

Stap 2 Marketingdoelstellingen bepalen

De marketingdoelstellingen zijn de concrete resultaten of doelen die u met uw marketingbeleid wil bereiken tijdens de periode waarvoor u het marketingplan opstelt. Ze vloeien voort uit de algemene doelstellingen enerzijds en de interne en externe analyse anderzijds. Voor iedere algemene doelstelling kunnen doorgaans meerdere specifieke marketingdoelstellingen omschreven worden. Daarom wordt vaak een hiërarchie van doelstellingen opgesteld, geordend naar belangrijkheid en urgentie.

Marketingdoelstellingen zijn SMART

De marketingdoelstellingen moeten SMART zijn, d.w.z.:

- > **Specifiek:**
Wat wil u precies bereiken? Formuleer dit zo nauwkeurig en ondubbelzinnig mogelijk.
- > **Meetbaar:**
Hoe weet u wanneer u uw doelstelling bereikt hebt? Het doel moet meetbaar zijn.
- > **Aanvaardbaar:**
In welke mate wordt uw doelstelling door anderen gedeeld? Het doel moet breed gedragen zijn.
- > **Realistisch:**
Is het mogelijk om de doelstelling te realiseren met de middelen die u hebt? Bent u niet te ambitieus? Wees realistisch.
- > **Tijdsgebonden:**
Binnen welke tijdspanne denkt u de doelstelling te kunnen realiseren? Stel een duidelijk tijdstip voorop.

Aangezien het belang van specifieke doelstellingen kan variëren doorheen de tijd, valt het aan te raden om de doelstellingen af en toe opnieuw te bekijken. Belangrijk is ook om regelmatig te evalueren of u op de goede weg bent (zie verder: evaluatie). Indien dit niet het geval is, dient u uw marketingstrategie aan te passen.

Stap 3 Het bepalen van de marketingstrategie(ën)

De marketingstrategie geeft aan welke klanten u bedient en hoe u waarde voor hen creëert. Het is de strategie die bepaalt welke specifieke marketinginitiatieven u zal ontplooiën om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken. De marketingstrategie vloeit dus logisch voort uit de eerder omschreven doelstellingen. Hoe specifieker u deze omschrijft, des te gericht u uw strategie zal kunnen bepalen.

Een marketingstrategie impliceert onder meer een gerichte keuze van de doelgroepen of marktsegmenten waarop u wil inzetten. U kan immers niet voor ieder potentieel doelpubliek een specifieke marketingcampagne opzetten, tenzij u over heel wat tijd, personeel en middelen beschikt.

De 4 P's

Er zijn heel wat theoretische modellen die als kapstok voor een marketingstrategie kunnen dienen. Het bekendste is ongetwijfeld het 4 P-model van Mc Carthy (1960). De 4 P's staan voor product, prijs, plaats en promotie. Dit zijn de vier basisingrediënten van de marketingmix, i.e. de basisvariabelen die de marketeer ter beschikking heeft om per doelgroep een andere strategie uit te werken met het oog op het creëren van de meest gunstige waardepropositie.

Product

De ideale situatie is dat uw kernproduct, zoals de vaste collectie, en de verwachting van de bezoeker over dit product samenvallen. Het spreekt voor zich dat iedere erfgoedinstelling naast de collectie aan zich nog heel wat andere producten in de aanbieding heeft. Zo dient u, naast alle fysieke producten die u als erfgoedinstelling aanbiedt, hieronder ook de meer immateriële aspecten van uw werking te verstaan, i.e. de verschillende diensten die u uw bezoekers aanbiedt.

Prijs

De prijs heeft een invloed op de positionering, en omgekeerd. Als het Louvre in Lens het eerste jaar gratis is, dan positioneert het zich als een laagdrempelige instelling. Als u kansengroepen wil bereiken, moet u eventueel uw prijs verlagen.

De prijs heeft ook te maken met uw competitieve positie. Zijn de grote concullega's goedkoper of duurder? Vergelijk ook met andere vrijetijdsspelers: cultuur is dan doorgaans goedkoop. Uit onderzoek blijkt dat de prijs vooral voor frequente cultuurbezoekers belangrijk is, niet zozeer voor occasionele bezoekers.

Plaats

Fysieke, psychologische, sociale, economische en nog heel wat andere barrières kunnen een bezoek aan een museum (of een andere erfgoedinstelling) in de weg staan. Soms is er ook een taalkundige drempel. Een organisatie die internationale ambities heeft, moet meertalig zijn: aan het onthaal, op de website, in de publicaties ... Het mag dan al niet nodig zijn alle content te vertalen, maar u kan geen verwachtingen creëren met een Spaanstalige website om vervolgens niemand in de organisatie of aan het onthaal te hebben die het Spaans machtig is. Marketing staat of valt met de zwakste schakel in de ketting.

Promotie

Een goede promotie/communicatie vraagt het vastleggen van de strategisch(e) doelstelling(en) van de campagne, het definiëren van de kernboodschap en vervolgens het gebruikmaken van een goede mediamix. Die moet mensen aanzetten om tot actie over te gaan (fysiek bezoek, bezoek aan de website, mond-aan-mondreclame ...): de effectiviteit van de boodschap en van de ingezette communicatiekanalen – daar gaat het over.

De 4 P's zijn inmiddels geëvolueerd naar de 4 C's (Lauterborn, 1994), die niet meer uitgaan van het product maar van de (waarde voor de) consument of bezoeker (denk aan de definitie van Kotler in het eerste hoofdstuk):¹⁷

> consumer wants and needs (i.p.v. product)

In de plaats van het product centraal te stellen in de marketingmix, stelt u de consument en zijn/haar specifieke verlangens centraal. Zie bijvoorbeeld het toenemende belang van 'audience development' of 'publiekswerking' in erfgoedinstellingen: de bezoeker of gebruiker komt centraal te staan en producten of diensten worden vanuit die invalshoek ontwikkeld.

> cost to consumer (i.p.v. prijs)

Naast het louter prijsaspect zijn er veel andere zaken die ervoor zorgen dat de consument al dan niet beslist om te consumeren. Een bezoek aan een museum kost niet alleen geld maar bijvoorbeeld ook moeite. Erfgoedinstellingen moeten er dus voor zorgen dat ze zoveel mogelijk drempels slechten die een potentieel bezoek in de weg staan. Ook dit impliceert een grondige kennis van uw (potentiële) bezoeker.

> convenience to buy (i.p.v. plaats)

In plaats van enkel te focussen op de plaats waar het product gekocht of genoten kan worden, moet in de eerste plaats gedacht worden aan het gemak voor de gebruiker om zijn behoeften te vervullen. Zo kan het bijvoorbeeld makkelijker zijn om online een archiefstuk te raadplegen dan de verplaatsing naar een archief te maken.

> communicatie (i.p.v. promotie)

Van een louter eenrichtingsverkeer van producent of aanbieder naar consument of afnemer (denk aan de 'push' uit de inleiding) gaan we steeds meer naar tweerichtingsverkeer en dialoog. Zo kan het voor erfgoedinstellingen interessant zijn om af te stappen van hun traditionele imago van de alleswetende expert die geen inspraak van buitenaf duldt, om te kiezen voor een dialoogmodel waarbij de bezoekers een actieve inbreng kunnen hebben in het doen en laten van de instelling. Aangepaste vormen van communicatie (zowel qua medium, stijl en inhoud) zijn hierbij heel belangrijk.

Stap 4

Het opmaken van een operationeel marketingplan

Eens de marketingstrategie bepaald is, moet deze in een concreet marketingplan uitgewerkt worden, rekening houdend met het beschikbare budget aan tijd, middelen en inzetbaar personeel. Een operationeel marketingplan bestrijkt doorgaans één jaar. Onder dat globale plan kunnen verschillende actieplannen een plaats krijgen. Belangrijk is dat er duidelijk in vermeld wordt *wat* u allemaal gaat doen, *wanneer* u dit gaat doen, *wie* er allemaal verantwoordelijk is en welke *kosten* hieraan verbonden zijn. Idealiter geeft het plan ook weer wanneer welke doelstellingen bereikt moeten worden en hoe en wanneer er geëvalueerd wordt (o.a. verwachte inkomsten, verwachte bezoekersaantallen, gemiddelde tevredenheidsgraad ...). Evaluatie en controle zijn namelijk een zeer belangrijk onderdeel van het marketingproces (zie ook hoger, denk SMART).

Stap 5

Monitoring en evaluatie

Voortdurend monitoren is noodzakelijk. Enkel zo kan u nagaan of uw marketingaanpak vruchten afwerpt. Vanuit die optiek is het ook belangrijk om een nulmeting te doen vooraleer u van start gaat. Doorgaans kadert dit in het dataverzamelingsproces met het oog op de SWOT. Door continu te monitoren, kan u bovendien uw marketingstrategie bijsturen – indien nodig. Uiteraard moet elke organisatie evalueren of en in welke mate de doelstellingen worden gehaald. Bij de evaluatie moet u zowel de interne als de externe factoren die een invloed hadden op het resultaat in rekening brengen. Belangrijk is dat u de evaluatiemomenten aangrijpt als leermomenten zodat u in de toekomst bepaalde fouten niet meer maakt en/of (nog) beter kan doen.

Hoe meet u het effect van communicatie?

Voor alle printmedia zijn er CIM-cijfers over oplage en bereik. Ze geven een indicatie, maar over de effectiviteit geven ze geen uitsluitsel. Digitale media bieden meer mogelijkheden. U kan zien hoelang iemand een bepaalde website raadpleegt, welke pagina's hij aanklikt, waarop hij reageert ... U kan ook aan de kassa meet-elementen inbouwen, door bijvoorbeeld aan de bezoeker te vragen via welke bron hij over de tentoonstelling geïnformeerd werd. De verschillende media zijn uit te zetten op twee assen: controle over de inhoud en mogelijkheid tot het meten van de effectiviteit. Bij affiches of advertizing is de controle groot, de mogelijkheid om de effectiviteit te meten klein. Direct mail, gericht drukwerk scoort op beide assen hoog, *media coverage* twee keer laag: het is immers erg moeilijk om een journalist te 'sturen', laat staan een eindredacteur.

Management dashboard

Een nuttig instrument voor een marketeer is het *management dashboard*. Het geeft in een oogopslag enkele kerncijfers weer zoals het aantal bezoekers, het nog beschikbare budget, het aantal reviews in de pers. Het laat ook toe om op een snelle manier aan de directie duidelijk te maken waar u staat met het marketingplan en het behalen van de doelstellingen.

