



Onderzoek naar een benchmarking en marketing tool voor de cultuursector

Rapport | 24 augustus 2019

In opdracht van

Vlaamse overheid: departement
Cultuur, Jeugd en Media

IDEA Consult
Publiq
Makame

IDEA Consult
Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

IDEA 
CONSULT *thinking ahead*



MAKAME



Inhoudsopgave

Executive summary	4
0 / Inleiding	5
1 / Vooronderzoek: desk research	6
1.1. Wat bestaat er al? Binnenlandse initiatieven in de cultuursector	7
1.2. Wat is er mogelijk? Inspiratie uit het buitenland en uit andere sectoren	15
1.3. Synthese vooronderzoek	23
2 / Bevraging en analyse	27
2.1. Kwantitatieve bevraging	27
2.2. Kwalitatief onderzoek	56
3 / Indicatoren	66
3.1. Vijf dimensies	67
3.2. Een indicatorenset	68
4 / Proof of concept	71
5 / Bevindingen en aanbevelingen	81
5.1. SWOT-analyse	81
5.2. Aanbevelingen	84
6 / Colofon	87

Bijlagen voor opdrachtgever in apart document.



TECH

Executive summary

Het voorliggende onderzoek naar publiekswerving met ondersteuning van datagedreven benchmarking en marketing in de cultuursector heeft blootgelegd dat deze sector verdere ondersteuning nodig heeft voor digitale transformatie vanuit een holistisch perspectief. De SWOT analyse in hoofdstuk 5.1 geeft aan dat het vraagstuk omtrent datagedreven publiekswerving niet te isoleren valt van de bredere noden rond digitalisering. De uitdagingen die de digitalisering stelt aan de cultuursector worden helder samengebracht in het Memorandum voor een speerpunt digitale transformatie¹ van publiq, Cultuurconnect en VIAA.

Daarom is de eerste aanbeveling (sectie 5.2.1.1) van dit onderzoek "het aligneren van verschillende onderzoeken en projecten met betrekking tot digitalisering, al dan niet geïnitieerd door of tot stand gekomen met betrokkenheid van het Departement Cultuur, Jeugd en Media". Het lijkt ons noodzakelijk om conclusies, aanbevelingen en activiteiten uit die onderzoeken en projecten samen te leggen en op elkaar af te stemmen.

Het onderzoek vermeldt als tweede aanbeveling (sectie 5.2.1.2) het bundelen van de krachten voor een digitale transformatie via het uitrollen van pilootprojecten. Specifiek vanuit dit onderzoek kunnen pilootprojecten over datagedreven marketingstrategieën en -tools geconcipeerd worden. Daarbij is het belangrijk dat de vandaag al beschikbare gegevens en tools optimaal en op een correcte manier (c.q. data ethiek, privacy) ingezet, geconfigureerd en geconnecteerd worden. Pas als dat niveau bereikt wordt, is er ruimte voor verdere innovatie. Het recent gegunde project voor een opleiding 'digitaal leiderschap' lijkt een goed startpunt. Verdere initiatieven zijn echter nodig om een sectorbrede impact te garanderen.

Twee observaties uit het onderzoek leiden tot een derde aanbeveling (sectie 5.2.1.3) om "kennisdeling te stimuleren". Ten eerste stellen we vast dat de teams publiekswerving in de cultuursector klein zijn, niet altijd over de vereiste kennis beschikken, en een relatief hoog verloop kennen. Als eventueel opgedane kennis met betrekking tot datagedreven benchmarking en marketing niet geconsolideerd wordt (bv. via procesdocumentatie of doorgedreven automatisatie) en wegvloeit bij personeelwissels, dan zijn de digitale stappen voorwaarts niet duurzaam. Ten tweede is er een vrij lage variabiliteit in de gebruikte tools en leveranciers voor CRM-toepassingen. Dit biedt de kans om de kennis te delen op een collectief niveau, door inzicht te bieden in wat haalbare stappen zijn voor elk type organisatie, hoe valkuilen vermeden kunnen worden en wat de resultaten zijn. Dat leidt dan mogelijk ook tot een groter draagvlak en kennis bij andere organisaties. De nodige (collectieve) kennisdeling kan gebeuren via de transversale bovenbouwspelers en de sectorale steunpunten, maar het is wenselijk om hieraan ook aandacht te besteden in opleidingen zoals de master cultuurmanagement (UA), Culturele Studies (KU Leuven), Leiderschap in Cultuur (UAMS en Universiteit Utrecht), de banaba cultuurmanagement (UCLL) en vele anderen.

De drie bovenstaande aanbevelingen schetsen enkele broodnodige stappen die op korte termijn tot een inhaaloperatie in de digitale transformatie kunnen leiden en zo een voedingsbodemp zouden scheppen voor verdere innovatie. Deze drie aanbevelingen vereisen evenwel dat de rolverdeling tussen de verschillende spelers uit de bovenbouw en het departement CJM scherp wordt gesteld, en dit bij voorkeur op korte termijn. We achten hiervoor een brede coalitie mogelijk indien digitale transformatie als een duidelijke Vlaamse beleidsprioriteit naar voren wordt geschoven.

Op langere termijn dient zich echter de uitdaging aan om de publieksgegevens die verzameld worden te valoriseren binnen een publiekswervingsstrategie die naast een economische doelstelling (i.e. ticketverkoop) ook cultureel-maatschappelijke doelstellingen heeft (bv. nieuwe publieken bereiken). De vierde en laatste aanbeveling (sectie 5.2.2.1) schetst daarom de mogelijkheid van een tool die relevante gegevens aggregereert, eventueel verrijkt, en teruggeeft aan de cultuurorganisaties in de vorm van strategisch inhoudelijke inzichten en een communicatiekanaal. Daarbij moet (1) er maximaal gebruik worden gemaakt van de bestaande gegevens in de CRM-tools, en collectieve tools als UiTPAS en Museumpas, (2) de toegevoegde waarde voor de cultuurorganisaties als primaire doelstelling bewaakt worden, en (3) de privacy van de cultuurparticipant ten allen tijde gerespecteerd worden.

De inhaalbeweging die we vandaag willen maken mag ons er niet van weerhouden om ook oog te hebben voor de toekomstige ontwikkelingen. Wat zit eraan te komen, welke kansen kan dit bieden voor de cultuursector, en hoe hier constructief mee om te gaan? De digitale transformatie blijft onderdeel van een professionele cultuursector.

¹ <https://www.publiq.be/nl/nieuws/digitale-transformatie-cultuursector-moet-speerpunt-woorden-nieuw-vlaams-regeerakkoord>

0 / Inleiding

Dit onderzoek kadert in de visienota 'een Vlaams cultuurbeleid in het digitale tijdperk' en vertrekt vanuit de vaststelling dat cultuurorganisaties kunnen gestimuleerd worden om digitale technologieën in te zetten voor het efficiënter maken van hun interne processen. Voorliggend onderzoek focust daarbij op data-driven marketing-processen bij collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisaties, cultuurcentra, bibliotheken, kunstorganisaties en organisaties in het sociaal-cultureel volwassenenwerk die vanuit hun presentatiefunctie systematisch aan publiekswerving en marketing doen. Met dit onderzoek willen we te weten komen wat hun wensen en noden zijn om meer te kunnen doen met data-driven marketing en verkennen we de relevantie en haalbaarheid van een benchmark-tool en een marketing-tool voor de cultuursector. We doen eveneens aanbevelingen voor een vervolgtraject waarin de belangrijkste spelers en hun mogelijke rol geduid worden, met specifieke aandacht voor de rol voor het departement CJM.

1. Een **benchmark tool** maakt het voor cultuurorganisaties mogelijk om op basis van data te benchmarken en relevante inzichten te krijgen over hun positionering ten opzichte van andere organisaties of van zichzelf op een ander moment. Dergelijke tool biedt vooral extra inzichten op basis waarvan een cultuurorganisatie vervolgens de eigen marketing- en communicatiestrategie, alsook de eigen initiatieven en tools kan doorontwikkelen of bijsturen. De hiervoor benodigde data worden (met respect voor privacy en data-ethieknormen) centraal geaggregeerd uit zowel intern culturele als externe databronnen. Door het kruisen en combineren van deze data worden relevante inzichten gegenereerd voor de publiekswerving van cultuurorganisaties. Via dergelijke tool kunnen ook overheden en beleidsmakers een beter zicht krijgen op het publieksbereik van het veld.

2. Een collectieve **marketing tool** gaat een stap verder. Op basis van geaggregeerde contactgegevens - gecombineerd met culturele voorkeuren, bv. op basis van vragenlijsten of participatiehistoriek - wordt nu ook gerichtere marketing mogelijk. Een organisatie kan dan mailingacties uitrollen voor een breder of net specifiek publieksbereik (denk bv. aan het gesegmenteerd e-mailen van een bepaalde subgroep binnen de geaggregeerde contactgegevens). Uiteraard stellen zich bij zulke modellen heel wat vragen rond privacy, governance & ownership.

In voorliggend onderzoek verkennen we beide modellen. Via een 'voortraject' scanden we binnen- en buitenlandse initiatieven op zowel benchmarking- als marketingmogelijkheden. Een uitgebreide kwantitatieve en kwalitatieve bevraging bracht nog meer inzichten in hoe datagedreven benchmarking en marketing toegevoegde waarde kan brengen. Een set van indicatoren werd ontwikkeld, die een kader geven waarop dataverzameling kan geënt worden. De indicatoren werden getoetst in 6 proof-of-concept workshops, die een kritisch inzicht bieden in de technische en conceptuele haalbaarheid van datagedreven benchmarking en marketing, alsook een inschatting maken van de inhoudelijke meerwaarde. De bevindingen van de onderzoeksfase worden samengenomen in een SWOT-analyse die tot een aantal korte- en langetermijnaanbevelingen leiden.



1 / Vooronderzoek: desk research

In het vooronderzoek verkennen we, in lijn met het bestek, reeds bestaande initiatieven m.b.t. dataverzameling en data-driven marketing en dit met volgende twee doelen:

1. Kennisdeling: wat is er al?

We brengen in kaart en evalueren wat op het vlak van dataverzameling in eigen land al bestaat bij collectie-beherende cultureel erfgoedorganisaties, bibliotheken, cultuurcentra, kunstorganisaties en sociaal-cultureel werk die vanuit hun presentatiefunctie systematisch aan publiekswerving en marketing doen. Dit is ook van belang met het oog op een eventuele nieuwe benchmark- en marketingtool. Het is immers niet opportuun om in iets nieuws te investeren terwijl dit eventueel al min of meer bestaat. Bovendien zijn bestaande initiatieven mogelijk interessante databronnen om een beroep op te doen.

2. Inspiratie: wat is er mogelijk?

Parallel verkennen we tools en initiatieven die momenteel reeds door de cultuursector en aanverwanten in het buitenland worden aangewend en gaan we eveneens na of er in andere sectoren in België eventuele tools bestaan, die ons kunnen inspireren over wat een nuttige tool kan zijn en hoe die kan werken.

We geven eerst een beknopte beschrijving van de onderzochte tools. In het tweede deel maken we een synthese.

1.1. Wat bestaat er al? Binnenlandse initiatieven in de cultuursector

1.1.1 Vrijtijdsmonitor Vlaanderen

URL: <http://www.vrijtijdsmonitorvlaanderen.be>

1.1.1.1 Het Concept

Nadat de subsidies voor lokaal cultuur-, sport- en jeugdbeleid zonder oormerk werden geïntegreerd in het gemeentefonds, besliste de Vlaamse overheid om een instrument te ontwikkelen om de langere termijnconsequenties hiervan actief te monitoren. Dit initiatief is vooral bedoeld als beleidsinstrument voor de lokale overheden en de Vlaamse overheid. De cijfers moeten het mogelijk maken om gemeenten onderling te vergelijken en langetermijn-trends vast te stellen.

De Vrijtijdsmonitor verzamelt en ontsluit algemene cijfers per gemeente over het cultuur- en vrijetijdsaanbod (bv. aantal activiteiten), over de participatie aan dit aanbod (bv. aantal leners in de bibliotheek), over de tewerkstelling in de sector, over samenwerking, vrijwilligers, tevredenheid, infrastructuur, financiën en inspraak. Via het rapporteringsplatform kunnen de cijfers van een gemeente afgezet worden tegen de cijfers van andere gemeenten of clusters van gemeenten. De Brusselse gemeenten werden niet opgenomen.

De cijfers zullen om de drie jaar verzameld worden. In een eerste golf werden de cijfers voor referentiejaar 2017 opgevraagd.

1.1.1.2 De data

Databronnen:

1. Sectorinstrumenten:
 - a. UiTdatabank
 - b. BIOS
 - c. CCinC
 - d. SISCA
 - e. Sportdatabank / Spakki
2. Data dossierbehandeling Cultuur, Sport, Jeugd:
 - a. Kunstendecreet
 - b. Decreet georganiseerde sportsector
 - c. Participatiedecreet
3. Vlaamse of federale data voor cultuur, sport, jeugd (onder meer uit de gemeente- en stadsmonitor en de jeugdmonitor)
4. Bevraging lokale besturen

De monitor m.b.t. het referentiejaar 2017 werd ingevuld door 75% van de gemeenten. Het instrument geeft dus een breed maar geen volledig beeld. 'De Federatie', die het Vlaamse sociaal-cultureel volwassenenwerk en de amateurkunsten vertegenwoordigt, stelt vast dat onder meer het aantal sociaal-culturele verenigingen daardoor ernstig onderschat wordt, stelt de vraag of de data wel betrouwbaar genoeg zijn om er beleidsconclusies op te baseren en vraagt meer kwalitatieve duiding bij de cijfers en voldoende afstemming met de betrokken sectoren. Ook bij de gebruiksvriendelijkheid en duidelijkheid van de website worden vragen gesteld. (zie <https://www.defederatie.org/nieuwsberichten-over-lokaal-en-regionaal-cultuurbeleid/kanttekeningen-bij-de-vrijtijdsmonitor>)

Het Overleg Kunstenorganisaties (oKo) sloot zich aan bij die kritiek en stelt bovendien dat het instrument geen mogelijkheden biedt om zuivere cijfers over de (gesubsidieerde) kunsten te consulteren. (zie <https://overlegkunsten.org/nl/nieuws/267/wat-is-er-aan-de-hand-met-de-vrijtijdsmonitor>)

Naar aanleiding van de lancering van de tool en de opmerkingen uit de sector, stelden Katia Segers en Marius Meremans enkele vragen in de commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media aan minister Gatz. Zie: <https://www.vlaamsparlament.be/commissies/commissievergaderingen/1299837/verslag/1301045>

De minister antwoordde onder meer:

- dat de tool ontwikkeld is in overleg met lokale besturen, VVSG en sectororganisaties, en dat zij samen keuzen hebben gemaakt wat betreft zinvolle data;
- dat er intensieve kwaliteitscontrole op de data gebeurt, waardoor er aanvankelijk onvolledige cijfers gepresenteerd werden, en dat die intussen vervolledigd zijn;
- dat de metadatafiches een precieze omschrijving geven van de data en hun bronmateriaal;

- dat de gebruikte software Qlikview in principe aan de top staat op het vlak van BI en ook wordt gebruikt in andere domeinen binnen de Vlaamse overheid. Door verdere optimalisatie zal de software nog verbeteren.
- dat een evaluatie van het project gepland is in overleg met lokale besturen en sectororganisaties. Op basis daarvan zijn bijstellingen mogelijk, zowel inhoudelijk als functioneel.