Focus – geïntegreerde marketingcommunicatie

Communicatie is het afgelopen decennium heel sterk veranderd. De massacommunicatie die van bovenaf op de consument werd losgelaten, heeft plaatsgemaakt voor (*big*) *databased marketing* op maat van de consument.¹⁸ Gespecialiseerde media, direct contact met de klant, persoonlijke communicatie, de sociale media ... Het is aan de communicatieverantwoordelijke of marketeer om al die puzzelstukken in elkaar te passen tot een geheel.

Van bereiken naar 'beraken'

Een belangrijke evolutie is die van *customer relation management* (CRM) – met de klemtoon op het verkopen van een product of dienst – naar *customer experience management* – de klant iets laten beleven waardoor hij iets koopt. Het is niet alleen uw product of dienst op zich, maar ook de beleving die maakt dat mensen met uw organisatie, tentoonstelling iets doen en iets blijven doen. Cultuur heeft op dat vlak een belangrijke troef: het is een belevingsproduct.

Beleven heeft te maken met zintuigen, emoties, eigen inzicht (wat leer ik?), met fysieke/actieve participatie, met het samen participeren. Ook *fun*, amusement is in deze context zeer belangrijk. Marketing en communicatie gaan niet zozeer meer over het bereiken van een publiek maar over het 'beraken' ervan. Het succes van een beleving heeft met vier factoren te maken:

- > *likeability*: moet ik er aandacht aan besteden?
- > *impact*: hoe indrukwekkend is het?
- > *stickiness*: beklijft het, doet het iets met mij?
- > *storyable*: kan ik het navertellen, er een verhaal aan vasthangen?

Om te weten hoe mensen met de beleving omgaan en om die te beïnvloeden, beschikt de marketeer over verschillende kanalen: blogs, internetfora, Twitter, sociale netwerken ... Leg uw oor te luisteren en neem actief deel.

Wat doet u met negatieve of boze reacties op uw Facebookpagina?

Beledigende uitspraken moet u verwijderen. Met boze of negatieve reacties doet u dat niet. Het is niet uw medium, u kan het niet controleren. Neem er wel aan deel, geef goede informatie als er foutieve zaken worden verteld. Negatieve commentaar wordt overigens vaak door *peers* gecounterd: u hebt altijd meer supporters dan tegenstanders. Wacht overigens niet te lang met een reactie. Durf in dialoog

te gaan en sta open voor feedback. Gebruik deze info om eventueel bij te schaven. Wie zei ook alweer dat elke klacht een kans genereert?

Boodschappen formuleren

Wervend schrijven over kunsten en erfgoed is een vak apart. Hoe vertaalt u een vaak complex en genuanceerd verhaal op een boeiende wijze naar een breed publiek? Dikwijls leidt dit tot een discussie tussen curator en communicatieverantwoordelijke. Er is doorgaans een groot verschil tussen artistieke of wetenschappelijke taal en wervende taal (zowel qua register als qua jargon). Bovendien dient de vaak complexe, gelaagde boodschap ook nog eens sterk vereenvoudigd te worden om een ruimer publiek aan te spreken. Cruciaal is de vraag wat u met uw boodschap wil bereiken. Wil u kennis vermeerderen of vooral informeren, wil u bereiken of 'beraken', wil u een kleine groep geïnteresseerden aanspreken of ook een grotere groep potentieel geïnteresseerden ... ? Wat u ook wil, uw boodschap moet:

- > coherent zijn: het verhaal dat u brengt moet steek houden;
- > authentiek zijn: het moet overeenstemmen met wie u bent;
- > onderscheidend zijn: uw positie moet zich (echt) onderscheiden t.o.v. die van uw concullega's;
- > geloofwaardig zijn: uw verhaal moet overtuigen;
- > herkenbaar zijn: (potentiële) bezoekers of geïnteresseerden moeten zich kunnen vinden in uw boodschap ("Dat is echt iets voor mij!");
- > aanpasbaar zijn: uw boodschap moet naar verschillende media en contexten vertaalbaar zijn, zonder dat de essentie aangetast wordt;
- > zichtbaar zijn: indien niet zichtbaar heeft een boodschap geen enkele impact;
- > tweerichtingsverkeer inhouden: laat mensen toe om te reageren op uw boodschap;
- > een *call for action* genereren: mensen moeten zin krijgen om naar u toe te komen.

In marketingtermen spreekt men ook wel van het AIDA-model inzake communicatie, waarbij AIDA staat voor:

- > *Attention* of aandacht: de boodschap moet aandacht trekken;
- > *Interest* of interesse: de boodschap moet belangstelling of interesse opwekken;
- > *Desire* of zin: de boodschap moet zin doen krijgen om iets te doen;
- > *Action* of actie: de boodschap moet een geïnteresseerde ertoe leiden dat hij/zij effectief doet wat u wil dat hij/zij doet.

Website voor smartphone?

E-mails en websites worden steeds meer geraadpleegd via smartphones. Een website aangepast aan de mobiele gebruiker wordt een must. Dat kan al door de integratie van het zogenaamde *responsive design* van uw website: de site past zich aan (het formaat) van de drager aan.

Houd ook rekening met het feit dat het verschil tussen *digital natives* (mensen die na 1980 geboren zijn, en het werken/spelen met allerlei digitale toestellen en fora – games, websites, apps ... – bij wijze van spreken met de moedermelk hebben meegekregen) en *digital immigrants* nog vele tientallen jaren zal blijven bestaan. Het is belangrijk de mediakeuze hierop af te stemmen.

Richtlijnen bij de keuze van uw media¹⁹

- > Bij printmedia is de *return on investment* niet altijd duidelijk. Vergeet ook niet de kost van de distributie in rekening te brengen.
- > Ook bij advertenties en tv-spots is het belangrijk om oog te hebben voor de effectiviteit. Het kunnen in elk geval nooit de *enige* media zijn, een combinatie met direct mail en direct marketing is noodzakelijk. Dat geldt ook voor affiches, ze zijn versterkend voor andere media. De zichtbaarheid is groot, het prijskaartje evenzeer.

- > Mobiele digitale media worden steeds belangrijker (zie ook kader).
- > Digitale nieuwsbrieven zijn er te veel, en vaak zijn ze veel te lang. Kijk naar partnerships met andere musea. Maak nieuwsbrieven op maat, bijvoorbeeld op basis van een vragenlijstje voor mensen die zich abonneren.
- > Verlies mond-aan-mondreclame niet uit het oog. Geef uw ambassadeurs informatie uit eerste hand. Brief intermediairen en maak hen belangrijk.
- > Een goede persdatabase is onmisbaar, maar vraagt veel werk. De verschuivingen bij persmedewerkers, vaak freelancers, zijn groot. Journalisten zijn dikwijls overbevraagd, een tijdrovende persconferentie laten ze meestal aan zich voorbijgaan. Nieuwe communicatievormen zijn veel effectiever, zoals een webcast met de curator van een tentoonstelling.
- > Het is aangewezen een keuze te maken uit de verschillende perskanalen, dat gebeurt te weinig. Stel de vraag wie de pers is. Ook bloggers bereiken vaak veel mensen, betrek hen bij uw organisatie.

Geotargeting?

In de toekomst zal *geotargeting* aan belang winnen. Iemand logt vanop een bepaalde locatie in met een IP-adres en krijgt alle informatie die op dat moment en op die plaats belangrijk is, bijvoorbeeld een interactieve plattegrond van het museum of info over een interessante tentoonstelling of collectie. Voor de instelling levert de informatie van de ingelogde personen en hetgeen ze doen binnen de instelling ook heel veel bruikbare informatie op.²⁰ Als marketeer dient u zich dan ook vertrouwd te maken met allerlei sociale media-platformen als TripAdvisor, Foursquare en Zoover.

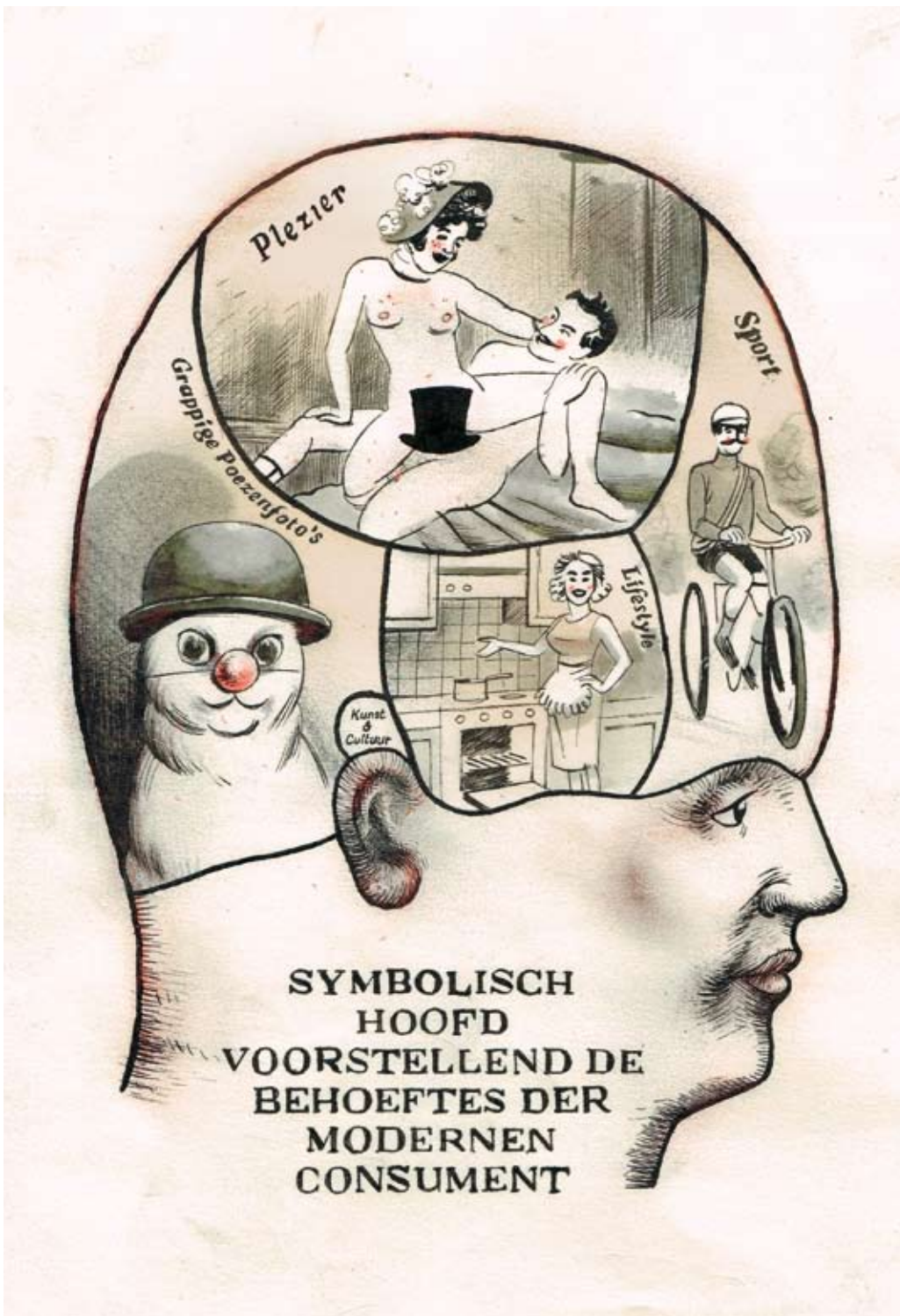
4 De geest uit de fles? Consumenten- en aankoopgedrag

“A *product has no significance of its own – everything comes from the consumer.*” Niet langer het product of het merk staat centraal in de marketing, maar wel de mens. Het gaat over emotie en beleving, en heel specifiek over de waarde van de beleving of het product. In dit hoofdstuk gaan we na wat mensen drijft tot het besteden van tijd en geld aan allerlei 'ergoedproducten'.