1.1.1.3 De Ontsluiting

De verzamelde gegevens zijn als open data beschikbaar, samen met meta-fiches die de inhoud en de bron van de verschillende thema's beschrijven. Daarnaast biedt de website een vrij toegankelijk rapporteringsplatform waarop je cijfers kan bekijken en vergelijken (Qlikview).

1.1.1.4 Benchmark- en marketingmogelijkheden

Met deze tool wil men een vergelijking mogelijk maken (op vlak van aanbod, participatie, tewerkstelling, samenwerking, vrijwilligers, tevredenheid, infrastructuur, financiën en inspraak) tussen gemeenten onderling, of tussen een gemeente en een vooraf gedefinieerde cluster van andere gemeenten (zoals buurgemeenten of de Belfius-cluster). Wanneer je bijvoorbeeld twee gelijkaardige gemeenten met elk één bibliotheek vergelijkt, biedt dit in principe ook bepaalde inzichten m.b.t. beide bibliotheken, voor zover uiteraard de betreffende data volledig en kwalitatief zijn. Er zijn geen marketingmogelijkheden via deze tool.

1.1.1.5 Wat we hieruit leren

- De Vrijtijdsmonitor brengt het vrijetijdsaanbod en de participatie in kaart, maar die zijn alleen te vergelijken op niveau van de gemeenten. Een vergelijking tussen individuele organisaties of volgens andere geografische entiteiten is op dit moment niet mogelijk.
- Het verzamelen van data op vrijwillige basis kan een hoog dekkingspercentage opleveren maar volledigheid is moeilijk te bereiken. Daardoor bestaat er een gevaar van vertekening.
- Bij het aggregeren van data is een goede data-validatie noodzakelijk om tot kwalitatieve output te komen.
- De inspanningen van de vele betrokken partijen lonen maar wanneer er - behalve volledige en kwalitatieve data – ook een goed functionerende en dus gebruiksvriendelijke tool beschikbaar is. Indien dit niet het geval is, bestaat er een risico op verlies aan draagvlak.

1.1.2 BIOS3 / CCinC / Kennisportaal cultuurcentra en bibliotheken

URL: <http://www.kennisportaalccenbib.be/home>

1.1.2.1 Het Concept

Bios3 en CCinC verzamelen werkingsgegevens over respectievelijk de bibliotheken en cultuurcentra in Vlaanderen op een gestandaardiseerde manier, zodat vergelijkingen mogelijk zijn. Een hele reeks indicatoren geven een beeld van hoe de sector er als geheel voorstaat en tonen evoluties die belangrijk zijn voor beleidsdoelstellingen. Daarnaast kunnen de bibliotheken of cc's ook hun eigen ontwikkeling volgen en benchmarken met collega bibliotheken of cc' in andere gemeenten. Het kennisportaal is de rapportagekant van de gegevens uit beide databases, waar cijfers vergeleken kunnen worden per gemeente.

Concreet gaat het om cijfers over publieksbereik, aanbod, cultuureducatieve werking, ontmoetingsplek, het werken met doelgroepen, toegankelijkheid, professionalisering en financiële info van de cultuurcentra óf de bibliotheken. Zij kunnen bekeken worden per jaartal, gemeente, provincie, inwonersaantal en categorie van cultuurcentrum.

1.1.2.2 De data

BIOS3:

- Basisgegevens per organisatie (naam, inrichtende macht, startjaar,...)
- Contact- en webgegevens
- Infrastructuur en inrichting
- Openingstijden en sluitingsdagen
- Financiën
- Personeelsinzet
- Gegevens over collectie en gebruik

CCinC:

- Informatie over de beheersvorm en contactgegevens
- Aantal activiteiten en deelnemers van het cc.
- Financiën: inkomsten en uitgaven
- Personeelsinzet
- Infrastructuur

Voor 2017 waren alle gesubsidieerde bibliotheken en cultuurcentra verplicht om hun gegevens in te voeren. Door het wegvallen van het decreet lokaal cultuurbeleid en de integratie van de middelen in het gemeentefonds, zonder oormerk, is deze verplichting weggefallen. Voor de bibliotheken is er echter wel een sterke stimulans om te blijven invoeren: de leenvergoedingen worden immers berekend op basis van de data in BIOS. Bij de cc's heeft 67 tot 70 % de afgelopen twee jaar zijn gegevens ingevuld.

1.1.2.3 De ontsluiting

De data zijn consulteerbaar via een publiek toegankelijke interface waar geen login voor nodig is. De data zijn ook als open data beschikbaar.

De cijfers worden gebruikt in publicaties. Het laatste 'Cijferboek Lokaal Cultuurbeleid' is gebaseerd op de gegevensregistratie 2006-2010 voor de openbare bibliotheken en 2006-2009 voor de cultuurcentra.

De cijfers worden ook opgenomen in de vrijetijdsmonitor.

1.1.2.4 Benchmark- en marketingmogelijkheden

Gemeenten (bibliotheken en cc's) kunnen met elkaar vergeleken worden op basis van vastgelegde criteria die te maken hebben met publieksbereik, aanbod, financiën en personeel.

Er zijn geen marketingmogelijkheden.

1.1.2.5 Wat we hieruit leren

- Dit instrument biedt de mogelijkheid om te benchmarken op het niveau van gemeenten, net zoals bij de vrijetijdsmonitor. Indien een gelijkaardige gemeente één bib of cultuurcentrum heeft, kunnen er dus uitspraken worden gedaan op niveau van deze individuele huizen.
- De data zijn vooral beleidsmatig: het geheel geeft een overzicht van de toestand in Vlaanderen, maar ook op niveau van een gemeente of een regio zijn er interessante inzichten uit te halen als input voor een lokaal of bovenlokaal cultuurbeleid dat gebaseerd is op data.
- Net zoals bij de vrijetijdsmonitor is de interface om de data te bekijken niet optimaal qua gebruiksvriendelijkheid, wat een aandachtspunt is om draagvlak te houden bij het verzamelen van collectieve data.

1.1.3 SISCA

1.1.3.1 Het concept

SISCA (Sector Informatie Sociaal-Cultureel volwassenenwerk en Amateurkunsten) is het gegevensregistratiesysteem dat het departement CJM in samenspraak met Socius en De Federatie ontwikkelde. In deze database worden beleidsrelevante gegevens uit het sociaal-culturele veld verzameld, ingevoerd door de organisaties die gesubsidieerd worden via het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk: bewegingen, verenigingen, amateurkunsten, vormingsinstellingen en Vormingplus.

Het doel van SISCA is de omvang en evoluties in de sector beter te kunnen monitoren en te gebruiken voor beleidsdoeleinden. De organisaties zelf kunnen hun eigen ontwikkeling volgen en zich benchmarken met soortgelijke organisaties.

1.1.3.2 De data

- Gegevens over de organisatie: naam, roepnaam, ondernemingsnummer,...
- Gegevens over de werking: personeel, financiën, activiteiten en communicatie van het voorbije jaar.
- Wat publieksdata betreft: hoeveel unieke deelnemers, deelnames (geregistreerd en niet geregistreerd) en nieuwe deelnemers, telkens per activiteit.
- Er wordt ook bijgehouden wat de doelgroepen van elke activiteit zijn.

1.1.3.3 De ontsluiting

SISCA zelf is uitsluitend toegankelijk voor organisaties die gesubsidieerd worden via het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk (via login).

De adres- en contactgegevens worden ook doorgestuurd naar Geopunt, waar geografische overheidsinformatie toegankelijk gemaakt wordt voor burgers, overheden, organisaties en bedrijven.

Ook de Vrijtijdsmonitor Vlaanderen maakt gebruik van de data in SISCA.

1.1.3.4 Benchmark – en marketingmogelijkheden

Deelnemende organisaties kunnen hun werking vergelijken met vergelijkbare organisaties. Het systeem biedt geen marketingmogelijkheden.

1.1.3.5 Wat we hieruit leren

SISCA is een belangrijke bron om zicht te krijgen op het veld van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Om die reden wordt SISCA ook als databron gebruikt voor andere initiatieven zoals de Vrijtijdsmonitor Vlaanderen.

1.1.4 Participatiesurvey

URL: <http://www.participatiesurvey.be/>

1.1.4.1 Het concept

De Participatiesurvey is een vijfjaarlijks onderzoek dat het participatiegedrag, de belangrijkste drempels en de attitudes rond participatie en aanbod gedetailleerd in kaart wil brengen. Het betreft hier de participatie in de domeinen kunsten en erfgoed, sociaal-cultureel werk, sport, jeugd en mediagebruik.

Op basis van een mondelinge bevraging en een schriftelijke vragenlijst formuleert het onderzoek antwoorden op beleidsrelevante vragen als:

- Hoe staat het met de participatie?
- Wie participeert en wie niet? Waarom participeren bepaalde groepen meer of minder dan andere?
- Welke participatiepatronen bestaan er en hoe sporen die met leefstijlen?
- Wat zijn de belangrijkste drempels voor verhoogde participatie?
- Met welke verwachtingen en motieven wordt geparticipeerd?
- Hoe hangt participatie samen met maatschappelijke oriëntatie?
- In welke sociale context wordt geparticipeerd?
- Hoe staat het met de participatie aan lokale voorzieningen?
- Hoe evolueert de participatie?

1.1.4.2 De data

De data worden verzameld via mondelinge interviews en een schriftelijke vragenlijst bij een representatief staal van de Vlaamse bevolking tussen 15 en 86 jaar oud.

1.1.4.3 De ontsluiting

- Publicaties met analyses, te downloaden op <http://www.participatiesurvey.be>
- Webtool die beperkte analyse toelaat (kruisen van twee variabelen): http://www.participatiesurvey.be/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=3
- Ruwe data zijn niet publiek toegankelijk.

1.1.4.4 Benchmark- en marketingmogelijkheden

Geen

1.1.4.5 Wat we hieruit leren

- De participatiesurvey is het enige project dat gegevens verzamelt over preferenties en attitudes die een impact kunnen hebben op participatiegedrag. Dit kunnen belangrijke data zijn om een segmentatiemodel mee op te bouwen.

- Door op een wetenschappelijk onderbouwde manier, bovendien vijfjaarlijks, aan datacollectie te doen en die ook op een academische manier te laten verwerken, worden er inzichten gecreëerd die betrouwbaarder en diepgaander zijn dan wat een leek uit een dashboard kan halen.
- Deze survey wil macro-inzichten genereren op het vlak van participatiegedrag. Het is niet evident om deze inzichten op micro-niveau (bv. een individuele organisatie) te vertalen naar publiekswervende of -behoudende marketingacties.

1.1.5 Culturele leefstijlprofielen

1.1.5.1 Het concept

In haar doctoraatsonderzoek 'Over smaken, voorkeuren en participatie', gepubliceerd in 2009, onderzocht Maya Caen het verband tussen 'leefstijl' en negen indicatoren van sociaal, economisch en cultureel kapitaal op basis van de data uit de Participatiesurvey van 2004. Zij detecteerde vier bepalende parameters:

- Vorm van interesse: breed vs gericht
- Zin voor iets nieuws: confronterend vs conformerend
- Vorm van participatie: deelnemen vs deelhebben
- Plaats van participatie: thuis vs buitenshuis

Op basis daarvan kwam zij tot een opdeling in zeven clusters of 'leefstijlprofielen' met elk andere voorkeuren, interesses, motieven, verwachtingen, drempels of andere belevingsaspecten.

1.1.5.2 De data

Zie participatiesurvey

1.1.5.3 De ontsluiting

- Het doctoraatsonderzoek (2009) is online raadpleegbaar: <https://biblio.ugent.be/publication/732473>
- publiq (toen nog Cultuurnet Vlaanderen) maakte op basis van dit model een 'toolkit' voor cultuurhuizen waarmee ze kunnen nadenken over hun kernpubliek, de groeisegmenten en wat ze kunnen doen om die segmenten beter te bereiken en te bedienen.

1.1.5.4 Benchmark- en marketingmogelijkheden

De zeven smaakprofielen hebben een zeer sterke academische onderbouw en zou je kunnen gebruiken om te onderzoeken wat je 'kernpubliek' is, in welke segmenten er groeipotentieel is en wat hun behoeften zijn om er gericht op in te spelen. Drie van de zeven profielen bestaan echter uit mensen met weinig of geen interesse in cultuurparticipatie. De vraag is of de vier andere profielen voldoende onderscheidend zijn om er een marketingstrategie op te baseren. De studie is bovendien gebaseerd op data die verzameld zijn in 2004. Mogelijk beantwoorden deze segmenten dus niet meer aan de sociologische werkelijkheid van 2019 en volgende. Ter referentie: de eerste iPhone werd gelanceerd in 2007. Tenslotte bestaat er geen tool die een klantendatabase kan opdelen volgens deze segmenten om er de kansrijke segmenten uit te halen. Dit kan je alleen 'op gevoel' doen. De praktische toepasbaarheid voor benchmark- en marketingdoeleinden is dus beperkt.

1.1.5.5 Wat we hieruit leren

- De mogelijkheid om het publiek in te delen op basis van parameters als voorkeuren, interesses en verwachtingen biedt een heel andere kijk op de manier waarop mensen gestimuleerd kunnen worden om (vaker) te participeren. Marketingacties die vanuit deze achterliggende motivatoren worden opgebouwd, spelen beter in op de behoeften van de (potentiële) bezoeker en zijn mogelijk dus impactvoller.
- Om de bruikbaarheid te maximaliseren zou een instrument dat participanten opdeelt in segmenten nuttig kunnen zijn.
- Een toolkit met omschrijvingen in marketingtermen van elk segment, kan mogelijk een meerwaarde bieden voor de praktische toepasbaarheid.

1.1.6 Cijferboek cultureel erfgoed

URL: <https://www.cijferboekcultureelerfgoed.be>

1.1.6.1 Het concept

Het Cijferboek Cultureel Erfgoed (laatste editie 2014) was een initiatief van het departement CJM (destijds afdeling Cultureel Erfgoed) en het steunpunt FARO. Zij verzamelden kwantitatieve gegevens over de werking van de erkende en/of landelijk gesubsidieerde cultureel-erfgoedorganisaties en de erfgoedcellen in Vlaanderen. Bedoeling was de ontwikkeling van de sector te ondersteunen door een duurzaam beleid te realiseren op basis van betrouwbaar cijfermateriaal over de evolutie van de cultureel-erfgoedsector.

1.1.6.2 De data

Het cijferboek verzamelt data over onder meer de beheersvorm, de werknemers en vrijwilligers, de financiële middelen, de publieke infrastructuur en depot, collectieomvang en -beheer, activiteiten en dienstverlening, toegangsvoorwaarden en bezoekcijfers.

De bezoekcijfers zijn beperkt tot het aantal bezoeken en het aantal betaalde bezoeken en dit uitgesplitst naar geslacht, leeftijdscategorie, woonplaats en nationaliteit. De laatste editie van dit cijferboek dateert van 2014.

1.1.6.3 De ontsluiting

Het cijferboek is beschikbaar in de vorm van een rapport met verwerkte cijfers.

1.1.6.4 Benchmark- en marketingmogelijkheden

Geen

1.1.6.5 Wat we hieruit leren

Bezoekcijfers over cultureel erfgoed kunnen nuttig zijn als bron voor een benchmarktool. Voor 2016 en 2018 werden er echter geen gegevens meer verzameld. Voor de periode 2019 - 2023 moet in overleg met de betrokken partners bekeken worden in welk kader nog verder basisgegevens over het veld verzameld kunnen worden.

1.1.7 UiTPAS

1.1.7.1 Het concept

UiTPAS is een spaar- en voordelenprogramma dat vrijetijdsparticipatie wil stimuleren. Dat gebeurt via een puntenspaarsysteem: per deelname aan een UiTPAS-activiteit ontvangt elke pashouder één punt. Die punten worden verzameld op het profiel van de pashouder en kan hij omwisselen voor voordelen.

Specifiek aan UiTPAS is de extra aandacht voor mensen in armoede. Zij krijgen namelijk bovenop de spaar- en ruilkansen eveneens een structurele prijskorting op het vrijetijdsaanbod dat het UiTPAS-label draagt. Op die manier wordt de prijsdrempel op een niet-stigmatiserende manier verlaagd.

1.1.7.2 De data

- Persoonsgegevens: naam, adres, geslacht, gsm, UiTID...
- Kansenstatuut en toegekende kortingen
- Deelgenomen activiteit en locatie (hiervoor wordt beroep gedaan op de UiTdatabank)
- Gebruik van voordeelacties

1.1.7.3 De ontsluiting

De verzamelde data zijn niet publiek toegankelijk. Wel kunnen deelnemende gemeenten, regio's en instellingen toegang krijgen tot dashboards die inzicht geven in de participatie van UiTPAShouders in hun eigen gebied of huis.

1.1.7.4 Benchmark- en marketingmogelijkheden

- Actiegedreven communicatie: het systeem biedt de mogelijkheid om communicatie te versturen op basis van zijn/haar moment in de customer journey. Via 'automation' is het bijvoorbeeld mogelijk om een pashouder automatisch een mail te versturen na het aanschaffen van de kaart, na het eerste gespaarde punt, na de eerste verzilveractie, enz.

- Via de UiTPAS-applicatie kunnen gesegmenteerde mails verstuurd worden op basis van verschillende parameters. Deze segmenten worden opgebouwd op basis van de woonplaats, het kansenstatuut, het aantal gespaarde punten en het participatiegedrag (aan welke activiteit je hebt deelgenomen).
- Op dit moment onderzoekt publiek ook de mogelijkheid om op basis van de verzamelde data meer voorspellend te werk te gaan. Wanneer er bijvoorbeeld wordt vastgesteld dat er een sterke samenhang is tussen participatie aan verschillende types van aanbod (vele mensen gaan in de zomer zwemmen en in de winter naar de bib), dan zou je dat inzicht kunnen gebruiken om mensen te tippen die dit gedrag slechts gedeeltelijk vertonen (bv. zwemmen, maar niet naar de bib).

1.1.7.5 Wat we hieruit leren

- Het sparen van punten die voordelen kunnen opleveren is een nuttige incentive om participatiegedrag in kaart te brengen op individueel niveau.
- Deze data, gecombineerd met persoonsgebonden data zoals woonplaats en kansenstatuut, maken communicatie op maat van de gebruiker mogelijk. Doordat er ook een (financiële) incentive is, verhoogt de relevantie van de communicatie voor de pashouder, en verhoogt ook de conversie.
- Wanneer de verzamelde gedragsdata uitgebreid genoeg zijn, wordt het mogelijk om trends en samenhang in gedrag te ontdekken, welke op hun beurt een basis kunnen zijn voor participatiebevorderende communicatie.
- Met dit systeem bereik je alleen mensen die in een stad, gemeente of regio wonen die aangesloten is bij het systeem, die een UiTPAS hebben en ook gebruiken, en dat alleen bij activiteiten die deelnemen aan het UiTPAS-programma.

1.1.8 museamPASSmusées

1.1.8.1 Het concept

MuseumPASSmusées is een Belgisch initiatief om museumbezoek te bevorderen. Pashouders betalen 50 euro en kunnen daarmee een jaar lang gratis terecht in inmiddels reeds meer dan 100 aangesloten Belgische musea. Ook tijdelijke tentoonstellingen zijn gratis of aan sterk gereduceerd tarief. Kansengroepen betalen slechts 10 euro per jaar.

1.1.8.2 De data

- Persoonsgegevens: naam, adres, geslacht,...
- Kansensstatuut
- Museumbezoek

1.1.8.3 De ontsluiting

De data van museumPASSmusées zijn niet publiek beschikbaar.

1.1.8.4 Benchmark- en marketingmogelijkheden

Het verwerken van de gebruiksdata van de pas en het ontwikkelen en opvolgen van dashboards is voor museumPASSmusées noodzakelijk omwille van het financiële model dat erachter zit. Deelnemende musea krijgen immers een vergoeding voor elk museumbezoek met de museumpas. Door het gebruik van de pas te monitoren en te analyseren, worden trends zichtbaar over het pasgebruik doorheen de tijd en tekenen er zich clusters af van types gebruikers. Op basis daarvan kunnen er toekomstprojecties gemaakt worden en kunnen er gerichte marketingacties opgezet worden. Ook via 'automation' zijn er mogelijkheden, bijvoorbeeld het automatisch versturen van een bericht wanneer het jaarabonnement gaat vervallen. Deze toepassing is nog in ontwikkeling.

1.1.8.5 Wat we hieruit leren

Het voorbeeld van museumPASSmusées leert dat nieuwe technologie en de data die ermee verzameld wordt ook opportuniteiten biedt voor nieuwe businessmodellen.

1.1.9 A-Kaart

1.1.9.1 Het concept

De A-kaart is een instrument van stad Antwerpen om vrijetijdsparticipatie te bevorderen. Kaarthouders (zowel Antwerpenaren als niet-Antwerpenaren) kunnen een punt sparen bij elk bezoek aan een deelnemende instelling in Antwerpen: bibliotheek, cultuurcentrum, museum, zwembad, de Antwerpse Zoo, sportwedstrijden,... Tien punten kunnen omgeruild worden in kortingsvoordelen. Bij toetreding tot dit loyaltyprogramma ontvangt de kaarthouder eenmalig een reeks startvoordelen die direct opgenomen kunnen worden. Op die manier kan de kaarthouder proeven van het gevarieerde aanbod. De A-kaart maakt het ook mogelijk om kansengroepen op een niet-stigmatiserende manier aan kortingtarieven te laten deelnemen. Daarvoor wordt een 'statuut' aan de account toegevoegd dat bij het kopen van een ticket kan uitgelezen worden.

De A-kaart is ook de bibliotheekkaart, waarmee leners boeken kunnen ontlenen.

1.1.9.2 De data

- NAW-gegevens van de kaarthouder
- Bezoekgedrag: op welk moment bezocht de kaarthouder welke aangesloten plek met zijn kaart.
- Leengedrag in de bibliotheek (niet in dezelfde database als de andere gegevens, maar de A-kaart is ook de bibliotheekpas).
- Al dan niet recht op verhoogde tegemoetkoming, deelname aan traject van schuldhulpverlening of actieve begeleiding bij OCMW.

1.1.9.3 De ontsluiting

De data van de A-kaart zijn niet publiek toegankelijk.

1.1.9.4 Benchmark- en marketingmogelijkheden

Het A-kaartsysteem biedt de mogelijkheid om gesegmenteerde mails te versturen op basis van profiel en participatiegedrag van de A-kaarthouders. Hierin kunnen participatiebevorderende incentives zoals tijdelijke voordelen opgenomen worden.

1.1.9.5 Wat we hieruit leren

Het A-kaartsysteem ligt conceptueel heel erg in de lijn van de UiTPAS, maar legt hier en daar andere accenten. Ze wordt bijvoorbeeld niet gebruikt door verenigingen en de spaar- en verzilverlogica zit iets anders in elkaar. Het bestuursakkoord 2019-2024 vermeldt dat de A-kaart wordt omgezet naar een pAs, waar onder andere ook mobiliteitstoepassingen zoals Velo aan zullen worden toegevoegd.

1.1.10 Mijn leestipper

1.1.10.1 Het concept

Cultuurconnect ontwikkelde aanbevelingssoftware voor leners van bibliotheken. Via 'Mijn Leestipper' ontvangen zij leestips uit de collectie van hun bib, geselecteerd op basis van inhoud van het boek, leenhistoriek en lezersprofiel. De tips worden gegenereerd op basis van een algoritme dat voortdurend wordt bijgesteld door redacteurs met literaire kennis. De bibliotheken die deelnemen aan 'Mijn Leestipper' brengen interessante thema's of boekenlijsten aan die bruikbaar zijn voor alle bibliotheken met Mijn Leestipper.

Dit systeem bestaat momenteel als prototype en wordt publiek beschikbaar vanaf het najaar van 2019 (mailings met link naar gepersonaliseerde aanbevelingen op basis van contentanalyse (full-text inhoud van de boeken via <https://www.bookarang.com/>) in plaats van een leenanalyse, maar wel op basis van het leengedrag van de participant, zie <https://www.cultuurconnect.be/diensten/mijnleestipper>).

1.1.10.2 De data

- Leenhistoriek van de bibliotheekbezoeker
- Lezersprofiel: op basis van interesses, favoriete boeken en scores die lezers toekennen aan uitgeleende boeken.
- Inhoud van het boek

1.1.10.3 De ontsluiting

Deze toepassing wordt geïntegreerd in de bibliotheekwebsites. Nadat de lener inlogt, krijgt hij of zij een overzicht met persoonlijke aanbevelingen te zien, met vermelding van de parameters waarop de aanbeveling is gebaseerd. Gebruikers kunnen ook alerts ontvangen via e-mail wanneer er nieuwe tips klaarstaan.

Cultuurconnect plant in de loop van 2020 een marketingmodule in te bouwen in het bibliotheekstelsel Wise, met vanaf begin 2020 een functionele analyse met bibliotheken op basis van functionaliteiten die al op de Nederlandse markt worden gebruikt. Ten vroegste eind 2020 plant Cultuurconnect een BI-tool als nieuwe module van het bibliotheekstelsel Wise die de gegevens van het bibliotheekstelsel Wise kan koppelen aan andere gegevens (bv. gebruik van digitale collecties als Gopress, Fundels, e-boeken) en verregaandere data-analyse kan doen. Van daaruit zou ook data moeten kunnen aangeleverd worden aan andere systemen.

1.1.10.4 Benchmark- en marketingmogelijkheden

Het gericht aanbevelen van boeken op basis van persoonlijke leenhistoriek kan leiden tot tips op maat die de lezer stimuleren om meer te lezen en nieuwe dingen te ontdekken.

1.1.10.5 Wat we hieruit leren

- Mijn Leestipper werkt onder meer op basis van de bibliotheekcatalogus en het leengedrag van mensen. Die data worden niet in de eerste plaats verzameld voor marketingdoeleinden en hebben vooral een functioneel doel voor de werking van de bibliotheek. Daardoor zijn de data vrij volledig, wat het een bijzonder rijke dataset maakt om mee aan de slag te gaan.
- Er is bewust voor gekozen om in de tips een mix te maken tussen auteurs en titels die de lezer al kent + ook nieuwe namen. Op die manier kan de lezer geïnspireerd worden maar stralen de tips ook een zekere betrouwbaarheid uit.

1.2. Wat is er mogelijk? Inspiratie uit het buitenland en uit andere sectoren

1.2.1 Binnenlandse initiatieven in andere sectoren

1.2.1.1 Gemeente- en stadsmonitor

URL: <http://www.gemeente-en-stadsmonitor.vlaanderen.be/>

1.2.1.2 Het concept

De gemeente- en stadsmonitor zijn brede scanners die de omgeving van elke Vlaamse stad en gemeente in beeld brengen op basis van meer dan 200 indicatoren, waaronder meer dan 80 survey-indicatoren die afkomstig zijn uit een bevraging bij een representatieve steekproef van de inwoners van elke Vlaamse stad of gemeente.

1.2.1.3 De data

Deze monitor doet een beroep op diverse databanken van federale en Vlaamse overheidsinstanties, gecombineerd met grootschalige surveys bij de inwoners van de 295 gemeenten en 13 centrumsteden. Deze survey bevat eveneens enkele beperkte vragen over bezoekgedrag aan verschillende soorten cultuuraanbod en over de tevredenheid over de culturele voorzieningen in de eigen gemeente. Die gegevens worden doorgegeven aan de vrijetijdsmonitor, maar alleen indien de betreffende gemeente de vrijetijdsmonitor ook invulde. De vrijetijdsmonitor zoomt vervolgens dieper in op de thema's aanbod en verenigingen, participatie, tewerkstelling, samenwerking, vrijwilligers, tevredenheid, financiële middelen en ondersteuning, inspraak en infrastructuur.

1.2.1.4 Benchmark- en marketingmogelijkheden

Steden en gemeenten kunnen hun resultaten vergelijken met die van andere gemeenten (buurgemeenten, Belfius-cluster,...). Dit geeft een basisinzicht in cultuurparticipatie en tevredenheid over de voorzieningen. In de vrijetijdsmonitor worden deze data gecombineerd met data uit andere bronnen, wat nieuwe mogelijkheden geeft voor benchmarking.

Er zijn geen marketingmogelijkheden.

1.2.1.5 Wat we hieruit leren

De data uit de gemeente- en stadsmonitor die relevant zijn voor het domein 'vrije tijd', stromen door naar de vrijetijdsmonitor. Voor dit project heeft de stads- en gemeentemonitor dus weinig toegevoegde waarde.

1.2.2 Provinciesincijfers.be

1.2.2.1 Het concept

De website provincies.incijfers.be is een product van de afdelingen 'Data & Analyse' van alle Vlaamse provincies. Het doel is om op een eenvoudige manier cijferreeksen te tonen en vergelijken over een gemeente, provincie of het Vlaamse gewest.

1.2.2.2 De data

De website bevat een hele reeks data over verschillende jaren (meestal van 2011 tot 2018, afhankelijk van het onderwerp).

Thematisch:

De databank bevat gegevens in volgende domeinen: bevolking en huishoudens, economische activiteit, welvaart & armoede, onderwijs, wonen, gezondheid en handicap, arbeidsmarkt, zorgaanbod, bodembezetting, klimaat, veiligheid, landbouw en gebieds- indelingen. Cultuur en vrije tijd zijn niet opgenomen.

Geografisch:

De data zijn beschikbaar op niveau van een gemeente, provincie en het Vlaamse gewest. Een deel van de data is zelfs beschikbaar op niveau van een deelgemeente of statistisch sectorniveau ('buurt').