Een harmonisatiewetenschap

Zoals u uit de vorige hoofdstukken hebt geleerd: marketing is een harmonisatiewetenschap. De marketeer stemt de individuele behoeften van de mens en oplossingen in de buitenwereld op elkaar af. Marketing slaat de brug tussen interne verlangens en externe oplossingen en wil zo een *unique satisfaction proposition* tot stand brengen. Dus komt het er op aan de behoeften van de klant, de bezoeker te doorgronden. Wat drijft hem of haar? Waarom komt hij of zij naar mijn museum, archief of erfgoedbibliotheek?

De aandachtige lezer zag in de vorige paragraaf een nieuw begrip opduiken: de *unique satisfaction proposition*. Heel wat mensen zijn vertrouwd met de *unique selling proposition* (USP), de specifieke eigenschap(en) van een product of dienst die het doen onderscheiden van andere gelijkaardige producten of diensten en die dus de aanschaf de moeite waard maken. Maar dat bestaat niet, of houdt slechts maximaal enkele maanden stand. Een bedrijf dat een nieuw product of een nieuwe dienst op de markt brengt, krijgt binnen de



kortste keren navolging. Het doet er hoogstens op korte termijn een voordeel mee. Een *unique satisfaction proposition*, een specifieke manier om de behoeften van de (potentiële) klant diepgaand te bevredigen daarentegen, bestaat wel. Hoe kan u met een product of een dienst een unieke en duurzame band creëren met de klant door maximaal in te spelen op zijn/haar verlangens en behoeften? Dat is op termijn veel belangrijker dan het werken en benadrukken van die *unique selling proposition*.

Inside-out denken

Marketing legt dus meer en meer de nadruk op emoties en de beleving (zie ook de twee voorgaande hoofdstukken). *Experience* is een van de buzzwoorden van het contemporaine marketingdenken. Marketing gaat over mensen: *'it's all about people'*. De hedendaagse consument is niet langer een passieve ontvanger maar een geëngageerde participant. Door het feit dat de consument vandaag meer dan ooit de keuze heeft tussen verschillende alternatieven om zijn/haar behoeften te bevredigen, zit hij/zij in de *driver's seat*. Dat vraagt een volledige *mind shift* van de marketeer.

Vroeger

De marketeer die met al zijn of haar kennis, ervaring en trucjes wil doordringen in het hoofd van de consument, stelt het product centraal en pusht dat: we hebben geïnvesteerd in een werkelijk uniek product – *unique product offer* – en u zal het als consument ten zeerste waarderen! Of hij/zij stelt het merk centraal, zet het in de markt – *unique selling proposition* – en trekt er de consumenten naartoe.

Nu

De aloude push- en pullmarketing heeft afgedaan. In hedendaagse relatiemarketing gaat het niet meer over *push* en *pull*, het gaat niet meer over een outside-in-benadering. Een marketeer moet inside-out denken en werken. Niet langer het product of het merk staat centraal, maar wel de mens. De marketeer moet ervoor zorgen dat

hij of zij door de consument *wordt uitgenodigd* om binnen te komen, en dat hij of zij het vertrouwen van die consument wint. Het gaat over engagement, over voldoening, over mensen bijeenbrengen rond een bepaald onderwerp of thema. Niet de nieuwe roller coaster is belangrijk of het pretpark, wel de *quality time* die u er doorbrengt met anderen en met de kinderen, de fantastische ervaring.

Consumentengeheimen

Het menselijk gedrag, zo ook het consumentengedrag, wordt grotendeels gestuurd door onbewuste impulsen en verlangens. We hebben er dus niet onmiddellijk zicht op waarom mensen doen wat ze doen. Consumentengeheimen zijn echter als publieke geheimen. Als u bezoekers goed bevraagt, als u goed luistert, dan kan u hun behoeften wel doorgronden. U moet er oog én hart voor hebben. U moet zien en voelen. Als u goed wil begrijpen wat mensen verlangen, mag u niet enkel boven de waterlijn kijken. Het grootste deel van de ijsberg bevindt zich onder water. Zowel het onbewuste als de creatieve kracht van de mens speelt een belangrijke rol. En dus komt u er niet met een aantal standaardvragen waarmee u expliciet peilt naar de redenen waarom mensen bepaalde gedragingen stellen. U moet proberen verder te kijken dan wat u al weet. Om dit te verwezenlijken, dient u uw bezoekers op een genuanceerde, vaak indirecte manier te bevragen. Dit kan zowel via kwalitatief als kwantitatief onderzoek.

Ken uw doelgroep

Wat weet u over uw doelgroep? De klassieke sociodemografische factoren zijn vrij makkelijk te achterhalen. Ook welke musea uw doelgroep bezoekt, komt u misschien nog te weten. Net als waar uw bezoeker dat doet en op welke momenten. De cruciale vraag is: *waarom?* 'Waarom' is de verbindende factor tussen de andere 4 w's: wie, wat, waar en wanneer. De onderliggende behoeften en motieven, daar moet u naar op zoek.

Welnu, waarom bezoekt iemand een erfgoedinstelling? Die vraag leidt tot twee subvragen die u in elk onderzoek moet stellen:

- > Wat betekent het bezoek voor mij als individu?
- > Wat is de sociaal-maatschappelijke signaalwaarde van mijn bezoek? In alles wat mensen doen, zit – bewust of onbewust – een boodschap naar de buitenwereld.

Die twee vragen beantwoord zien, is de essentie voor een marketeer.

figuur 6

De Britse *cultural consultants en audience developers* Morris Hargreaves McIntyre (www.lateralthinkers.com) gaan ervan uit dat mensen verschillende intrinsieke motieven kunnen hebben om culturele activiteiten bij te wonen. Ze onderscheiden vier basismotieven die ze omschrijven als sociale, intellectuele, emotionele en spirituele motieven. Net zoals bij de bekende behoeftepiramide van Maslow kunnen deze motieven hiërarchisch geordend worden, waarbij eerst de meer basale motieven of participatiebehoefte vervuld moeten worden vooraleer de andere aan bod komen.²¹ Onder elk van de vier basismotieven ressorteren meerdere specifieke motieven, gaande van de motieven om zich te ontspannen of andere mensen te ontmoeten tot meer bijzondere motieven zoals cognitieve of esthetische (zie figuur 6).

Naast intrinsieke motieven, waarbij de motivatie om iets te doen uit de persoon zelf komt en dus de grootste bevrediging teweegbrengt, worden ook vaak extrinsieke motieven onderscheiden. Dit zijn zaken die buiten het individu liggen en die ervoor kunnen zorgen dat hij/zij iets doet. Het kan bijvoorbeeld zijn dat iemand naar een erfgoedinstelling gaat omdat hij/zij meegevraagd wordt, lid is van een bepaalde vereniging die de activiteit organiseert, of sterke reductie krijgt omwille van de grote media-aandacht ... Het spreekt voor zich dat dergelijke extrinsieke motieven een even grote rol, zo niet een grotere rol kunnen spelen om al dan niet een tentoonstelling te bezoeken. Zeker bij de niet-frequente of occasionele participanten zal dit het geval zijn. Doorgaans spelen bij een bezoek zowel

Figuur 6

Morris Hargreaves McIntyres Hierarchy of Visitor Engagement		Maslows Hierarchy of Human Needs	
Spiritual	Contemplation	Self-actualisation	
	Stimulate creativity		
Emotional	Aesthetic pleasure	Aesthetic	
	Awe and wonder		
	Moving	Cognitive	Esteem
	Personal relevance		
	Experience the past		
	Nostalgia		
	Insight		
Sense of cultural identity			
Intellectual	Acad/prof interest	Social	
	Hobby interest		
	Self-improvement		
	Stimulate children		
Social	Social interaction	Safety	Physiological
	Entertainment		
	To see, to do		
	Inclusion, welcome		
	Access		
	Comfort, security, warmth		

intrinsieke als extrinsieke motieven. Belangrijk blijft dus dat de intrinsieke motieven en de daaraan gekoppelde verwachtingen zoveel mogelijk ingelost worden, zeker wanneer die door extrinsieke zaken (bv. media-aandacht) heel hooggespannen zijn.

figuur 7

Vier persoonlijkheidstypes

U kan autokopers, maar ook bijvoorbeeld museumbezoekers, aan de hand van hun positie op twee assen opdelen in vier brede persoonlijkheidstypes.

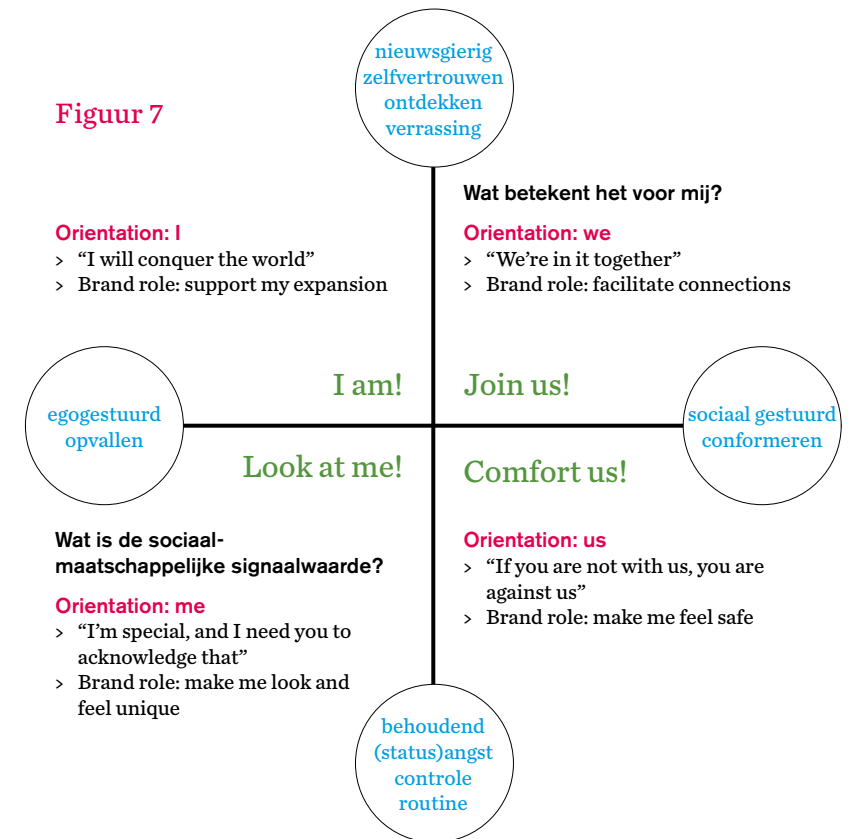
De verticale as is die van de individuele beleving. Ze geeft weer in welke mate een persoon zijn of haar emoties volgt en vertrouwen heeft in zichzelf (bovenaan) of zijn of haar emoties controleert en angstig of onzeker is over zichzelf (onderaan).

De horizontale as staat voor het sociaal-maatschappelijke, met aan de linkerkant het zoeken naar sociale bevestiging of eruit willen springen en rechts de sociale integratie of het zich willen conformeren. Elke bezoeker situeert zich op een bepaald punt in dat assenstelsel.

Op basis van hun specifieke verhouding ten opzichte van de twee assen kan u mensen met een gemeenschappelijke basismotivatie en persoonlijkheidsstructuur clusteren. De vier primaire persoonlijkheidstypes zijn:

> De IK-gedreven persoonlijkheid:

In het kwadrant links bovenaan vindt u mensen die veel vertrouwen hebben in zichzelf en uit de band willen springen: *“I am”*, *“I will conquer the world”*. Ze zijn nieuwsgierig en impulsief. Het zijn actieve ontdekkers die openstaan voor nieuwe ervaringen. Het ontdekken van nieuwe dingen en het verbreden van hun persoonlijke levenssfeer en -interesses maakt hen gelukkig en tevreden.



> De WIJ-gedreven persoonlijkheid:

Rechts bovenaan, een hoge mate van vertrouwen en sociale integratie, staat voor: *“Join us”*, *“We’re in it together”*. Het zijn mensen die mee zijn, die samen willen beleven, aan vrienden willen vertellen. Zij halen hun levensvreugde voornamelijk uit het samenzijn met anderen en het besef dat ze ertoe doen voor hun naasten. De emotionele band die ze hebben met anderen is voor hen heel belangrijk.

> **De MIJ-gedreven persoonlijkheid:**

Links onderaan staat voor: *“Look at me”, “Make me look and feel unique”*. Mensen in deze cluster vragen het bijzondere, het exclusieve. In tegenstelling tot de ik-gedreven persoonlijkheden, die zich over het algemeen zeker van hun stuk voelen, kennen ze meer status- en sociale angst. Ze willen dan ook gezien en gerespecteerd worden omwille van hetgeen ze gerealiseerd hebben. Maatschappelijke erkenning is voor hen belangrijk, net zoals het besef dat ze ertoe doen en iets te betekenen hebben.

> **De ONS-gedreven persoonlijkheid:**

Rechts onderaan zitten de mensen die gaan voor zekerheid: *“Comfort us”, “Make us feel safe”*. Net zoals de MIJ-gedreven persoonlijkheden zijn ze minder zeker van zichzelf. In tegenstelling tot MIJ-gedreven persoonlijkheden uit dit zich echter niet in een overdreven drang om zich sociaal te manifesteren, integendeel. De ONS-gedreven persoonlijkheden plooiën zich terug op de groep en willen zich voornamelijk conformeren. Door de regels te volgen en niet nodeloos uit de band te springen, voelen ze zich goed en tevreden.

Waar zitten uw bezoekers?

Dit is uiteraard een theoretisch model, want mensen zijn niet zomaar op te delen in hokjes. Een persoon is niet vast te pinnen op één segment. Maar er zit altijd een bepaalde bloedgroep, een bepaalde kleur in wie u bent: sommige mensen zijn impulsief, anderen willen meer controle, sommigen willen opvallen, anderen willen dat liever niet. Feit is dat een goede marketeer beter zicht wenst te krijgen op zijn of haar publiek en de samenstelling ervan. Waar zitten de bezoekers van uw museum? Wie zijn ze precies? Daarvoor moet u dieper graven dan naar sociodemografische gegevens. Dat vraagt onderzoek waarin u met specifieke vragen peilt naar de interesses van de bezoeker: waar gaat uw voorkeur naar uit? Wat doet u graag, wat niet? Wat leest u graag? Welke musea bezoekt u? Kijkt u televisie? Naar welke zenders en programma's gaat uw voorkeur uit? Enzovoort. Zie in dit verband ook de Vlaamse cultuur- en erfgoedsegmenten die kort besproken worden in het volgende hoofdstuk.

Uit het onderzoek van Morris Hargreaves McIntyre blijkt ook dat mensen er verschillende bezoek- en leerstrategieën op nahouden wanneer ze tentoonstellingen bezoeken. Zelf onderscheiden ze vier types bezoekers: *browsers, followers, searchers* en *researchers*. Deze hiërarchisch te ordenen strategieën bepalen de wijze waarop mensen een tentoonstelling bezoeken en betekenis geven aan hetgeen ze er te zien krijgen: van vluchtig en oppervlakkig naar grondig en diepgaand.

De (impliciet) gevolgde strategieën worden voornamelijk bepaald door de vertrouwde thema's die mensen hebben met tentoonstellingsbezoek, het specifieke thema van de tentoonstelling en de zaken die er al dan niet te zien zijn. Deze leer- en bezoekstrategieën, die niet alleen kunnen veranderen doorheen de tijd maar zelfs tijdens een tentoonstelling, worden dan ook in sterke mate gestuurd door de specifieke bezoekmotieven en de daaraan gekoppelde verwachtingen. Beide hangen nauw samen en vereisen een andere omgang met het specifieke publiek.

Oefening

Met het oog op het beter begrijpen van de motieven en behoeftes van uw bezoekers loont het niet alleen de moeite om hen een plaats proberen te geven in een van de vier kwadranten. Daaraan gekoppeld is het zeer nuttig om intern, met de medewerkers, een denkoefening te maken over de positie van de organisatie langs de twee assen: wat is de emotionaliteit van onze organisatie, van het museum, de erfgoedbibliotheek of het archief? Waar zien we onszelf, waar positioneren we ons?

Weet dat positioneren gelijkstaat aan keuzes maken. Zoals ook hierboven al is gezegd: het is een illusie te denken dat u iedereen kan bereiken. Het is veel belangrijker te kiezen op wie u uw inspanningen concentreert. We gaan dieper in op publieksonderzoek in het volgende hoofdstuk.

Het voorbeeld van de VRT

Een gekend voorbeeld is de segmentatiestudie die Censydiam in 1996 maakte voor de VRT. Het bureau kwam tot zes kijkersegmenten en tekende de positie van Canvas en TV1 in op het assenstelsel. Canvas was/is er voor de ontdekkers en de meerwaardezoekers, TV1 voor de genietters en de familielijkers. De VRT mikt(e) niet op de twee andere segmenten: de tv-verslaafden en de rustelozen. Een tweede voorbeeld komt uit Nederland. Daar heropende in oktober 2011 het Scheepvaartmuseum na een grootscheepse verbouwing. Het wil “aan zo veel mogelijk bezoekers laten zien hoe de zee de Nederlandse cultuur heeft bepaald.” Het museummanagement wilde een gerichte bezoekersstrategie inzetten om op die manier zowel bestaande als nieuwe bezoekers een inspirerende of enerverende bezoekervaring te bieden. Op basis van data-analyse, bezoekersonderzoeken, kwalitatief onderzoek en segmentatie werden drie persona ontwikkeld. Met behulp van workshops hebben medewerkers intensief kennisgemaakt met de drie persona, is draagvlak gecreëerd en is houvast geboden voor het werken met deze persona.²²

Nieuwe relatiemiddelen

Relatiemarketing brengt heel wat nieuwe relatiemiddelen mee, die ook weer positionerend werken:

- › In de aanloop naar de heropening werkte het Rijksmuseum in Amsterdam samen met winkelketen Albert Heijn. Zestien topstukken van de collectie werden op melkdozen afgedrukt, er stond een omschrijving bij en een raadsel. Het museum kwam letterlijk op tafel en was een aanleiding voor gesprekken²³.
- › De bezoekers van de website van de Rijksstudio kunnen zelf aan de slag met 125.000 werken uit de collectie. Zij kunnen een eigen verzameling samenstellen, er zelf iets mee maken, hun werk delen met anderen, enzovoort²⁴.

- › Crowdsourcing wil ideeën van zoveel mogelijk mensen verzamelen.
- › 3D-simulaties laten toe erfgoedsites te verkennen op uw tablet of computer.
- › Bij de Rotterdamse Schouwburg kunnen bezoekers zien wie nog kaartjes heeft voor een voorstelling en of daar Facebookvrienden bij zijn.



5 Meten is weten. Maar hoe begint u aan marktonderzoek?

In de voorbije vier hoofdstukken hebben we meermaals gewezen op het belang van keuzes maken. Gezien de marketingbudgetten doorgaans beperkt zijn, is het erg belangrijk om te kiezen op basis van feiten. We denken hierbij onder meer aan cijfermateriaal dat u hebt gehaald uit publieksonderzoek, maar het kan evengoed om kwalitatieve bevindingen gaan uit dergelijk of ander onderzoek. Belangrijk is dat u een scherp beeld hebt over wie u bereikt. En wie niet. En dat u op basis hiervan de meest adequate keuzes maakt.