1.2.2.3 De ontsluiting

- Via een interface kan je zelf tabellen en grafieken genereren
- De website biedt standaardrapporten en je kan zelf benchmarkrapporten genereren
- Dashboards geven een snelle toegang tot de meest logische gehelen

1.2.2.4 Benchmark- en marketingmogelijkheden

Binnen de opgenomen domeinen zijn benchmarks mogelijk op verschillende bestuurlijke niveaus. Marketing-mogelijkheden zijn er niet.

1.2.2.5 Wat we hieruit leren

- Hoewel cultuur niet aanwezig is, bevat deze database mogelijk gegevens die nuttig kunnen zijn als ondersteunende data om een tool op te baseren.
- De interface van deze website maakt het zeer eenvoudig om efficiënt tot de gewenste inzichten te komen.

1.2.3 Profielwijzer van de toerist

URL:

<https://www.toerismevlaanderen.be/publicaties/profielwijzer-van-de-toerist>

1.2.3.1 Het concept

In 2007 publiceerden Toerisme Vlaanderen en Guidea het onderzoek 'Profielwijzer van de toerist - Basismotivaties van de vakantiegangers uit de buurlanden'. In dit onderzoek werd gepeild naar de achterliggende behoeften en motivaties van toeristen in Vlaanderen die afkomstig zijn uit onze buurlanden. Op die manier kwamen ze tot een segmentatie in negen verschillende types van toeristen. Daarmee kunnen verschillende spelers, van lokale toeristische diensten tot hoteluitbaters, hun aanbod en promotie-inspanningen beter afstemmen op hun doelgroepen.

1.2.3.2 De data

De gegevens werden verzameld via een kwalitatieve fase met diepte-interviews en een kwantitatieve fase via online-bevraging bij een representatieve steekproef. Om vergelijkingen mogelijk te maken, was de basismethodologie van het onderzoek zo veel mogelijk in lijn met gelijkaardige onderzoeken in de buurlanden. Het

onderzoek bracht verschillende variaties in beeld van de fundamentele betekenis van 'vakantie' voor verschillende mensen. Die variaties werden uitgezet op twee assen:

- een individuele dimensie: Op welke manier vertaalt de persoon 'op vakantie gaan' voor zichzelf? Welke voldoening biedt het hem? Ligt de nadruk meer op 'nieuwe ervaringen opdoen' en 'het leven verrijken' dan wel op 'persoonlijk evenwicht herstellen, zowel fysiek als mentaal'.
- een sociale dimensie: De verbondenheid met het gezin of de vrienden herstellen, het 'wij-gevoel' versterken, of eerder zich differentiëren, de eigen persoonlijkheid versterken.

Daaruit ontstonden negen 'behoefteprofielen':

- Onafhankelijk Ontdekker
- Funreiziger
- Actieve Genieter
- Sociale Genieter
- Normatieve Genieter
- Veilige Reiziger
- Stijlvolle Belever
- Perfectiezoeker
- Statuszoeker

Elk profiel werd vervolgens uitgebreid beschreven volgens zijn sociodemografische kenmerken, zijn/haar behoeften (wat zoekt hij/zij?), de voorbereiding, het verblijf, activiteiten die hij/zij apprecieert... Er werd ook een beschrijvende schets toegevoegd van hoe zijn/haar vakantie eruit zou kunnen zien.

1.2.3.3 De ontsluiting

De ruwe data zijn niet beschikbaar, maar de onderzoeksresultaten werden overzichtelijk en toegankelijk in een publicatie gegoten die ook online raadpleegbaar is. Zie:

https://www.toerismevlaanderen.be/sites/toerismevlaanderen.be/files/assets/documents_KENNIS/onderzoeken/pofielwijzer_van_de_toerist.pdf

1.2.3.4 Benchmark- en marketingmogelijkheden

Dankzij de gedetailleerde beschrijving van de behoeften van mensen in de verschillende segmenten, kunnen toeristische diensten op verschillende niveaus onderzoeken of er voldoende aanbod is om aan de verwachtingen van de verschillende profielen tegemoet te komen, en waar er nog opportuniteiten liggen. Ook aanbieders van activiteiten en faciliteiten kunnen hun aanbod nog beter in lijn brengen met de wensen van de beoogde doelgroep. Deze inzichten kunnen ook helpen om de marketing te verbeteren door vooral te promoten wat het beste aansluit bij de behoeften van de (potentiële) bezoeker.

1.2.3.5 Wat we hieruit leren

De opdeling van (potentiële) bezoekers op basis van achterliggende behoeften doet erg denken aan de studie van de culturele leefstijlprofielen van Maya Caen. In dit toeristische initiatief wordt er echter gewerkt met meer verschillende segmenten die elk een beschrijving hebben gekregen die het voor een marketeer gemakkelijk maakt om te vertalen naar concrete aanbod- en promotieacties. Op die manier wordt de segmentatie een interessant instrument op de verschillende niveaus binnen het domein: van overheid tot kleine aanbieder.

Vraag is evenwel in welke mate dergelijke profielen niet vlug 'verouderen'. Binnen de toeristische sector zelf worden ze op vandaag nog zelden gebruikt en worden er in binnen- en buitenland regelmatig nieuwe segmentaties en tools ontwikkeld, gebaseerd op nieuwe inzichten en technologische evoluties.

1.2.4 Buitenlandse initiatieven in de vrijetijdssector

1.2.4.1 Audience Finder

URL: <https://audiencefinder.org/>. Toelichting: <https://www.youtube.com/watch?v=Orbd7Ck3l8o>

1.2.4.2 Het concept

Het doel van Audience Finder is om aan publieksontwikkeling te doen op basis van kwalitatieve informatie die voortkomt uit de analyse van de eigen data van een cultuurinstelling en uit benchmarking. Dit moet organisaties helpen om realistische doelen te bepalen, gericht te targeten naar nieuw potentieel publiek, een goed inzicht te

krijgen in het huidige publiek en samen te werken met andere instellingen. Elke cultuurorganisatie kan er gratis beroep op doen.

Audience Spectrum is het onderdeel van Audience Finder. Audience deelt de populatie in het VK op in tien segmenten op basis van hun attitude ten aanzien van cultuur en volgens wat zij graag zien en doen. Van elk van de tien profielen krijg je een algemene beschrijving (met bijvoorbeeld hun levensfase), hun cultuur- en vrijetijds-interesses, waar ze wonen (op postcode-niveau), hun voorkeuren, hun participatiefrequentie, wat ze gemiddeld betalen voor een ticket en hoe je ze kan bereiken en betrekken. Een cultuurhuis kan zijn eigen klantendata in het systeem importeren en zien hoe de verdeling over deze segmenten eruit ziet. Verder kan dit ook gebenchmarkt worden tegenover andere huizen in bijvoorbeeld dezelfde discipline. De segmenten zijn opgebouwd op basis van data uit verschillende bronnen:

- The Taking Part Survey: een grootschalige bevraging rond participatie aan cultuur en sport in Engeland die gestart is in 2005 op initiatief van het Department for Culture, Media and Sport (DCMS) in samenwerking met Arts Council England, Sport England and Historic England.
- Experian: vanuit onder meer Mosaic en hun online analytics tool Hitwise levert dit bedrijf data over demografie, levensstijl en consumptie.
- De ticketing en survey data van de deelnemende cultuurinstellingen (zie verder).

1.2.4.3 De data

Om van het systeem gebruik te kunnen maken, moet een cultuurorganisatie haar eigen ticketing data en/of survey-data invoeren in het systeem. Je kan immers alleen maar benchmarken als het systeem beschikt over jouw gegevens. Tegelijkertijd wordt de database hierdoor verrijkt. Het systeem staat open voor alle spelers, ook commerciële aanbieders. Dat zorgt ervoor dat er meer bruikbare data zijn en de inzichten verbeteren.

Audience Finder maakt gebruik van drie groepen van databronnen van de cultuurinstellingen zelf:

- Ticketing Data (niet geanonimiseerd)
- Survey Data: The Audience Agency stelt een gestandaardiseerde vragenlijst ter beschikking waarmee een cultuurorganisatie een publieksbevraging kan opzetten.
- Digital Analytics Data: data over surfgedrag verzameld via een groot gebruikerspanel, individuele websites en third-party data.

Om vergelijkbaarheid over verschillende organisaties heen mogelijk te maken, investeert The Audience Agency in manieren om gelijkvormigheid te bekomen. Zo hebben zij een standaard-typologie om activiteiten te coderen. Ook de gestandaardiseerde survey helpt daarbij. Daarin zit telkens een win-winsituatie: de instelling komt op die manier gemakkelijk tot een kwalitatieve vragenlijst, Audience Finder krijgt uniforme data.

1.2.4.4 De ontsluiting

De verzamelde data resulteren in een online tool die ter beschikking staat van de deelnemende instellingen. Daarop vinden zij een gepersonaliseerd dashboard. De cultuurinstelling kan zelf beslissen om haar eigen dashboard te delen met anderen of niet. Daarnaast biedt Audience Finder inzichten in landelijke publiekscijfers.

De tool zet de data om in dashboards van de culturele instelling zelf (bv. aantal tickets verkocht binnen een bepaalde discipline of de buurten waarin bezoekers wonen) en maakt ook vergelijkingen met andere aanbieders. Hiervoor heeft de gebruiker een reeks van filters ter beschikking:

- Vergelijken met het nationale gemiddelde of alleen in jouw regio;
- In welke periode?
- In welke kunstvorm? De kunstvormen zijn gestandaardiseerd tot op een zeer specifiek niveau. De hoofdrubriek 'dans' bestaat bijvoorbeeld uit 17 subcategorieën.

Dat levert volgende inzichten op:

- Wie is jouw publiek? De gebruiker krijgt inzicht in de samenstelling van zijn bezoekers op basis van demografische parameters (geslacht, leeftijd, etniciteit, handicap) en kan dit vergelijken met het landelijke of regionale gemiddelde voor de gekozen discipline (bv. 'dans', maar ook 'hedendaagse dans').
- Waar komt jouw publiek vandaan? (geografisch)
- Overzicht van jouw online-bezoekers en hoe vaak zij culturele websites bezoeken.
- Met welke organisaties deel je je publiek?
- In welke andere cultuurdisciplines is jouw publiek geïnteresseerd?
- Hoe verhoudt je publiek zich tot de populatie van bv. je stad?

- Opdeling van je publiek volgens tien standaard-segmenten op basis van voorkeuren en vergelijking met het gemiddelde van alle huizen, nationaal of in jouw verzorgingsgebied. Op die manier krijg je inzicht in de kansrijke segmenten.

1.2.4.5 Benchmark- en marketingmogelijkheden

De benchmarkmogelijkheden zijn uitgebreid, interactief en fijnmazig. Cultuurhuizen kunnen deze inzichten gebruiken om hun marketingstrategie te verbeteren (buiten de tool). Er zijn geen marketingmogelijkheden binnen de tool zelf.

1.2.4.6 Wat we hieruit leren

- Audience Finder heeft een interessante manier om data te 'crowdsourcen' vanuit een win-winmodel en toch de kwaliteit en vergelijkbaarheid te bewaken.
- De tool laat toe om fijnmazig te benchmarken op basis van diverse categorieën die je als gebruiker zelf instelt volgens wat je relevant vindt. Het combineren van filters houdt wel het risico in dat de hoeveelheid beschikbare data te laag wordt om nog zinvolle resultaten te geven.
- Audience Spectrum heeft bruikbare segmenten ontwikkeld die op een manier omschreven zijn die voor de gebruiker gemakkelijk te vertalen zijn naar een marketingstrategie. Voor deze segmenten wordt onder meer gesteund op een nationale participatiesurvey, vergelijkbaar met de Vlaamse participatiesurvey (zie hoger). Mogelijk biedt dit opportuniteiten voor een gelijkaardig opzet.
- Het combineren van ticketingdata, surveydata en online data levert rijke inzichten op over de (potentiële) participant.
- Audience Finder verzamelt data op naam. In theorie biedt dit mogelijkheden om de inzichten en segmentatie te vertalen naar direct marketingacties. Hiervoor is echter geen module ontwikkeld. Mogelijk zijn privacyregels en het governance-model hier de reden van.

1.2.5 Cultuurindex

URL: <https://www.boekman.nl/cultuurindex/>

1.2.5.1 Het concept

De Cultuurindex biedt tweejaarlijkse statistieken over de cultuursector in Nederland op basis van meer dan 80 indicatoren, en dit zowel voor profit als voor non-profit initiatieven. Regio's kunnen met elkaar vergeleken worden en tendensen doorheen de tijd kunnen bekeken worden. Er wordt gekeken naar vier pijlers. Per pijler wordt een hele reeks indicatoren samengebracht tot één globale trend.

- De pijler Capaciteit toont cijfers over het aanbod van kunst en cultuur.
- De pijler Participatie laat trends in de vraag naar kunst en cultuur zien.
- De pijler Geldstromen omvat financiële gegevens over de cultuursector.
- De pijler Concurrentiekracht toont cijfers over de relatieve positie van de Nederlandse cultuursector.

Naast cijfers en grafieken, biedt het platform ook interpretaties: wat zijn de belangrijkste tendensen per pijler en wat zijn de voornaamste factoren die dit bepalen? Bv.: cultuurparticipatie is de afgelopen jaren gedaald, en dit is vooral te wijten aan de terugloop van het aantal kunstbeoefenaars en de dalende verkoop van cultuurproducten zoals boeken en cd's.

1.2.5.2 Benchmark- en marketingmogelijkheden

De 'regionale cultuurindex' geeft de cijfers van de cultuurindex weer per Nederlandse provincie. Boekmanstichting (de organisatie die de Cultuurindex realiseert) geeft zelf aan dat daarin een gevaar schuilt van overhaaste conclusies, maar gelooft niettemin in de meerwaarde van deze regionale vergelijking om de resultaten van het cultuurbeleid in een regio te evalueren.

Een dergelijk systeem biedt kansen voor regionale samenwerkingsverbanden en regionale vrijetijdsmarketing. Elke regio krijgt immers een objectief zicht op zijn troeven. Daarop kan het verder inspelen, zowel qua aanbod als qua promotie.

Benchmarking is daarnaast ook mogelijk tussen sectoren (bv. 'canonieke podiumkunsten' bereiken 12,73% van de bevolking, 'populaire podiumkunsten' bereiken 34,14%).

1.2.5.3 Wat kunnen we er uit leren?

Het nieuwe decreet bovenlokale cultuurwerking is in voege sinds januari 2019 en heeft als doel om een kwalitatieve, duurzame, diverse en geïntegreerde bovenlokale cultuurwerking uit te bouwen. Een instrument als de regionale

cultuurindex kan helpen om sector en beleidsmakers op verschillende niveaus hun beleid te onderbouwen met objectieve gegevens. Waar de huidige initiatieven in Vlaanderen vooral benchmarks op gemeentelijk niveau mogelijk maken, zien we in een regionale view een duidelijke toegevoegde waarde. Bovendien neemt de cultuurindex ook indicatoren mee uit de niet-gesubsidieerde sector om globale trends in kaart te brengen. En dat alles wordt gepresenteerd in een gebruiksvriendelijke interface.

Initiatiefnemer Boekmanstichting erkent zelf het gevaar van overhaaste conclusies, en dat is een risico dat altijd schuilt in het presenteren van dashboards zonder uitgebreide analyse door experts.