Wie is uw (potentiële) doelpubliek?

Voor het voeren van een strategisch marketingbeleid is het verzamelen van data over uw (potentiële) doelpubliek essentieel. Het laat u toe om in te zetten op bepaalde doelgroepen, en op andere niet.

Enkele grote lijnen

- > Vertrek van wat er is. De meeste organisaties hebben al heel veel gegevens die ze verzamelen in het kader van allerlei planningsprocessen en -cycli. Misschien heeft uw voorganger als marketingverantwoordelijke al publieksonderzoek gedaan. Ga dit even na.
- > Investeer volgens eigen mogelijkheden (financieel, qua tijd, qua personeel) en behoeften. Wees realistisch en mik niet meteen te hoog.

- > Ga zoveel mogelijk uit van uw eigen kracht. Organisaties vinden soms ten onrechte dat ze niet de expertise hebben voor markt-onderzoek. U kan externe bureaus inschakelen voor bepaalde onderzoeken maar dat is geen must.
- > Blijf eigenaar van onderzoeksdata wanneer u een extern bureau of een onderzoeksgroep van de universiteit inschakelt.
- > Bed onderzoek duurzaam in de organisatie in. Eenmalige onderzoeken blijven vaak in de kast liggen. Registreer consequent gegevens van bezoekers aan de kassa, voer als groot museum regelmatig een survey-onderzoek. Dat laat u toe te analyseren, te vergelijken, verschuivingen te zien ...
- > Zorg voor een draagvlak voor onderzoek en gegevensverzameling in de organisatie. Informeer en betrek iedereen van meet af aan.
- > Communiceer met het publiek over de resultaten van het onderzoek. U vraagt de medewerking van bezoekers? Dan moet u hen ook op de hoogte houden van uw conclusies!

Bij marktonderzoek volgt u twee sporen: u maakt gebruik van bestaande data en u genereert ook zelf data. Het onderzoek kan kwantitatief en kwalitatief zijn.

Spoor 1 Bestaande data gebruiken

U kan al heel veel over uw (potentiële) bezoekers te weten komen aan uw bureau, met doorgedreven *desk research*. Die gegevens hebben betrekking op verschillende domeinen, ze brengen informatie aan over de bredere context waarin uw organisatie opereert, over de concullega's, over de culturele participatie én over uw eigen publiek.

In welke context bent u actief?

Een diep inzicht is niet nodig, maar een organisatie moet wel de brede achtergrond waartegen ze opereert in kaart brengen. Die gaat van de mondiale ontwikkelingen op het vlak van bijvoorbeeld media of de financieel-economische crisis tot het gemeentelijke

cultuurbeleidsplan. Daar is heel veel informatie over beschikbaar in publicaties en op het internet, maar ook bij de gemeente of de stad.

Enkele belangrijke informatiebronnen:

- > de algemene statistieken op federaal en Vlaams niveau geven inzicht in de demografische evolutie, de economische ontwikkeling, de sociale toestand ... Zo schetsen de Vlaamse Regionale Indicatoren (VRIND) jaarlijks de toestand in Vlaanderen op uiteenlopende terreinen. In dit rapport staat telkens ook een hoofdstuk over cultuur. Zie:
 - > <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/index.jsp>
 - > <http://www4dar.vlaanderen.be/sites/svr/Pages/default.aspx>
- > de lokale statistieken geven per Vlaamse gemeente informatie over de bevolking en ook over onder meer de culturele voorzieningen. De situatie in een bepaalde gemeente kan vergeleken worden met het Vlaamse gemiddelde. Er is ook benchmarking mogelijk tussen gemeenten van gelijke schaalgrootte. Voor de Vlaamse centrum-steden bevat de Stadsmonitor heel wat bijkomende informatie. Zie:
 - > http://aps.vlaanderen.be/lokaal/lokale_statistieken.htm
 - > <http://www.thuisindestad.be/stadsmonitor.html>
- > informatie over brede maatschappelijke trends is onder meer te vinden op www.flandersdc.be (onder andere over de digitale evolutie), in het trendrapport van Toerisme Vlaanderen en via www.scp.nl (Sociaal en Cultureel Planbureau in Nederland). Zie:
 - > <http://www.flandersdc.be/nl/diensten/tools/gps/trends>
 - > <http://www.toerismevlaanderen.be/sites/toerismevlaanderen.be/files/assets/publication/Trendrapport%202011.pdf>
 - > http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2011/Actuele_maatschappelijke_ontwikkelingen_2010
- > voor informatie over digitale trends en mediagebruik – zoals het bezit van pc's, smartphones, tablets, het aan de slag gaan met apps – zijn www.wijs.be, www.digimeter.be en www.apestaartjaren.be goede bronnen van informatie.

Ken uw concullega's

De UiTdatabank van CultuurNet Vlaanderen heeft een heel mooie analyse-tool. Organisaties kennen de UiTdatabank vooral als een eersteklas medium om hun activiteiten bekend te maken. Die activiteiten blijven in de databank en het is dus mogelijk het aanbod te analyseren voor een regio, een stad, een gemeente. Zo kan u er rapporten uit destilleren over bijvoorbeeld de musea in een bepaalde regio, de erfgoedevenementen, of nog specifieker over tentoonstellingen en erfgoedwandelingen. De voorwaarde is dat de gemeente partner is in de UiTdatabank. In dat geval is het meestal de gemeentelijke communicatieambtenaar die toegang heeft tot de rapporten-omgeving. Zie: www.uitnetwerk.be/gereedschap/aanbodanalyse

Case Torhout

Bij het ontwikkelen van de tool om rapporten uit de UiTdatabank te genereren werkte CultuurNet samen met de stad Torhout. Voor alle vrijetijdssectoren werd het aanbod in kaart gebracht, de hiaten in dat aanbod, de frequentie van de activiteiten en de spreiding in de week, de prijsverschillen in de regio voor ongeveer eenzelfde activiteit, de sterktes van het Torhoutse aanbod in vergelijking met de gemeenten in de buurt, de sterktes van de concullega's ... Een van de conclusies was dat Torhout meer gratis activiteiten organiseert dan de concullega's. De stad maakt nu een oefening rond prijsdifferentiatie. Een andere vaststelling was dat het cultuuraanbod zeer ongelijk verspreid is over de stad. Het centrum is goed bedeed, in bepaalde wijken zijn sommige types van aanbod afwezig. De stad zal het aanpakken van deze ongelijke spreiding opnemen in haar meerjarenplanning.

De cultuurparticipatie

De voorbije tien jaar heeft Vlaanderen een inhaalbeweging gemaakt in het verzamelen van gegevens over de vrijetijds-, cultuur- en erfgoedparticipatie. Er is het reeds aangehaalde jaarlijkse VRIND-rapport met een luik cultuur. Veel belangrijker zijn de participatiesurveys uit 2003-'04 en 2009 van het Steunpunt voor beleidsrelevant cultuuronderzoek.²⁵ Ze bevatten een schat aan diepgaande informatie over de vrijetijdsbeleving van de Vlamingen. Verder zijn er de onderzoeken van het Forum voor Amateurkunsten: 'Omgevingsanalyse Amateurkunstensector en blik op de toekomst', en van FARO: 'Vlamingen en het verleden' over de erfgoedparticipatie.

Aan de twee grote cultuurparticipatiesurveys namen telkens om en bij de 3.000 Vlamingen deel. De onderzoeken brengen informatie aan over de participatiemotieven, de belemmeringen om aan vrijetijdsactiviteiten deel te nemen, over niet-participanten en hun motieven om niet deel te nemen ... Zie: www.participatiesurvey.be

Het nadeel van deze bevolkingsonderzoeken is dat de informatie vrij algemeen blijft en dat het moeilijk is om er concreet mee aan de slag te gaan en de participatiegraad te verhogen. In haar doctoraatstudie heeft Maya Caen (UGent) de hele respondentengroep van de surveys uit 2003-2004 geclusterd in zeven culturele leefstijlprofielen met telkens sociodemografische kenmerken, specifieke interesses, motieven, drempels. Het zijn de veelproever, de fijnproever, de actiezoeker, de ontspanningszoeker, de huismus, de thuisgenieter en de tv-kijker.

Figuur 8. Leefstijlen volgens hun cultuurparticipatiegraad

geëngageerd 26%	De veelproever: 16%	De fijnproever: 10%
geïnteresseerd 55%	De actiezoeker: 24%	De ontspanningszoeker: 13%
	De huismus: 12%	De thuisgenieter: 6%
niet geïnteresseerd 20%	De tv-kijker: 20%	

De Blick op Cultuur

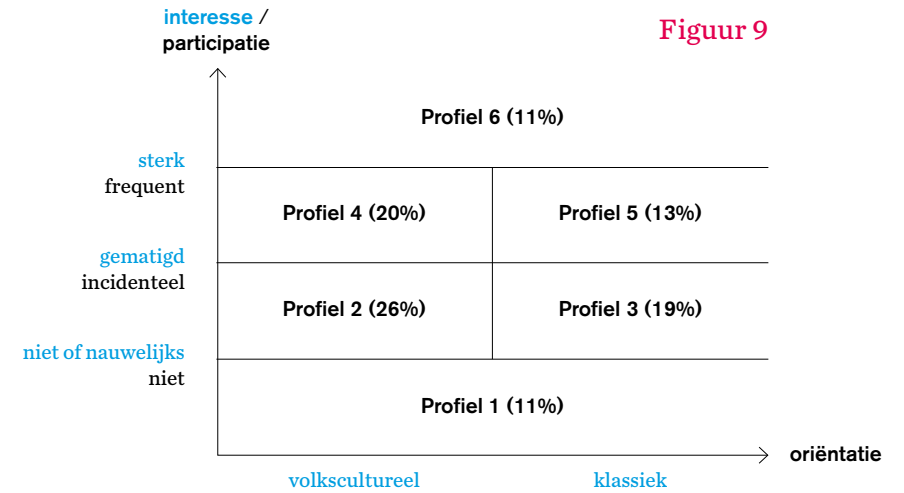
Op basis van de leefstijlprofielen van Maya Caen heeft CultuurNet de toolkit 'De Blick op Cultuur' ontwikkeld. Een van de doelstellingen is om met een andere blik naar publiek te kijken en om organisaties inzicht te geven in welke groepen ze potentieel kunnen bereiken. Dat gebeurt in vijf stappen:

- > de leefstijlprofielen leren kennen;
- > het actuele publiek van de organisatie in kaart brengen: op basis van beschikbare informatie en eventueel bijkomend onderzoek kijken naar de leefstijlprofielen van de bezoekers;
- > de groepen ontdekken;
- > drempels detecteren en wegwerken: dat kunnen praktische drempels zijn (zoals prijsbeleid, gebrek aan informatie ...), sociale drempels, keuzedrempels (het grote aanbod aan allerlei vrijetijdsactiviteiten);
- > op basis van de analyse van de drempels acties opzetten om nieuwe doelgroepen te bereiken.²⁶

Zie: www.cultuurnet.be/de-blik-op-cultuur-een-strategische-doe-doos-rond-leefstijlprofielen

figuur 9

Op basis van het FARO-bevolkingsonderzoek 'Vlamingen en het verleden' (2010) wordt een segmentatie gemaakt volgens twee criteria: de erfgoedinteresse en de erfgoedparticipatie. Ook deze studie komt tot zes profielen die heel verschillend zijn.²⁷ De voornaamste segmentatiecriteria zijn de graad van erfgoedinteresse en -participatie enerzijds en de gerichtheid op volkscultuur versus klassieke cultuur anderzijds. Zoals uit alle participatiestudies blijkt, spelen sociodemografische factoren een zeer belangrijke rol in het al dan niet participeren aan en geïnteresseerd zijn in erfgoed.