1.2.6 Culture Segments (MHM)

URL: <https://mhminsight.com/nl/culture-segments>

1.2.6.1 Het concept

Waar segmentatie veelal gebeurt op basis van demografische gegevens of (aankoop)gedrag, focust deze tool op waarden en overtuigingen, omdat die een belangrijke driver zijn voor gedragsmotivatie. Culture Segments van het Britse bedrijf Morris Hargreaves McIntyre (MHM) verdeelt het publiek van organisaties die actief zijn op het gebied van kunst, cultuur en cultureel erfgoed in acht segmenten die ontwikkeld werden voor de cultuursector. In deze segmenten worden mensen met vergelijkbare wensen en behoeften wat betreft cultuurconsumptie samengebracht, zodat de marketing daar gericht op kan inspelen (bv. in de vorm van een aangepaste nieuwsbrief).

1.2.6.2 De data

Het instrument is gebaseerd op de 'Audience Atlas UK', een bevraging bij 4500 participanten aan kunst, cultuur, vrijetijdsactiviteiten en events in het VK. Of de toepassing van 'Culture Segments' in andere landen gebaseerd is op diezelfde VK-bevraging, is op basis van de documentatie niet duidelijk. Vanuit deze bevraging heeft MHM de acht segmenten ontwikkeld. Deze segmenten zijn gedetailleerd beschreven volgens:

- Wie het betreft: leeftijd, gezinssituatie, attitudes
- Uitgavenpatroon aan kunst, cultuur en erfgoed
- Hoe groot is het segment ten opzichte van de volledige populatie?
- Behoeften in vrije tijd en types van activiteiten waar zij wel/niet van houden
- Hoe kan je hen bereiken?
- Key marketing proposition

Wanneer een cultuurorganisatie aan de slag gaat met Culture Segments', wordt er een TagTool, een kleine enquête-module, geïntegreerd op de website, het ticketingsysteem of het inschrijvingsformulier van de culturele instelling. Via deze tool beantwoordt de klant een zeer beperkte set van 'gouden vragen' (duur: 2-tal minuten) die het systeem in staat stelt om de bezoeker accuraat toe te wijzen aan een segment. Deze informatie kan meteen weggeschreven worden in de klantendatabase van de instelling.

1.2.6.3 Benchmark- en marketingmogelijkheden

Deze tool geeft inzicht in de wensen en behoeften van de bezoekers om er gericht op in te kunnen spelen qua aanbod en communicatie. Doordat de gegevens die de TagTool genereert weggeschreven worden in de klantendatabase van de cultuurinstelling, kan de instelling ze meteen gebruiken in haar direct marketing, zonder nieuwe touchpoints en opt-ins te moeten creëren. Er zijn geen benchmarkmogelijkheden.

We stellen ons de vraag of wensen en behoeften van bezoekers niet evolueren doorheen de tijd, en op welke manier Culture Segments hier mee omgaat zodat de segmentatie correct en relevant blijft. MHM heeft deze vraag beantwoord door te stellen dat zij voornamelijk focussen op 'diepgewortelde overtuigingen' die daardoor stabiel zijn doorheen de tijd. Als voorbeeld halen zij aan dat één van de gebruikers van het systeem in New York enkele jaren geleden zijn klanten heeft 'getagd' en dit vijf jaar later opnieuw heeft gedaan. Daaruit bleek dat 90% van het getagde publiek de tweede keer nog steeds in hetzelfde segment zat als de eerste keer. De verschuiving van de andere 10% is mogelijk te verklaren doordat zij de eerste keer ook al op de rand van twee segmenten zaten. Wanneer je de segmentatietest doet, krijg je altijd te zien welk segment het meest bij jou past. Maar bijna niemand zit 100% in één segment. Er kunnen bij elk individu ook in mindere of meerdere mate kenmerken van andere segmenten bij zitten.

1.2.6.4 Wat we hieruit leren

Voor de methode om de segmentering om te zetten in marketing is hier interessant. Waar andere systemen databases vergelijken en op basis daarvan segmenten presenteren in dashboards, gaat de TagTool de participant

zelf bevragen en toewijzen aan een segment, wat vervolgens weggeschreven wordt in de klantendatabase. Op die manier kan de culturele instelling deze data meteen gebruiken om bijvoorbeeld nieuwsbrieven te segmenteren.

De gedetailleerde beschrijving van elk segment qua profiel, behoeften, interesses maar ook hoe je hen het best benadert, maakt de segmenten gemakkelijk toe te passen binnen een marketingstrategie.

1.2.7 De Culturele Analytische Suite (CAS)

URL met toelichting: <https://www.vsbfonds.nl/media/1276/factbased-marketing.pdf>

VSB-fonds is een Nederlands particulier fonds dat investeert in projecten die participatie aan de samenleving bevorderen. Zij deden een project met enkele Nederlandse podia en musea om te onderzoeken hoe fact-based marketing in de context van de Nederlandse cultuursector het aantal bezoeken zou kunnen verhogen.

Toelichting: <https://www.micompany.nl/wp-content/uploads/2015/11/Loyalty-with-Cultural-Suite-Concertgebouw-DeDoelen.pdf>

1.2.7.1 Het concept

In het kader van het fact-based marketingproject kreeg het Nederlandse bedrijf MICompany, gespecialiseerd in data-analyse, de opdracht om een applicatie te ontwikkelen. Dat werd de CAS. Deze toepassing focust vooral op het verhogen van het aantal herhaalbezoeken bij schouwburgers. De redenering is dat bezoekersretentie in principe minder kost dan de acquisitie van nieuwe bezoekers. En indien een bezoeker vaak genoeg terugkomt (3-tal keer op een jaar), heb je een patroon waaruit een zekere loyaliteit aan het huis kan voortkomen. Uit data-analyse bij de deelnemende huizen bleek dat de kans dat een bezoeker terugkomt na één bezoek, slechts 32% is. Na drie bezoeken wordt deze kans 76%.

Om het herhaalbezoek te verhogen, gaat de CAS aan de slag met transactiedata die omgezet worden in een 'longitudinale customer-view' die de participatiepatronen over een langere termijn in kaart brengt. Dat resulteert in dashboards met allerlei inzichten in tendensen die voor de marketing van een huis relevant kunnen zijn, in volgende domeinen:

- Klanten: hoe gedragen klanten zich binnen verschillende klantengroepen?
- Aanbod: hoe gedragen klanten zich doorheen een gevarieerd aanbod?
- Markt: benchmark van de bezoekers met de (culturele) markt
- ROI-schermen: marketinginitiatieven evalueren en aanscherpen voor verdere uitrol.

1.2.7.2 De data

- Data van ticketverkoop
- Gegevens van bezoekers

1.2.7.3 Benchmark- en marketingmogelijkheden

De dashboards bevatten onder meer de mogelijkheid om de eigen bezoekers te vergelijken met de bredere markt en geven inzichten in patronen. Met deze inzichten kunnen nieuwe opportuniteiten gedetecteerd worden om het publiek te ontwikkelen. Daaruit kunnen hypothesen gedestilleerd worden die het huis vervolgens kan testen en de impact ervan meten. Zo stelde Het Concertgebouw in Amsterdam vast dat vooral het oudere publiek geneigd is tot herhaalbezoek. Op basis daarvan werd een specifiek seniorenprogramma uitgewerkt met onder meer een toename van het aantal middagconcerten op weekdagen en een test met het gratis aanbieden van thee en taart. Het succes van dit seniorenprogramma kan opnieuw via CAS opgevolgd worden.

1.2.7.4 Wat we hieruit leren

- CAS focust sterk op loyalty. Het inzicht dat er een tipping point is vanaf wanneer een bezoeker als 'trouwe klant' kan geclassificeerd worden, is interessant. Deze tool maakt bovendien inzichtelijk waar dat kantelpunt precies ligt, of het evolueert, in welke mate mensen terugkomen en hoe dit evolueert.
- Hoewel er benchmarks mogelijk zijn, is CAS vooral een collectieve tool. De focus ligt minder op gedeelde data. Een gezamenlijke tool kan een oplossing zijn indien verschillende organisatoren willen samenwerken zonder te veel klantendata te moeten delen.
- CAS is het enige instrument in deze studie dat expliciet de ROI van marketinginspanningen in kaart brengt. Je zou bijvoorbeeld het effect van het invoeren van een klassiek loyaltyprogramma zoals een kortingskaart (zoals de Bota-kaart) kunnen meten.

1.2.8 Binnenlandse commerciële voorbeelden

1.2.8.1 Mosaic

1.2.8.1.1 Het concept

Mosaic werd ontwikkeld door het Britse bedrijf Experian en is ook actief op de Nederlandse en Belgische markt (hier vertegenwoordigd door Sirius Insight). Zij hebben een zeer ruime database van de huishoudens in het betreffende land. Deze huishoudens zijn opgedeeld in types. Voor België onderscheidt Mosaic 33 verschillende soorten consumenten, samengebracht in acht groepen. Wanneer een cultuurinstelling aan de slag gaat met Mosaic, worden haar klantendata vergeleken met de informatie in de Mosaic-database. Op basis daarvan ontstaat er een inzicht in welke publieksgroepen onder- en oververtegenwoordigd zijn en welke acties je zou kunnen ondernemen om hen beter te bereiken.

1.2.8.1.2 De data

- Demografie (locatie, leeftijd, geslacht, gezinssamenstelling)
- Socio-economische kenmerken (opleiding, inkomen)
- Levensstijl (normen en waarden)
- Cultuur
- (Koop)gedrag

Hiervoor wordt in België onder meer beroep gedaan op Bisnode.

Dat levert volgende inzichten op:

- Inzicht in de herkomst en de kenmerken van uw publiek
- Inzicht in de omvang van huidige en potentiële publieksgroepen
- Informatie voor het bepalen van uw marketingstrategie

1.2.8.1.3 Benchmark- en marketingmogelijkheden

Meer en dieper inzicht in de eigen klanten leidt tot inzicht in de segmenten met het grootste potentieel en hoe je die kan benaderen. Dit maakt het mogelijk om de marketingstrategie te optimaliseren. Mosaic kan deze inzichten bovendien geven tot op een gedetailleerd geografisch niveau, wat opportuniteiten biedt voor gerichte communicatie.

1.2.8.1.4 Wat we hieruit leren

- De werkwijze van Mosaic is zeer interessant. De tool vergelijkt de klantendatabase van haar opdrachtgever (i.c. de culturele instelling) met haar eigen database die zeer rijk is. Op die manier kunnen zij de opdrachtgever nieuwe inzichten geven in zijn/haar eigen bezoekers op basis van zijn/haar eigen data.
- Dit model heeft als bijkomend voordeel dat je ook inzicht krijgt in marktpotentieel: je krijgt immers ook informatie over de mensen die je nog niet bereikt. Dat kan je niet met een klassieke segmentatie van je eigen bezoekersdata.

1.2.9 Bisnode: 'Connecting The Dots'

1.2.9.1 Het concept

Bisnode is een bedrijf gespecialiseerd in data-marketing. Met hun product 'connecting the dots' leveren zij een service waarmee ze de data van klanten die in verschillende bronnen zitten samenbrengen tot één 'Single Customer View'. Hiervoor maken zij gebruik van hun eigen referentiedatabase. Deze gegevens worden vervolgens verbeterd (bv. de schrijfwijze van de naam), geupdatet (bv. het juiste adres) en verrijkt (bv. ontbrekende contactgegevens).

1.2.9.2 Marketing-mogelijkheden

De Single Customer View zorgt voor een beter inzicht in de situatie en de noden van de klant, zodat daar optimaal op ingespeeld kan worden. Het corrigeren en aanvullen van de klantendata zorgt er vervolgens ook voor dat het aanbod effectief tot bij de (potentiële) klant terechtkomt.

1.2.9.3 Wat we hieruit leren

Net zoals bij onder meer Mosaic maakt 'Connecting The Dots' een vergelijking tussen de data in haar eigen database en de data van de klant. Maar Bisnode gaat vervolgens de data ook corrigeren en aanvullen. Onvolledige, foutieve of lege velden in klantendata worden veroorzaakt door onder meer gebruik te maken van indirecte bronnen, door veranderingen die niet worden geregistreerd (bv. bij verhuis) of door menselijke fouten. Volgens Salesforce is er sowieso een jaarlijks 'verval' van data van 31%. Hoewel dit cijfer niet op de cultuursector is gebaseerd, geeft het wel aan hoe belangrijk het is om de kwaliteit van data pro-actief op peil te houden.

1.2.10 GIM

URL: <https://www.gim.be/nl>

1.2.10.1 Het concept

GIM is een bedrijf dat overheden, bedrijven, onderzoeksinstituten en ngo's adviseert op basis van allerlei geo-data. Ze doen onder meer aan geo-marketing, waarbij ze klantinzichten aanreiken en strategisch advies geven aan de hand van locatiegegevens van de doelgroep. Dit wordt verzameld via smartphones, sociale media, apps, digitale klantenkaarten,...

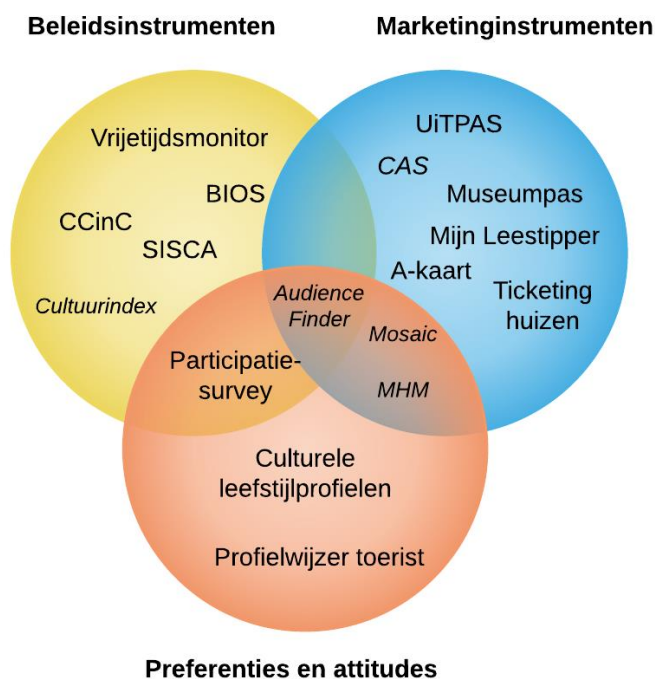
1.2.10.2 Wat we hieruit leren

Inspirerend voorbeeld: kan je tot een betere marketingstrategie komen als je allerlei bestaande databronnen combineert? Hun aanpak toont bovendien dat er databronnen mogelijk zijn die extra informatie kunnen opleveren, zoals gegevens op basis van smartphones en apps.

1.3. Synthese vooronderzoek

1.3.1 Relatie tussen doelstellingen en verzamelde data

In de verschillende Vlaamse initiatieven zien we een groot verschil qua types van verzamelde data afhankelijk van het doel waarmee deze data verzameld worden.