Omschrijving erfgoedprofielen:

- 1: Nauwelijks in erfgoed geïnteresseerde non-participanten
- 2: Matig geïnteresseerde occasionele volksculturele erfgoedparticipanten
- 3: Matig geïnteresseerde occasionele klassieke erfgoedparticipanten
- 4: Sterk geïnteresseerde frequente volksculturele erfgoedparticipanten
- 5: Sterk geïnteresseerde frequente klassieke erfgoedparticipanten
- 6: Sterk geïnteresseerde frequente erfgoedparticipanten

De studie geeft ook aan dat het bijvoorbeeld veel makkelijker is om nieuwe groepen aan te trekken voor volkscultuur, zoals het leven van alledag vroeger, oude sporten, de beeldbank, dan voor een archiefcollectie. De prijs van een erfgoedactiviteit speelt vooral een rol voor de frequente bezoeker, niet zozeer voor de occasionele participant. Misschien moeten dus niet enkel voor mensen in kansarmoede, maar ook voor frequente bezoekers, prijsformules worden uitgewerkt.

Het onderzoek maakt verder ook duidelijk dat de sterke participanten tussen 55 en 65 jaar oud zijn. Jongeren zijn maar gematigde gebruikers en betonen minder interesse. Vraag is of dit een leeftijdsgebonden verschijnsel is of typisch voor de jongere generaties? Zullen de jongere leeftijdsgroepen met andere woorden wel meer geïnteresseerd raken en vaker participeren naarmate ze ouder worden? Of toch niet? En wat betekent dit dan voor de marketing en publiekswerking? Loont het voor een erfgoedinstelling om sterk

in te zetten op jongeren? Zullen de inspanningen op termijn voldoende resultaat opleveren? Is het niet beter om meer energie te steken in andere doelgroepen?

Spoor 2

Zelf gegevens registreren en data verzamelen

Het eigen publiek in kaart brengen

Om inzicht te verwerven in het publiek dat nu al over de vloer komt, zijn er verschillende kanalen. Vaak is er al heel veel informatie voorhanden via tellingen, kassaregistratie, evaluaties, reacties op fora of in het gastenboek ... Bekijk eerst die informatie voor u eigen onderzoek opzet. Maar bekijk die gegevens ook kritisch. Bevestigingen aan de hand van een willekeurig in te vullen enquête aan de uitgang van het museum leveren bijvoorbeeld geen representatieve antwoorden op. Een handige tool die aanbevelingen op maat levert, is UiTID van CultuurNet Vlaanderen. Digitale communicatie is meetbaar via Google Analytics, Facebook Insights, korte url's (tinyURL en bitly). Het inzicht dat een doorgedreven kennis over het denken, doen en laten van het publiek steeds belangrijker wordt en kan leiden tot een competitief voordeel wint in ieder geval steeds meer veld.²⁸

Zelf publieksonderzoek voeren

Naast de data die beschikbaar zijn via allerlei kanalen kan het nuttig zijn om als organisatie zelf publieksonderzoek te voeren. Dat kan kwantitatief of kwalitatief onderzoek zijn, een eenvoudige of veeleer complexe bevraging, beperkt of globaal, goedkoop of duur.

Buitenlanders en kinderen niet vergeten

Zeker erfgoedinstellingen die internationaal mikken, mogen hun onderzoek niet beperken tot het binnenlandse publiek. Ze moeten

ook buitenlandse bezoekers bevragen, al is dat natuurlijk een stuk complexer. Vergeet ook kinderen en jongeren niet, zij worden in publieksonderzoek vaak over het hoofd gezien. Denk er aan niet enkel fysieke bezoekers te bevragen maar ook virtuele: de digitale ontsluiting van erfgoedcollecties en archieven, en dus ook het aantal virtuele bezoekers, zal alleen maar groeien.

Enkel informatie over bezoekers

Publieksonderzoek kan inzicht brengen in verschillende topics: de samenstelling van het publiek, zijn participatiemotieven, verwachtingen, tevredenheid, interesses, opinies ... Dat is essentiële informatie voor het strategisch marketingplan. Ze helpt om inzicht te krijgen in uw publiek, om keuzes te maken en om concrete marketingacties op te zetten. Een grote beperking van het onderzoek is dat het enkel iets zegt over de bezoekers van een instelling, niet over mensen die niet participeren.

Onderzoek herhalen

Als u een nulmeting uitvoert en nadien regelmatig uw publiek bevrägt, kan u publieksonderzoek gebruiken als evaluatie-instrument. Met welke frequentie moet u het onderzoek dan herhalen? Daar bestaan geen regels voor. Kassaregistratie is een doorlopende manier om informatie in te zamelen. Daarnaast kan het nuttig zijn om regelmatig, bijvoorbeeld om de twee jaar, een publieksonderzoek op te zetten.

Een alternatief is een *rolling survey*: u splitst de grote meting op en u bent voortdurend bezig met het bevragen van een of ander aspect. Eerst doet u misschien een tevredenheidsonderzoek, als dat is afgelopen polst u naar de motieven van uw publiek ... Het voordeel van een *rolling survey* is dat die niet heel veel tijd vraagt van de bezoeker en dat de respons hoger is dan bij een grote bevraging.

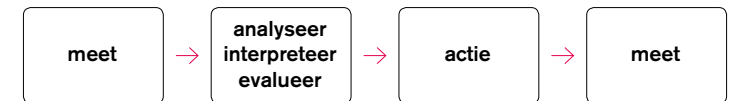
Fysiek en virtueel meten

Meten kan op heel veel verschillende manieren gebeuren. De methode hangt af van wat u wil weten, waarom u iets wil weten, het budget, de tijd, mankracht en expertise waarover u beschikt ...

- > U kan spontaan informatie verzamelen als de bezoeker langskomt. Leg uw oor te luisteren, ga in gesprek. Geef de medewerkers aan het onthaal, in de vestiaire, in de zalen een notaboekje en balpen en vraag hun op te schrijven wat ze opvangen.
- > Een goede kassaregistratie is op het moment van bezoek uiteraard essentieel. Verzamel van elke bezoeker en groep een minimale set aan gegevens (man/vrouw, leeftijd, postcode, land van herkomst, bezoeker van de vaste collectie en/of de tijdelijke tentoonstelling ...).
- > U kan de bezoeker aan de uitgang vragen een eenvoudige *comment card* in te vullen. Daarop staan enkele vragen die heel snel in te vullen zijn (bv. enkele korte evaluatievragen en de vraag naar enkele sociodemografische gegevens). Of u kan bezoekers een eenvoudige A/B-test voorleggen: we hebben twee ideeën voor een affiche, welk van de twee vindt u het beste?
- > U kan bezoekers ook uitnodigen voor een meer diepgaande evaluatie in een focusgroep of een uitgebreide, individuele bevraging.
- > Daarnaast kan u uw bezoekers diepgaand bevragen via een enquête die ze ter plaatse of thuis al dan niet elektronisch invullen.
- > Uiteraard kan u de personen in uw bezoekersbestand online een vragenlijst voorleggen. Daarvoor is het natuurlijk wel belangrijk dat u al over een up-to-date (elektronisch) adressenbestand beschikt.
- > Hou ook een oog op de sociale media en wat daar over de organisatie gezegd wordt.
- > Ga zorgvuldig om met klachten, online en in het museum. Bekijk ook regelmatig het gastenboek.

Doe iets met de resultaten

Weten wat u wil meten en hoe u dat zal doen, zijn belangrijke stappen. Maar de allerbelangrijkste stap komt *na* de bevraging. Hoe verwerkt u de resultaten en wat gebeurt ermee? De vertaling van de verkregen informatie in concrete acties wordt vaak verwaarloosd. Om dat te voorkomen, is het goed publieksonderzoek te verankeren in de reguliere werking van de organisatie, zodat het geen *one shot* blijft, en het in een cyclus onder te brengen: meten - analyseren, interpreteren, evalueren - actie ondernemen - weer meten.²⁹



Tip

Ontwikkel een dashboard (bv. een Excel-file) met de belangrijkste statistieken over uw bezoekers. Belangrijk is dat u die regelmatig aanvult en deelt met uw directie en collega's. Zie ook de Australische *Visitor Research Audit* om in kaart te brengen wat u al weet, wat nog niet, wat u zou moeten weten en waarom.³⁰

Succesfactoren voor publieksonderzoek

In haar boek *Publikumsforschung für Museen. Internationale Erfolgsbeispiele* uit 2010 formuleert Eva M. Reussner op basis van internationaal vergelijkend onderzoek twaalf factoren die bijdragen tot succesvol publieksonderzoek:

1. Integratie

Mate waarin publieksonderzoek integraal deel uitmaakt van de interne museumplanning en -processen.

2. Aanvaarding

Mate waarin publieksonderzoek door alle medewerkers aanvaard en ondersteund wordt als integraal deel van de museumwerking.

3. Ondersteuning door leidinggevenden

Mate waarin publieksonderzoek door leidinggevenden in het museum ondersteund wordt.

4. Gerichtheid op het publiek

Mate waarin er binnen de museumwerking rekening wordt gehouden en aandacht is voor de interesses en behoeften van het publiek.

5. Bruikbaarheid

Mate waarin de bruikbaarheid en doelgerichtheid van het publieksonderzoek centraal staat bij de opzet van het onderzoek.

6. Kwaliteit van het onderzoek

Mate waarin publieksonderzoek wordt geconcipieerd en opgezet volgens hoogstaande wetenschappelijke standaarden.

7. Communicatie

Mate waarin er binnen het museum gecommuniceerd en gesproken wordt over het publieksonderzoek en de zin of onzin ervan.

8. Inzicht en begrip

Mate waarin er binnen de organisatie inzicht in en begrip van de mogelijkheden en methoden voor publieksonderzoek is.

9. Verantwoordelijkheid

Mate waarin iedereen binnen de organisatie zich verantwoordelijk voelt voor het welslagen van het onderzoek.

10. Bereidheid tot verandering

Mate waarin er binnen het museum bereidheid bestaat om de resultaten van het publieksonderzoek te erkennen, te aanvaarden en te gebruiken. Ook al vraagt dit verandering.

11. Medewerking

Mate waarin de verschillende medewerkers hun medewerking verlenen aan de opzet en uitvoering van publieksonderzoek.

12. Financiële middelen

Mate waarin er voldoende financiële middelen ter beschikking worden gesteld voor het opzetten en uitvoeren van een kwaliteitsvol publieksonderzoek enerzijds en de analyse en implementatie van de resultaten anderzijds.

Brochures uniforme bezoekersregistratie en publieksonderzoek

FARO werkt aan een brochure die een aanzet kan geven tot een uniforme bezoekersregistratie in musea. De publicatie zal in het voorjaar 2014 worden afgerond. Als ieder museum op dezelfde manier enkele vragen stelt en een aantal data registreert, dan wordt het mogelijk een beeld over heel Vlaanderen te krijgen. Organisaties kunnen dan *benchmarken* met hun concullega's. Een uniforme registratie kan ook zeer nuttig zijn voor de rapportering aan de lokale en Vlaamse overheid.

Conclusie

Zaaien om te oogsten

Nog eens: waarom zou u in hemelsnaam aan marketing gaan doen? Daar kan u allicht best zelf het antwoord op geven.

Maar sta ons toe om zelf een paar finale suggesties te geven. In de eerste plaats omwille van de ziel van hetgeen waarmee u bezig bent, het cultureel erfgoed waarvoor u dag in dag uit zorgt en dat u koestert. U wil dit doorgeven aan de volgende generaties én u wil tegelijk dat het vandaag zo goed mogelijk wordt ontsloten. Dat maakt dat marketing de facto – en ook al benoemen we het vaak nog niet zo – een centrale plaats heeft in onze werking. Doordat u uw werking en uw aanbod kadert in een bredere ‘*audience engagement*’-benadering, met oog voor verschillende mogelijke bruggen tussen publiek en aanbod. We hebben het dan over allerhande toeleidingsprojecten op maat van kansengroepen, cultuureducatie, sociaal-artistieke projecten en noem maar op. Ook al omdat u – een teken des tijds – zoekt naar een expliciete maatschappelijke relevantie. Wat kan een museum, een archief, een erfgoedbibliotheek, een heem- of familie-kundige kring anno 2013-2014 betekenen? Kunnen ze ook een verschil maken? Zonder de voortdurende aandacht van het publiek – of een ‘erfgoedgemeenschap’ – ziet het er niet goed uit voor de toekomst van ons erfgoed.

We hopen dat we duidelijk maakten dat marketing best niet gereduceerd wordt tot louter ‘verkoopscommunicatie’. Het marketing-instrumentarium kan er wel voor zorgen dat de juiste vragen worden gesteld en dat er wordt nagedacht over ingeslepen praktijken, ideeën en opvattingen.

We zijn ons ervan bewust dat de inhoud en de inzetbaarheid van deze brochure nog veel kan groeien. Daartoe breiden we niet alleen het opleidingsaanbod van ‘Erfgoed en zaken’ gevoelig uit (met bijkomende opleidingen over communicatie, prijszetting, alternatieve financieringsvormen enz.), maar zetten we ook de reeks ‘Vloek of zegen?’ verder op punt. We willen u graag uitzwaaien met de oproep

om uw ervaringen en inzichten met ons en uw collega’s te delen, en wel via de groep ‘Erfgoed & marketing’, zie: <http://www.faronet.be/groepen/erfgoed-marketing>.

We willen samen met u zaaien om gezamenlijk een mooie oogst binnen te halen.

Verder lezen!

- > M. Caen & J. Lievens, *Over smaken, voorkeuren & participatie. Een sociologische analyse van de Vlaamse leefstijlruimte*. Brussel, Politeia, 2012, 25 p.
 - > S. Cashman, *Praktijkboek strategische marketing kunst en cultuur*. Amsterdam, Bureau Promotie Podiumkunsten, 2007, 118 p.
 - > S. Desmidt & A. Heene, *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Leuven, LannooCampus, 2005, 243 p.
 - > Y. French & S. Runyard, *Marketing and public relations for museums, galleries, cultural and heritage attractions*. London, Routledge, 2011, 365 p.
 - > E. Goubin, *Tante Mariëtte en haar fiets*. Brugge, Vanden Broele, 2012, 300 p.
 - > A. Hiam, *Marketing voor dummies*. s.l., Pearson Benelux, 2010, 361 p.
 - > N. Kotler & P. Kotler, *Museum strategy and marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. San Francisco, Jossey-Bass, 2008, 544 p.
 - > T.B.J. Noordman, *Cultuurmarketing*. 's-Gravenhage, Reed Business, 2007, 245 p.
 - > R. Mulder, *De kunst van cultuurmarketing*. Bussum, Coutinho, 2008, 328 p.
 - > R. Rentschler & A-M. Hede, *Museum marketing. Competing in the global marketplace*. London, Routledge, 2013, 296 p.
 - > Jan Van den Bergh, *Ik ben een aanrader. Wie zegt wat hij denkt, is goud waard voor een merk*. Tielt – Culemborg, LannooCampus – Van Duuren Management, 2012, 247 p.
-

Nuttige websites

- > <http://cultuurnet.be>. CultuurNet – specialist cultuurmarketing – bundelt op zijn website publicaties en biedt ook gebruiksklare instrumenten aan (zoals de ‘Blik op Cultuur’-doedoos).
 - > <http://culturehive.co.uk>. Hier vindt u een groot aantal interessante Britse praktijkvoorbeelden uit de brede cultuursector.
 - > www.theaudienceagency.org. Een website om in de gaten te houden, erg inspirerend met name voor iedereen die ‘audience development’ een belangrijke plaats in haar of zijn marketingplan wil geven.
-

Over de lesgevers en de auteurs

Jan Bryssinck is licentiaat in de psychologie en psychoanalyticus. Als klinisch psycholoog houdt hij zich bezig met individuele coaching en therapeutische raadpleging. Daarnaast is hij sedert meer dan twintig jaar werkzaam in marktonderzoek; eerst bij Censydiam en nu bij WHY5Research. Hij is er verantwoordelijk voor kwalitatief diagnostisch marktonderzoek in binnen- en buitenland voor tal van grote en kleine bedrijven in onder meer FMCG, de financiële sector, *health care* ... Daarnaast geeft hij gastcolleges en cursussen aan o.a. HUBrussel, KHLeuven, Universiteit Antwerpen en Universiteit Gent.

Roel Daenen studeerde geschiedenis aan de Universiteit Gent en de Universidade Nova de Lisboa (Portugal). Hij werkte als *audience developer* mee aan de succesvolle opstart van BOZAR (www.bozar.be). Bij Het Firmament (www.hetfirmament.be), het (toenmalige) (t)Huis voor figurentheater, onderzocht hij de behoefte, de wenselijkheid en de haalbaarheid van een nieuw initiatief dat zich ontpopte als een hybride, ambitieus 21e-eeuws erfgoedhuis, op het kruispunt van materieel en immaterieel cultureel erfgoed. Bij FARO (www.faronet.be) coördineerde hij tussen 2007 en 2012 de jaarlijkse Erfgoeddag (www.erfgoeddag.be), een rol waarvoor hij in 2012 de eerste Geschiedenisprijs van het Davidsfonds in ontvangst mocht nemen. Momenteel zet hij bij FARO de externe communicatiestrategie uit. Roel werkt als freelancer ook voor tijdschriften als *AGENDA/Brussel Deze Week* en *Stripgids*.
t. +32 2 213 10 73 - roel.daenen@faronet.be - [@roeldaenen](https://www.instagram.com/roeldaenen)

Davy De Laeter is Marketing Manager UiTnetwerk bij CultuurNet Vlaanderen en ontwikkelt er een beleid inzake collectieve vrijetijds-marketing en participatiebevorderende initiatieven. Hij adviseert daarover lokale en regionale besturen en actoren. Aan de Katholieke Hogeschool Leuven doceert hij als gastdocent over deze thema's. Eerder was hij als cultuurbeleidscoördinator en diensthoofd vrije tijd aan de slag bij de gemeente Bierbeek.

Leen Gysen groeide na een periode van wetenschappelijk onderzoek als assistent en master in de archeologie en kunstgeschiedenis aan de KULeuven bij Telindus naar een internationale product marketingfunctie en vervolgens naar de functie van Corporate Marketing Communications Director. Zij behaalde in die periode ook een Master in Industrieel Ondernemingsbeleid aan EHSAL/HUB en Vlerick Management School. Begin 2004 startte zij als directeur Marketing, Communicatie & Verkoop bij het Paleis voor Schone Kunsten en implementeerde er onder meer het cultuurmerk BOZAR. Vijf jaar later ging ze als zelfstandige aan de slag met diensten als *management support* voor de creatieve industrie en de kunsten. Ze werkt tot op vandaag intensief samen met musea, kunstorganisaties en bedrijven in het kader van internationale marketing- en sponsoringtrajecten. Bij IPARC (International Platform for Art Research & Conservation: multidisciplinair restauratiebedrijf voor roerend erfgoed) is ze verantwoordelijk voor het zakelijke beleid van de onderneming, de marketing- en communicatiestrategie, HR en *business development*.

Bart Van Moerkerke is licentiaat pers- en communicatiewetenschappen en politieke wetenschappen (UGent). Sinds goed vijftien jaar is hij actief als freelancejournalist. Hij schrijft voor verschillende uitgaven van opdrachtgevers als de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten, LOCUS, De Vlaamse Vereniging voor Ruimte en Planning, Steunpunt Straten, de Vlaamse Stichting Verkeerskunde, de Vlaamse Liga tegen Kanker, De Vlaamse Dienst Autisme, Wolters Kluwer, Uitgeverij Politeia, WPG Uitgevers.