1.3.1.1 Beleidsinstrumenten

Eenzijds beschikken we in Vlaanderen over heel wat beleidsinstrumenten: initiatieven die vooral bedoeld zijn voor beleidsondersteuning op verschillende niveaus. Daarin wordt systematisch data verzameld (en ontsloten) over het cultuur- en vrijetijdsaanbod en de participatie daaraan. Zij streven volledigheid of representativiteit na om er betrouwbare beleidsinzichten uit te kunnen distilleren. Daardoor zijn ze eerder high-level (bv aantal bezoekers per jaar). Dit is zeer nuttig om het landschap in Vlaanderen te monitoren of er het cultuurbeleid van een gemeente of in een regio mee te evalueren. Maar dat maakt ze tegelijk ook minder geschikt om er diepgaande benchmarks mee uit te voeren, om er marketingstrategieën op te baseren of er direct marketing mee uit te voeren.

Ook de Nederlandse Cultuurindex is vooral bedoeld als beleidsinstrument, maar biedt een aantal troeven die de Vlaamse instrumenten nog niet hebben, zoals een regionaal overzicht en het gebruik van een zeer ruim pallet aan parameters, ook uit de niet-gesubsidieerde cultuursector.

1.3.1.2 Marketinginstrumenten

Anderzijds zijn er de instrumenten die specifiek voor marketingdoeleinden ontwikkeld zijn, zoals UiTPAS, museumPASSmusées en A-kaart. In deze programma's worden individuele participatiedata verzameld die omgezet worden in participatieverhogende marketingcommunicatie. Zij bieden een duidelijke meerwaarde voor de eindgebruiker (bv. een financieel voordeel), wat ook de bijbehorende touchpoints (website, nieuwsbrief,...) voor de eindgebruiker de moeite waard maakt om te bekijken. Het nadeel van deze initiatieven is dat ze qua bereik (geografisch, huizen, publiek) lang niet volledig dekkend zijn en dus een vertekend beeld kunnen geven als we er beleidsinzichten uit willen halen en benchmarks mee doen.

Ook de cultuurhuizen zelf hebben vaak CRM- en ticketingsystemen die heel wat individuele klantgegevens bevatten om direct marketing mee te bedrijven. Omdat zij alleen beschikbaar zijn voor het huis zelf en het gebruik ervan beperkt is tot datgene waar de klant zelf toestemming voor gegeven heeft, zijn ze op dit moment ongeschikt om in te zetten voor collectieve doeleinden. Het Nederlandse project 'De Culturele Analytische Suite' (CAS) biedt een interessante oplossing die een collectieve meerwaarde zou kunnen bieden voor ticketingsystemen. Deze collectieve tool brengt langetermijngedrag in kaart en focust daarbij op herhaalbezoek, om loyaliteit te stimuleren. Bovendien maakt deze tool het mogelijk om de return on investment van marketinginvesteringen in kaart te brengen.

We bespraken enkele buitenlandse en commerciële initiatieven die ontwikkeld zijn voor marketingdoeleinden en die wel volledigheid of representativiteit nastreven. Zij leveren vooral inzichten die kunnen vertaald worden naar een verbeterde marketingstrategie. Maar het is opvallend dat zij dit niet doorvertalen naar marketingacties vanuit de tool zelf. De technieken van MHM en Bisnode zijn hier interessant. Omdat de gegevens die hun systeem genereert weggeschreven worden in het CRM-systeem van de gebruiker (het cultuurhuis) zijn er geen extra touchpoints nodig en kunnen ze meteen gebruikt worden om de eigen website, nieuwsbrief, edm ... te verbeteren.

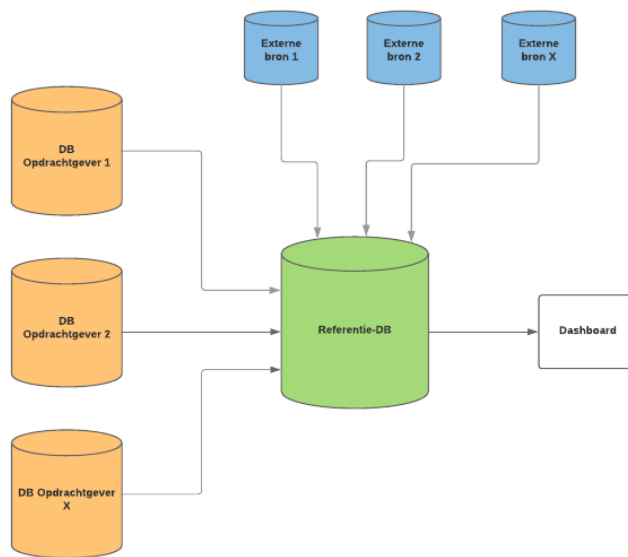
1.3.1.3 Preferenties en attitudes

Het doctoraatsonderzoek van Maya Caen maakt duidelijk dat het kijken naar achterliggende preferenties en attitudes een belangrijke meerwaarde biedt om vrijetijdsparticipatie in kaart te brengen. Participatiegedrag is immers niet volledig te reduceren tot sociodemografische kenmerken. Interesses, attitudes, waarden, overtuigingen, opleidingsniveau en voorkeuren hebben een sterke invloed op consumentengedrag, ook in het culturele veld. Het is dus logisch om rekening te houden met deze parameters bij het uitwerken van een cultuurmarketingstrategie. We haalden al verschillende redenen aan waarom de praktische toepasbaarheid van dit onderzoek van Caen in de marketingpraktijk van cultuurinstellingen moeilijk toepasbaar is: het onderzoek is gebaseerd op data van 15 jaar geleden, het model biedt slechts vier bruikbare segmenten en er is geen tool die de (potentiële) bezoekers volgens deze profielen kan indelen.

Bij het onderzoeken van verschillende buitenlandse en commerciële voorbeelden kwamen we data tegen die dergelijke voorkeuren beschrijven en ze ook gebruiken om segmentatiemodellen mee op te bouwen, zoals Audience Finder, Culture Segments van MHM en Mosaic.

Daarnaast is de 'profielwijzer van de toerist' een goed voorbeeld van overzichtelijke documentatie over elk toeristisch profiel, dat gemakkelijk toepasbaar is op aanbod en promotie. Ook de Culture Segments, Mosaic en Audience Spectrum hebben dergelijke beschrijvingen. Zij werken elk met een andere segmentatie via een tool met telkens een andere logica, elk met zijn voor- en nadelen. The Audience Agency werkt zelfs samen met Mosaic, en meldt op haar website dat er veel omstandigheden zijn waarin hun segmentatiesysteem het meest ideale is, maar niet altijd. Voor commerciële gewoonten bijvoorbeeld, geven zij zelf de voorkeur aan Mosaic.

1.3.2 Gehanteerde methodes



Audience Finder, Mosaic, Bisnode en in mindere mate ook CAS werken volgens een vergelijkbaar principe. De opdrachtgever (i.c. het cultuurhuis) geeft haar eigen klantendatabase door aan de organisatie, die deze vergelijkt met haar eigen referentiedatabase, die rijker is. Daaruit ontstaat een dashboard met klanteninzichten die het cultuurhuis zelf niet zou kunnen genereren op basis van de eigen data alleen. Deze klanteninzichten kunnen bestaan uit achtergrondinformatie over het segment (zoals bij Mosaic) om beter te kunnen inspelen op hun behoeften. Maar ze kunnen ook een benchmark inhouden van bezoekers per cluster in het cultuurhuis, vergeleken met andere cultuurhuizen (zoals bij Audience Finder) zodat de kansrijke segmenten in beeld komen.

De referentiedatabase wordt bij commerciële initiatieven als Mosaic en Bisnode opgebouwd op basis van een hele reeks externe bronnen. Audience Finder en CAS, die zich specifiek richten op culturele spelers, gaan meer uit van een deelprincipe. Je moet je eigen data ter beschikking stellen om inzichten te verwerven, en dit voedt tegelijkertijd het systeem zodat ook anderen er gebruik van kunnen maken.

Culture Segments van MHM werkt volgens een ander principe. Zij ontwikkelden een segmentatiemodel op basis van verzamelde surveydata, en zochten naar de meest determinerende variabelen om iemand in één van de segmenten te plaatsen. Zij segmenteren de cultuurparticipant dus niet door databases te vergelijken maar door hem/haar enkele vragen te stellen. Vervolgens wordt de database van het cultuurhuis verrijkt met die info.

Interessant is om te observeren dat er niet met een gedecentraliseerde architectuur gewerkt wordt, dus niet met een model waarbij de data dicht bij de "leverancier" blijft. Dat is nochtans een kernprincipe van *privacy by design*. Bij een gedecentraliseerde service worden gegevens pas opgevraagd op het moment dat ze nodig zijn, waardoor ook zeer precies kan beschreven worden met welk doel de gegevens opgevraagd worden. Dat is een belangrijke redenering in de GDPR, die hier toch enigszins een impact heeft omdat we over het uitwisselen van gegevens spreken die culturele voorkeuren van mensen beschrijven. Een gedecentraliseerde aanpak zou kunnen werken door de adoptie van een aantal principes uit de peer-to-peer technologie, waarbij er een gedeeld repository is van (cultuur)organisaties van wie gegevens opgevraagd mogen worden. De benchmarking- en marketingtool vraagt dan telkens precies (enkel) de anonieme gegevens op - idealiters zelfs enkel in geaggregeerde vorm - die nodig zijn om een bepaald inzicht te verwerven. Het vergt extra onderzoek om dergelijke architectuur, die vermoedelijk nauwer zal aansluiten bij de hoogste standaarden van privacy en data-ethiek, te ontwikkelen.

Vershillende besproken initiatieven hanteren dashboards als output van dataverzameling. Op dergelijke dashboards kan je in cijfers en grafieken allerlei tendensen en vergelijkingen bestuderen. Dat is een interessante eerste stap naar een meer data-driven beslissingsproces. Er schuilt echter ook een gevaar in. Zoals Boekmanstichting zelf vermeldt bij haar Cultuurindex, is er steeds een risico op foute en overhaaste conclusies. Niet iedereen is echter even methodologisch geschoold om statistische informatie correct te interpreteren, wat kan leiden tot het onderbenutten van de aanwezige data of tot foute conclusies. Doorgedreven analyse door professionals blijft dus belangrijk.

1.3.3 Randvoorwaarden voor een succesvolle tool

Om te komen tot een succesvolle benchmark- en marketingtool, zijn er een aantal belangrijke randvoorwaarden:

- Data uit ticketingsystemen
 - Worden ze beschikbaar gesteld?
 - Zijn ze kwalitatief?
 - Zijn ze eenvormig / vergelijkbaar?
 - Zijn ze up to date?
 - Zijn ze GDPR compliant?
- Voldoende **expertise** en **resources (tijd/budget)** bij de cultuurhuizen en -organisaties om inzichten uit data om te zetten in kwalitatieve acties.
- Draagvlak
 - Een gevoelsmatige benadering van cultuurmarketing is en blijft belangrijk. Data-driven marketing kan echter soms contra-intuïtief zijn. Bovendien kan er soms weerstand zijn tegen data-driven marketing an sich, omdat het mensen 'in hokjes steekt' of te veel 'Big Brother' is.
 - Indien cultuurhuizen elkaar als concurrenten ervaren, zal de zin om data te delen kleiner zijn. Nochtans kan het veel voordelen bieden. Indien collectieve data kunnen leiden tot meer frequente participatie, wint iedereen. Bovendien ligt er ook concurrentie in andere vormen van vrijetijdsbestedingen (zoals bv. tv-kijken en films op mobiele schermen). Een cultuur van samenwerken is dus essentieel.
 - Culturele instellingen overhalen om hun data te delen zal evenwel alleen maar lukken als zij daar een zinvolle *return* in de vorm van correcte en direct inzetbare marketing-inzichten of tools voor in ruil krijgen. Bovendien moeten die inzichten op een gebruiksvriendelijke manier ter beschikking gesteld worden.

De mate waarin aan deze randvoorwaarden voldaan kan worden, zal onderzocht worden in de kwantitatieve en kwalitatieve bevraging, zoals beschreven verderop in dit onderzoek.

1.3.4 Vooruitblikken

Uit het overzicht van bestaande initiatieven is er al veel te leren en halen we al een aantal zaken die we meenemen naar latere fases van dit onderzoek, meer bepaald het opstellen van indicatoren en de proof-of-concept.

De voorstudie maakt al meteen duidelijk dat er momenteel reeds een veelheid aan monitoringinstrumenten bestaat en dat allerhande gegevens beschikbaar 'zouden kunnen zijn', los van de nog niet onderzochte technische moeilijkheden. De vraag wordt echter terecht gesteld of de meest relevante of begeerde gegevens wel toegankelijk kunnen en mogen zijn. De stap verder dan monitoring, namelijk benchmarking en finaal zelfs datagedreven marketing, wordt door nog weinig al bestaande initiatieven geëxploreerd.

In het vervolg van dit rapport gaat het over de kwantitatieve en kwalitatieve bevraging waarin een beeld wordt geschetst over hoe vandaag in de Vlaamse cultuursector publieksgegevens verzameld en ingezet worden. Daarna vertalen we de inzichten uit de voorstudie en de bevragingen tot een set van high-level indicatoren die aangeven welke types van parameters er verzameld moeten worden om relevante inzichten te genereren voor benchmarking, die op hun beurt kunnen leiden tot concrete, datagedreven marketingacties. Die indicatoren worden vervolgens gevalideerd in een rapport over zes proof-of-concept workshops. Tot slot komen alle bevindingen en aanbevelingen samen in een slothoofdstuk.



2 / Bevraging en analyse

2.1. Kwantitatieve bevraging

Met de enquête 'Bevraging Publieksdata' wilden we een beeld krijgen van de data die vandaag in de Vlaamse cultuursector verzameld worden, hoe die verzameld worden en hoe ze worden ingezet. Daarnaast peilden we naar de noden, verlangens en attitudes op het vlak van data-driven marketing en de drempels die er zijn om de mogelijkheden ten volle te benutten.

De bevraging verliep uitsluitend online tussen 11 maart 2019 en 25 maart 2019. Om de bevraging te verspreiden in de sector, werden volgende acties ondernomen:

- De organisaties die vertegenwoordigd zijn in de stuurgroep van dit onderzoek (CJM, Faro, Cultuurconnect, Socius, Kunstenpunt en publiq) namen de enquête op in hun b2b-nieuwsbrieven en -mailings. Indien de respons laag was, werd nog een dedicated reminder verstuurd;
- Het steunpunt voor Bovenlokale Cultuur contacteerde verschillende intergemeentelijke culturele samenwerkingsverbanden;
- publiq postte de link op haar social media-pagina's, in groepen en op b2b-events;
- het Sociaal Fonds voor Podiumkunsten bood zelf aan om de enquête mee te verspreiden;
- Clubcircuit heeft de aangesloten clubs gevraagd het in te vullen;
- Verschillende medewerkers van de organisaties in de stuurgroep hebben mensen uit hun netwerk individueel aangesproken om de enquête in te vullen.