Alexander Vander Stichele is licentiaat in de psychologie en doctor in de sociale wetenschappen (sociologie). Als kunst- en cultuursocioloog hield hij zich voornamelijk bezig met onderzoek naar kunst- en cultuurparticipatie in Vlaanderen, culturele socialisatie, culturele smaakvorming en culturele classificatieprocessen. Na zijn doctoraat werkte Alexander gedurende een jaar bij LOCUS (team publiekswerking). Sinds 2009 werkt hij bij FARO, waar hij meewerkte aan de uitrol van het PRISMA-onderzoekstraject en verantwoordelijk was voor de opzet van het bevolkingsonderzoek 'Vlamingen & het verleden'. Momenteel werkt hij aan de verdere valorisatie van de onderzoeksresultaten uit het bevolkingsonderzoek. Hij is verantwoordelijk voor de opvolging van de veldanalyse cultureel erfgoed (uitbouw cijferboek cultureel erfgoed, aanbod en participatie in kaart brengen ...). In zijn vrije tijd is Alexander actief als stadsgids in Brussel.

t. +32 2 210 10 75 – alexander.vanderstichele@faronet.be

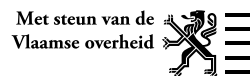
Redactieteam: Roel Daenen, Bart Van Moerkerke en Alexander Vander Stichele
Coördinatie: Roel Daenen
Eindredactie: Birgit Geudens en Annemie Vanthienen
Vormgeving: Pascal Van Hoorebeke
Illustraties: Simon Spruyt

Met veel dank aan alle deelnemers en docenten van het vormings- traject voor hun grote engagement en openheid. Evenzo aan de gastvrouwen en -heren bij wie deze groep deelnemers te gast waren: BELvue Museum, Stadsarchief Leuven, Musea Brugge, Plantin- Moretus Museum en Huis van Alijn. En aan al degenen die mee aan de tekst gesleuteld hebben: Ina Bal (Arjowiggins), Peter Bary (CultuurNet Vlaanderen), Toon Berckmoes (IDEA Consult), Cathy Cardon (Herita), Sylvie De Weze (EllysEyeland.com), Pieter Lembrechts (Nationaal Orkest van België), Jeroen Martens (Zilvermuseum), Hendrik Slabbinck (UGent) en Mich Verbeeck (Talking Heads).

Verantwoordelijke uitgever: Marc Jacobs, FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw, Priemstraat 51, 1000 Brussel.
Wettelijk Depot: D/2013/11.524/23

Brussel, februari 2014

Deze uitgave wordt ter beschikking gesteld overeenkomstig de bepalingen van de Creative Commons Public License, Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgelideWerken 3.0 Unported (CC BY-NC-ND 3.0)



voetnoten

- 1 P. Kotler op het London Business Forum in mei 2008, zie: www.londonbusinessforum.com/events/past/2008. Kotler vindt zichzelf ook voortdurend opnieuw uit. Zo luidt 'de nieuwste Kotler' (& Keller): "Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communication, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its shareholders." Daarbij komt het 'managen' van relaties steeds meer op de voorgrond te staan. Zie ook: F. Van Dyck, *Het merk mens. Consumenten grijpen de macht*. Lannoo, 2008.
- 2 P. Kotler & G. Armstrong, *Marketing. De essentie*. 9^e editie, Amsterdam, Pearson Education, 2010.
- 3 Gebaseerd op 'Scholarly research in marketing: exploring the 4 eras of thought development', Wilkie & Moore, *Journal of Public Policy & Marketing*, 2003, 22 (2), pp. 116-146.
- 4 C. Willaerts, *Het Conversy Model. Winst maken met sociale media*. Lannoo, 2011.
- 5 Zie o.m.: C. Hackley, *Marketing: a critical introduction*. Sage, 2011 en M. Tadajewski & P. Maclaren (ed.), *Critical marketing studies* (3 vol.). Sage, 2009.
- 6 Dit illustreert ook duidelijk dat er behoefte is aan overzichtelijke dashboards, manieren om de marketinginspanningen te monitoren. Het werk stopt met andere woorden niet bij het uitdenken van de acties. Zie ook de definitie van Kotler, hogerop in dit hoofdstuk, waarin hij stelt dat het meest complexe aan de marketingpraktijk het beheersbaar/overzichtelijk houden is van de veelheid aan processen en gegevens.
- 7 Het inkrimpen van de budgetten is een feit, zie o.m. www.faronet.be/e-artikels/cultureel-erfgoed-2020-hefbomen-voor-het-vlaamse-cultureel-erfgoedbeleid. Efficiëntie is dus, meer dan ooit, nodig in de cultureel-erfgoedsector. Marketing kan daartoe een bijdrage leveren, door bijvoorbeeld de juiste vragen te stellen, processen te initiëren, enz.

8 Zie o.m.: C. Hackley, *Marketing in context*. Palgrave-Macmillan, 2013.

9 Een goede missie is ook: Beknopt (zo is de kans groter dat iedereen ze onthoudt), Ambitieuw (zo staat iedereen op de tippen van zijn tenen), Concreet (zo kan ze dienen als permanente toetssteen van de plannen en daden van de organisatie en zijn ze verre van hol), Enigszins controversieel (ze toont een keuze). Zie:

S. Desmidt en A. Heene, *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Leuven, LannooCampus, 2005, p. 125.

10 Zie o.m. het werk van de gereputeerde Nederlandse consultant Hendrik Beerda, die heel wat benchmarks rond branding in de cultuursector heeft samengebracht. Op zijn website vindt u heel wat interessant bronnenmateriaal en doorverwijzingen naar bijkomende literatuur, zie: www.hendrikbeerda.nl/sterke-merken-bouwen/aanbevolen-literatuur.

11 Musea (en bij uitbreiding andere erfgoedinstellingen en -organisaties) willen de bezoeker een fijne, leerrijke ervaring bieden. De bezoekers kunnen op hun beurt enthousiaste mond-aan-mond-reclame over hun bezoek of activiteit geven. Een eenvoudige techniek om die 'buzz' aan te zwengelen is door een incentive te geven aan de bezoekers die hun ervaringen via de sociale media delen.

12 Een van de meest succesvolle merken in de internationale museumwereld is het Britse Victoria & Albert Museum (V&A). Via deze podcast kan u beluisteren hoe het V&A zich als merk positioneert: www.vam.ac.uk/content/articles/v/v-and-a-podcast-branding-the-museum

13 Zie in dat verband ook de 'Vliegdoos' van CultuurNet Vlaanderen, en onze eerdere publicaties *All-in* en *'t Zit in de familie*, www.faronet.be/dossier/tzit-in-de-familie-cultureel-erfgoed-vanuit-gezinsperspectief

14 Veel van de informatie is (gelukkig) al aanwezig in de instelling omdat ze al verzameld wordt in het kader van andere strategische planningsprocessen.

15 Zie verderop: A. Vander Stichele, 'Erfgoedprofielen in Vlaanderen', in: *faro | tijdschrift over cultureel erfgoed*, 1, 2013, pp. 39-50 en 'But who are they anyway? Een verdere inkleuring van de zes

Vlaamse erfgoedprofielen', in: *faro | tijdschrift over cultureel erfgoed*, 3, 2013, pp. 38-50. Beide artikels zijn gratis te downloaden via: www.faronet.be/e-artikels

16 Zie ook: S. Cashman, *Praktijkboek strategische marketing kunst en cultuur*. Amsterdam, Bureau Promotie Podiumkunsten, 2007, 118 p. Dit werkboek is nog steeds een goede referentie en bevat handige werkschema's, voor wie concreet aan de slag wil met de SWOT-techniek.

17 Zie ook: http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix

18 Zie bv. de UiTiD, een gepersonaliseerd instrument van CultuurNet Vlaanderen waarop de gebruiker via allerlei sociale mediakanalen kan inloggen. "Je kan je UiTiD ook gebruiken om aanbevelingen te krijgen voor UiTtips op jouw maat of om op de hoogte te blijven van nieuwe optredens van je favoriete artiest of alle activiteiten in jouw gemeente."

19 Voor nog meer richtinggevende literatuur met schema's waar communicatiemiddelen gerelateerd worden aan effectiviteit, verwijzen we o.a. naar E. GOUBIN, *Tante Mariëtte en haar fiets*. Brugge, Vanden Broele, 2012, 300 p.

20 Zie bijvoorbeeld de recente studie 'Understanding the mobile V&A visitor: autumn 2012': www.vam.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0009/236439/Visitor_Use_Mobile_Devices.pdf

21 Zie: voor een eenvoudige uitleg over de 'piramide van Maslow': http://nl.wikipedia.org/wiki/Piramide_van_Maslow

22 Zie: www.scheepvaartmuseum.nl

23 Zie: www.rijksmuseum.nl/nl/nu-in-het-museum/nieuws/rijksaan-tafel-topstukken-op-albert-heijn-zuivelverpakking

24 Zie: www.rijksmuseum.nl/nl/rijksstudio

25 Van 2001 tot 2006 ging dit steunpunt door het leven onder de naam 'Steunpunt Re-Creatief Vlaanderen', van 2007 tot 2011 heette het 'Steunpunt Cultuur, Jeugd en Sport' en momenteel gaat het door het leven als 'Steunpunt Cultuur'. Zie: www.steunpunt-cultuur.be.

26 In dat verband verwijzen we ook naar de online publicatie *Drempelcheck* van onze collega's van LOCUS, dat binnen hun

traject ‘publieke werken’ is opgesteld. Al is deze checklist opgesteld voor bibliotheken, toch kan hij ook nuttig zijn voor erfgoedinstellingen die vragen hebben over allerlei aspecten van ‘drempels’.

Zie: www.locusnet.be/portal/page/portal/ver-1/Locus/LokaalCultuurmanagement/PubliekeWerken/Drempelcheck_handleiding.pdf

27 Voor meer informatie, zie: www.faronet.be/e-artikels/erfgoed-profielen-in-vlaanderen

28 Zie ook: www.flandersdc.be/nl/studie/big-picture-klanten-informatie-als-potenti%C3%A4le-goudmijn

29 Zie ter inspiratie: www.vrijetijdshuis.nl/wp-content/uploads/2013/02/musea-wijzen-de-weg-LR.pdf

30 Zie: www.arts.vic.gov.au/files/fba81ab6.../Visitor_Research_Made_Easy.pdf