2.1.1 Respons op enquête & profiel

De enquête werd 168 keer volledig ingevuld. Daarbij kwamen vijf organisaties twee keer voor. In dat geval hebben we telkens één antwoordenreeks verwijderd en komen we dus op 163 antwoorden. De keuze van de te verwijderen antwoorden (welke van de twee) hing af van het profiel van wie de enquête invulde. We hanteerden volgende prioriteiten (de functie met hogere prioriteit bleef staan):

1. Marketing / Communicatie (communiceren met en aantrekken van publiek)
2. Directie / Management / Leidinggevende (algemeen)
3. Publiekswerking (workshops, gidsbeurten, zaalteksten, ...)

Marketing- en communicatieprofielen hebben de voorkeur omdat zij het dichtst betrokken zijn bij de bevroagde materie. Vervolgens kozen we voor directie/management/leidinggevende vanuit de aanname dat zij meer strategisch betrokken zijn dan publiekswerkers.

We bekijken de verdeling over de verschillende domeinen binnen de cultuursector:

Domein	Aantal respondenten	Percentage
Openbare bibliotheken	30	18%
Cultuur- en gemeenschapscentra	21	13%
Kunstenorganisaties	39	24%
Musea	20	12%
Archieven	2	1%
Sociaal-cultureel volwassenenwerk	13	8%
Intergemeentelijk cultureel samenwerkingsverband	6	4%
Andere	32	20%

In de categorie 'Anders' vinden we terug:

- 6 keer 'muziekclub' of 'muziekcentrum'.
- 4 andere muziekorganisaties: 'orkest', 'muziekensemble', 'stichting die kamermuziek organiseert' en 'concertorganisatie'
- 2 keer 'festival': 1x muziek en 1x theater
- 5 keer een hogere/coördinerende structuur zoals 'dienst cultuur', 'steunpunt', 'vrijtijdsdienst' of 'cultuurcoördinatie'.
- Een aantal losse respondenten.

We hebben de categorie 'collectiebeherende erfgoedorganisaties' herbenoemd tot 'archieven'. Musea zijn immers ook collectiebeherende erfgoedorganisaties maar zitten in een andere categorie. Sowieso is het aantal deelnemende archieven te klein om er betrouwbare uitspraken over te doen. We nemen hen dus alleen mee in de totalen voor de hele sector.

Het valt hier op dat organisaties die met muziek bezig zijn zich vaak niet in de opgegeven categorieën herkennen, ook al worden ze bv. gesubsidieerd vanuit het kunstendecreet.

Gezien het relatief kleine aantal respondenten in elke categorie, moeten we voorzichtig zijn met conclusies per categorie. Vertekeningen door de samenstelling van de steekproef zijn immers mogelijk. We beschouwen deze cijfers dan ook als indicaties van trends, die we met de nodige omzichtigheid willen hanteren en verder kunnen aftoetsen in het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek.

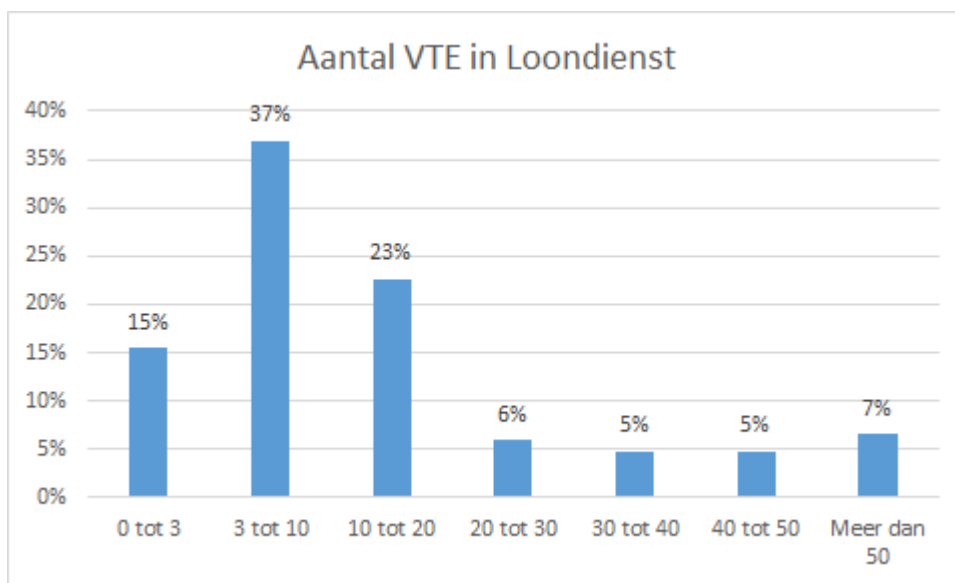
2.1.1.1 Functie van de invuller

Functie	Aantal respondenten	Percentage
Directie/ management/leidinggevende	61	37%
Marketing/communicatie (communiceren met/aantrekken van publiek)	64	39%
Publiekswerking (workshops, gidsbeurten, zaalteksten, ...)	9	6%
Administratie	6	4%
Programmatie	7	4%
Collectiebeheer	1	1%
Anders	15	9%

In de categorie 'anders' werden vooral combinaties van functies ingegeven, zoals 'marketing & publiekswerking' of 'programmatie en communicatie'.

2.1.1.2 Organisatiegrootte

Bij het opstellen van de vragenlijst leek het plausibel dat de 'grootte van een organisatie' een impact heeft op de publieksdata-gerelateerde activiteiten. We hebben gekozen voor 'aantal VTE in loondienst' als maatstaf. Andere mogelijke criteria leken ons te subsector-afhankelijk te zijn ('aantal bezoekers' in een bibliotheek versus in een museum) of te lastig om snel te achterhalen bij het invullen van een enquête (bv. jaaromzet). Bij 'VTE in loondienst' hebben we in de enquête vermeld dat dit een schatting mag betreffen indien de respondent het niet exact weet, en dus kan hier enige fout op zitten, maar het lijkt ons niettemin een bruikbare indicator.

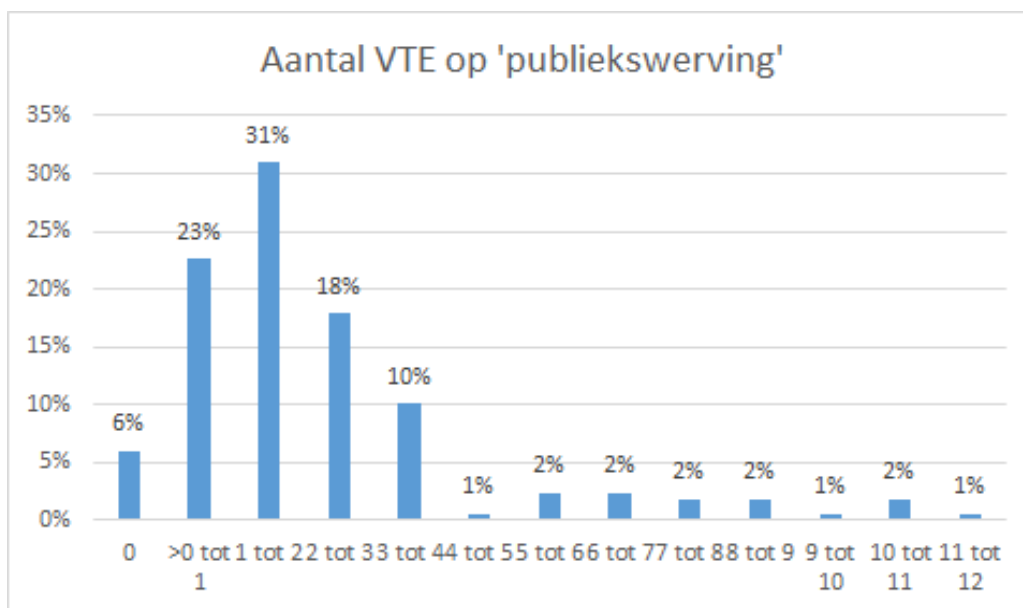


Het gemiddeld aantal medewerkers (VTE) in loondienst in de organisatie is in deze enquête 18,7. Maar dit gemiddelde wordt sterk opgetrokken door enkele grote organisaties. Meer dan de helft van de bevroegde organisaties heeft minder dan 10 VTE in loondienst.

Wanneer we deze parameter gebruiken voor analyse, hercoderen we deze cijfers tot vijf categorieën:

1. Heel klein	2. Klein	3. Middelgroot	4. Groot	5. Heel groot
1 tot 3 VTE	3 tot 10 VTE	10 tot 20 VTE	20 tot 50 VTE	+50 VTE
32 org.	70 org.	30 org.	26 org.	10 org.

2.1.1.3 Aantal medewerkers (VTE) voor publiekswerving



Onze aanname was dat met hoe meer mensen je aan publiekswerving werkt, hoe gespecialiseerder je tewerk kan gaan en hoe groter de expertise op deelterreinen, zoals bijvoorbeeld 'data-driven marketing'. We stellen echter vast dat er weinig variatie is in het aantal VTE die aan publiekswerving doen. De bevroegde organisaties hebben gemiddeld 2,1 VTE die aan publiekswerving doen. Voor 60% ligt dat aantal lager dan 2. In 88% van de gevallen ligt het aantal VTE voor publiekswerving onder de 4. Het is op zich al een opvallende vaststelling dat het aantal mensen dat zich met publiekswerving bezighoudt niet recht-evenredig stijgt met de groei van de organisatie. Deze variabele biedt dus weinig houvast om organisaties van elkaar te onderscheiden.

2.1.1.4 Geografische ligging

	Antwerpen	Oost-Vl.	West-Vl.	Brussel	Limburg	Vl. Brabant	Onbekend
Aantal	52	40	28	16	15	14	3

Hoewel er grote verschillen zijn in aantal organisaties per regio, zijn alle regio's goed vertegenwoordigd.

2.1.1.5 Ontvangt u subsidies van de Vlaamse overheid?

	Aantal	Percentage
Structurele werkingssubsidie	114	68%
Projectsubsidie	29	17%
Geen	32	19%
Ik weet het niet	14	8%

2.1.1.6 Conclusie respons

Op basis van deze cijfers concluderen we dat er een diversiteit aan organisaties de enquête heeft ingevuld. Een grote groep kleine organisaties (minder dan 10 VTE), maar ook grotere en drie Vlaamse Kunstinstituten. De verschillende subdomeinen (cc's, bibliotheken, musea,...) zijn vertegenwoordigd en er is geen blinde vlek wat de provincies betreft.

Waar nodig, zullen we bij de analyse de resultaten uitsplitsen per subdomein of organisatiegrootte, zodat we het effect daarvan in beeld krijgen.

Bij het interpreteren van de resultaten moet altijd in het achterhoofd gehouden worden dat het aantal respondenten beperkt is en de resultaten als indicatief moeten beschouwd worden, zeker wanneer ze worden uitgesplitst per subdomein. We geloven echter wel dat de cijfers waardevolle input kunnen zijn om verder te toetsen en te verdiepen in het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek zodat ze samen een bruikbaar beeld opleveren van de praktijken, wensen en attitudes op het vlak van data-driven marketing in de cultuursector.

2.1.2 Dataverzameling

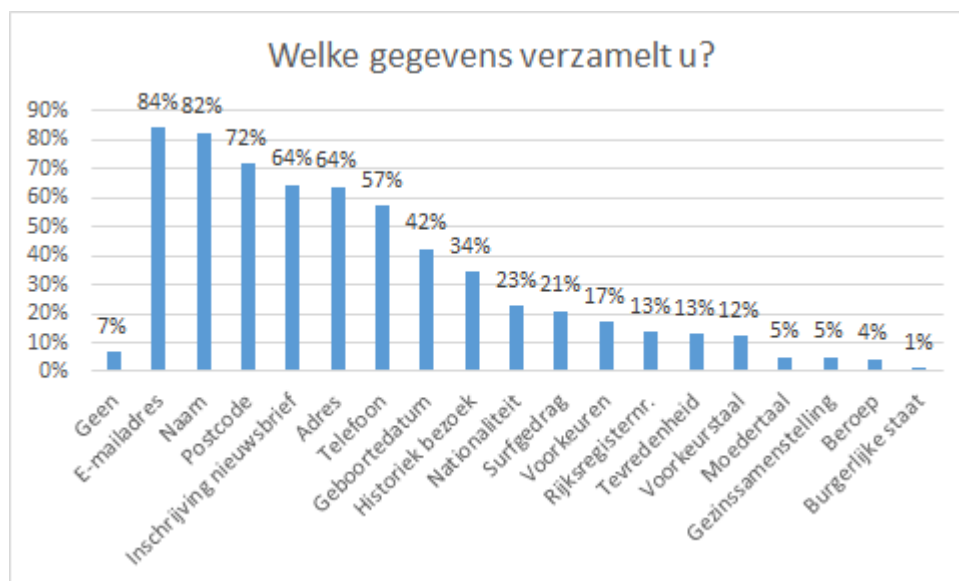
Het spreekt voor zich dat publieksdata nodig zijn om data-driven marketingprocessen te kunnen opzetten. In de enquête wilden we dus eerst in kaart brengen welke data er vandaag al door de verschillende organisaties in de sector verzameld worden.

Elf bevroegde organisaties (7%) verzamelen geen publieksdata. Vijf daarvan zijn bibliotheken, die wel data over leengedrag verzamelen, maar dit betreffen geen 'activiteiten' en vallen dus niet binnen de scope van deze enquête. De vermelde redenen om geen publieksdata te verzamelen, zijn een beperkt aanbod aan activiteiten, het ontbreken van een geschikt systeem en dat ze er het nut niet van inzien, waardoor het alleen maar zorgen (GDPR) zou opleveren. Toch geloven vier van die vijf bibliotheken dat ze hun publiekswerving zouden kunnen verbeteren door gebruik te maken van publieksdata. Ook bij de andere zeven organisaties die geen publieksdata verzamelen is er slechts één die de meerwaarde er niet van inziet.

2.1.2.1 Welke publieksgegevens worden er verzameld?

Deze vraag was verplicht voor wie data verzamelt of gelooft in het nut ervan en werd door alle respondenten beantwoord, op één na. Meer dan de helft van de bevroegde organisaties verzamelt naam, adres, woonplaats, telefoonnummer en inschrijving op de nieuwsbrief, maar niet noodzakelijk allemaal tegelijk (zie verder bij NAW-gegevens). Geboortedatum wordt door 42% bewaard, historiek van bezoeken wordt bewaard door 1/3 van de respondenten.

Alle andere gegevens worden door minder dan 1/4 van de bevroegde organisaties verzameld.



We stellen vast dat naarmate de bevroegde organisaties groter worden, ze publieksgegevens verzamelen over meer verschillende parameters (zoals woonplaats, leeftijd,...). Er is ook een verschil in aantal parameters afhankelijk van het subdomein.

VTE in loondienst	1 tot 3	3 tot 10	10 tot 20	20 tot 50	50+
Gemiddeld aantal parameters	4,9	5,6	7,7	7,0	7,9

	Gemiddeld aantal parameters
Sociaal-cultureel volwassenenwerk	8,3
Cultuur- of gemeenschapscentrum	6,7
Kunstenorganisatie	6,7
Anders	6,2
Museum	5,8
Openbare bibliotheek	4,9
Intergemeentelijk cultureel samenwerkingsverband	4,6

De drie NAW-gegevens (naam-adres-woonplaats), die door de meerderheid van de bevroegde organisaties verzameld worden, worden niet in alle subdomeinen even vaak bewaard.

	Gemiddeld aantal NAW-gegevens
Cultuur- of gemeenschapscentrum	2,7
Sociaal-cultureel volwassenenwerk	2,6
Anders	2,4
Kunstenorganisatie	2,2
Museum	1,9
Openbare bibliotheek	1,7
Intergemeentelijk cultureel samenwerkingsverband	1,7

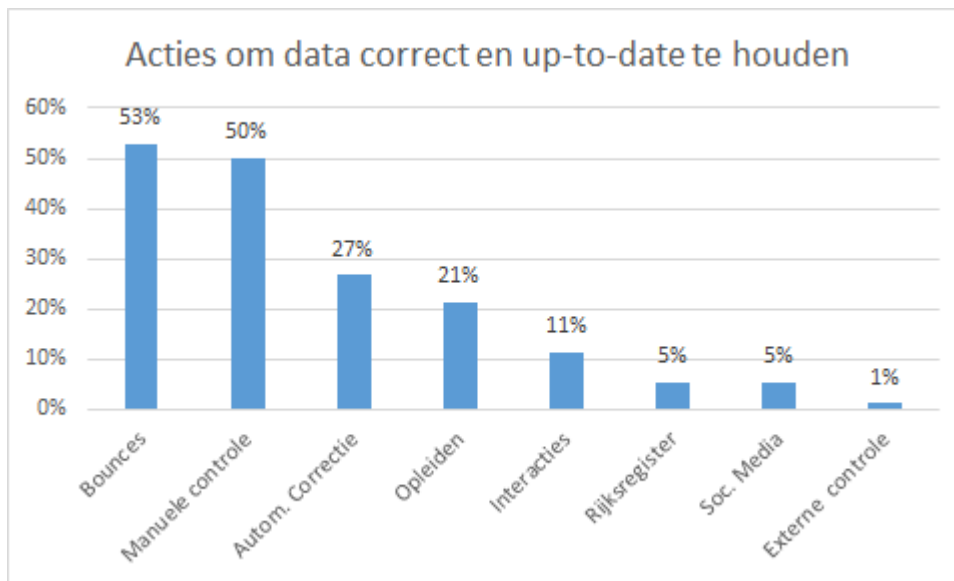
Slechts 34% van de bevroegde organisaties houdt een individuele bezoekerhistoriek bij. We onderzochten of dit samenhangt met het al dan niet hebben van een ticketingsysteem. Van de organisaties die geen ticketingsysteem hebben, houdt slechts 19% een historiek van deelnames aan activiteiten bij. Opvallend is dat bij de organisaties die wel een ticketingsysteem hebben, slechts 49% een dergelijke historiek bijhoudt.

		Houdt u een historiek van deelnames per bezoeker bij?		
		Ja	Nee	Totaal
Heeft u een ticketingsysteem?	Ja	49%	51%	100%
	Nee	19%	81%	100%

2.1.2.2 Data-cleaning

Databases met persoonsgegevens raken gemakkelijk vervuild door dubbels en fouten. Daarnaast is er een groot 'natuurlijk verval', bijvoorbeeld door verhuisbewegingen of verandering van e-mailadres. CRM-bedrijf Hubspot schat

dit verval op 22,50% per jaar². Wanneer we data willen inzetten voor benchmark- en marketingdoeleinden, is het dus van belang om van schone datasets te kunnen vertrekken. Daarom hebben we gepeild naar de acties die organisaties ondernemen om hun databases correct en up-to-date te houden.



Ruim de helft van de bevroegde organisaties verwijdert adressen uit hun bestand wanneer mailings of nieuwsbrieven niet toekomen (hard-bounces). Dat is op zich een efficiënte actie, maar ze werkt wel alleen op de parameter 'e-mailadres'. Bovendien valt het op dat slechts 11% van de bevroegde organisaties hun database opkuist op 'interacties': het verwijderen van adressen die bijvoorbeeld nooit een nieuwsbrief opdoen. E-mailadressen die blijven bestaan maar niet langer in gebruik zijn, blijven op die manier in de database.

De helft van de respondenten controleert handmatig op dubbels, onvolledigheden en fouten. Dit is een gemakkelijke en zinvolle correctie, maar ze is alleen mogelijk voor opvallende fouten zoals een ontbrekend veld of een fout gespeld adres.

Andere mogelijke acties om data correct en up-to-date te houden, gebeuren vaker niet dan wel.

Wanneer we de respondenten opdelen, zien we dat grotere organisaties hun mensen iets vaker opleiden om correcte data-ingave te doen. We zien ook dat bevroegde kunstorganisaties en organisaties in het sociaal-cultureel volwassenenwerk hun mensen vaker opleiden voor deze taak (33% en 31%) en dat dit bij de bevroegde musea relatief minder vaak gebeurt (17%).

2.1.2.3 Conclusie dataverzameling

Alleen de echte basisgegevens (naam, adres en woonplaats) en verder de inschrijving op de nieuwsbrief en het telefoonnummer worden door de meeste bevroegde organisaties verzameld. Maar slechts een minderheid onder hen houdt ook data bij over de achtergrond van mensen zoals leeftijd en beroep enerzijds en data die iets kunnen zeggen over voorkeuren zoals aankoop- of bezoekhistoriek en interesses anderzijds. Daarnaast stellen we vast dat de acties om databases correct en up-to-date te houden meestal beperkt zijn tot de basics. Daardoor zien we een reëel risico dat de kwaliteit van de publieksdata niet optimaal is.

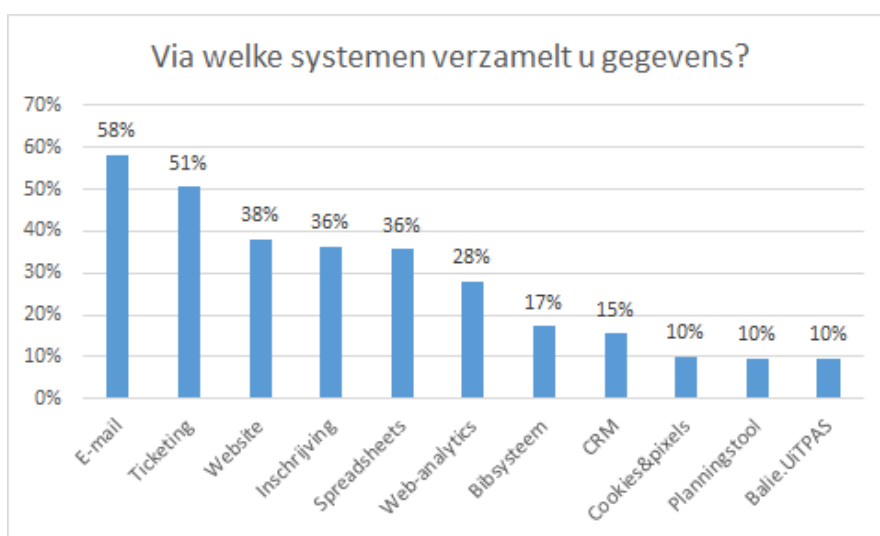
² 'Database Decay Simulation: How inbound marketing Helps Overcome Database Decay.': <https://www.hubspot.com/database-decay>

2.1.3 Tools

Er zijn vele plekken waar publieksdata verzameld kunnen worden. Om daar zicht op te krijgen, vroegen we de respondenten naar de soorten systemen die ze gebruiken. Daarnaast wilden we ook een zicht krijgen op de leveranciers waarmee gewerkt wordt. Indien we uit dit onderzoek zouden concluderen dat het combineren van data van verschillende spelers in een collectief systeem wenselijk is, is het immers van belang om de meest dominante spelers in beeld te krijgen.

We stellen vast dat onder de bevroegde organisaties geen enkel type tool door een grote meerderheid gebruikt wordt om publieksdata te verzamelen. Alleen het e-mailmarketingplatform en het ticketingsysteem worden in net iets meer dan de helft van responsen vermeld. Uiteraard is er hier een vertekening door de steekproef. Daarom hebben we de cijfers voor deze twee instrumenten uitgesplitst per domein.

Slechts 10% van de respondenten geeft aan cookies & pixels te gebruiken. Dat cijfer ligt lager dan we hadden verwacht op basis van onze eigen surfervaring, waarbij we vaak pop-ups te zien krijgen met de vraag om toestemming te geven voor het gebruik van dergelijke trackers. Mogelijk is die indruk verkeerd of hebben we hier een vertekening in de steekproef. Maar het zou ook kunnen dat de cultuursector door allerlei drempels (zoals gebrek aan tijd of kennis) weinig gebruik maakt van dergelijke meer geavanceerde technologieën.

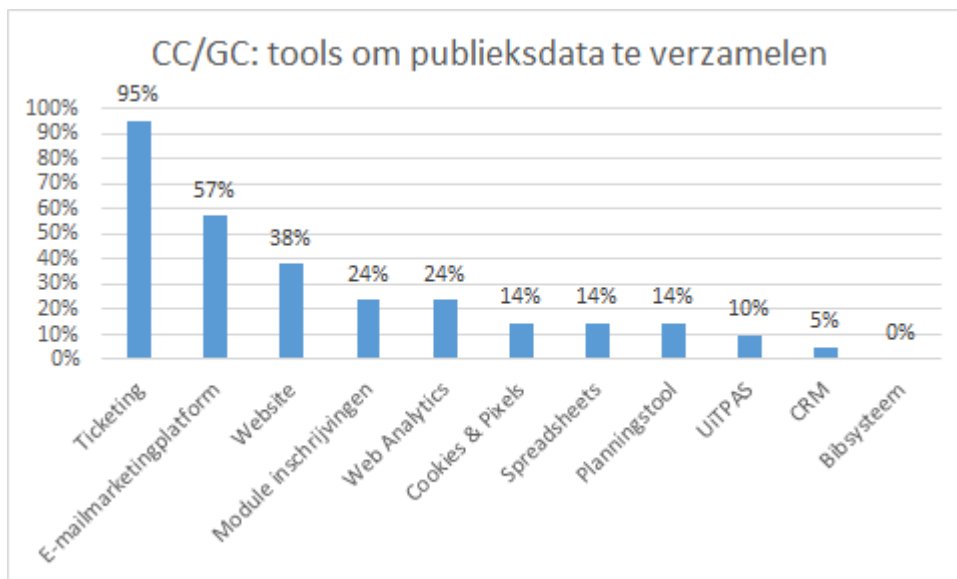


2.1.3.1 E-mailmarketing- en ticketingsysteem

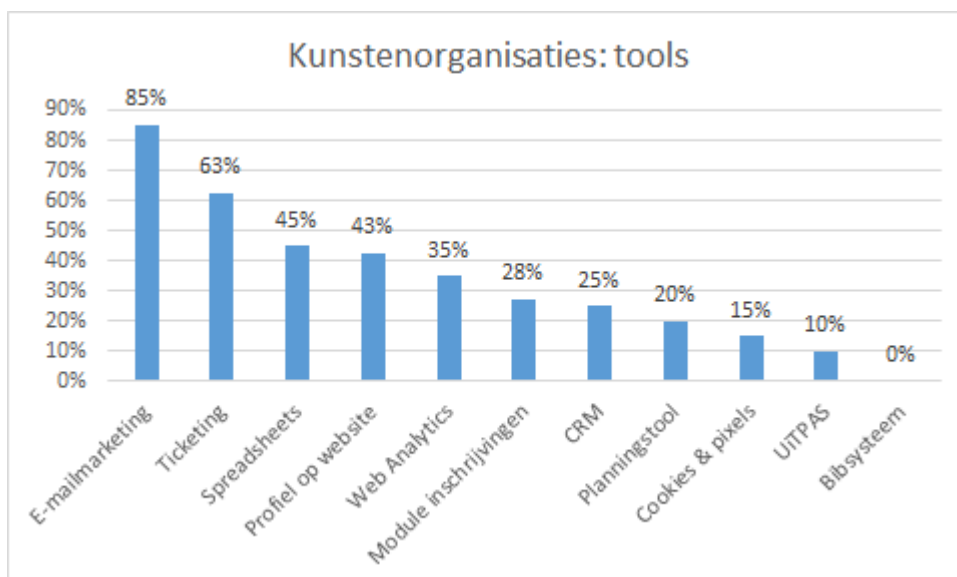
De online ticketverkoop is doorgaans een gemakkelijke manier om adressen te verzamelen voor e-mailmarketing. Daarom onderzoeken we de combinatie van beide tools.

	Vraag beantwoord	E-mailmarketing	Ticketingsysteem
Kunstenorganisatie	39/39	85%	63%
Intergemeentelijk cultureel samenwerkingsverband	5/6	83%	0%
Museum	20/20	75%	75%
Sociaal-cultureel volwassenenwerk	12/13	62%	15%
Cultuur- of gemeenschapscentrum	20/21	59%	95%
Openbare bibliotheek	25/30	33%	10%
Andere	29/32	35%	48%
Totaal		58%	51%

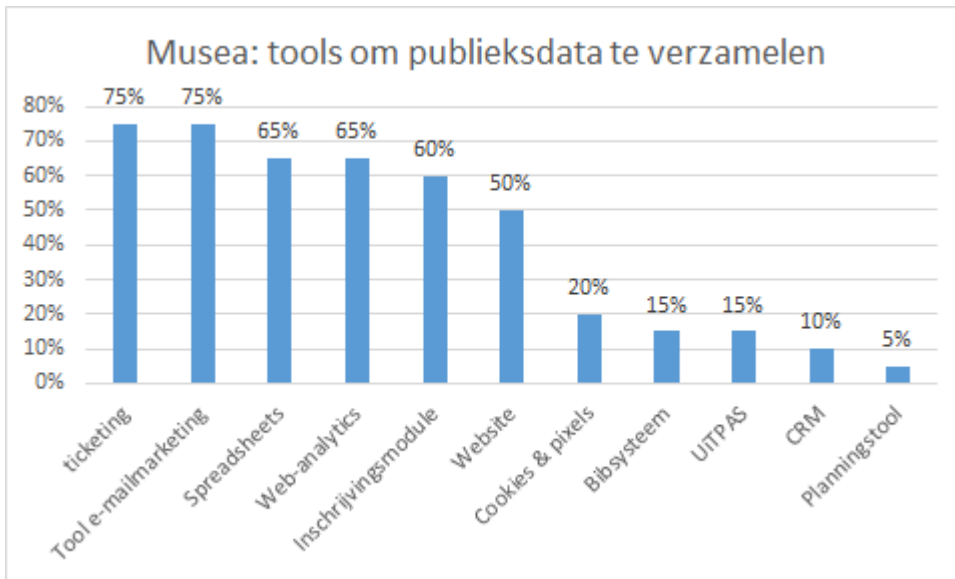
Zoals te verwachten, heeft elk cultuur- of gemeenschapscentrum een ticketingsysteem (de 5% ontbrekende is de ene respondent die deze vraag niet beantwoordde). Opvallend is dat beduidend minder respondenten in deze groep aangeeft ook gebruik te maken van een e-mailmarketingsysteem, wat een gemiste kans lijkt.



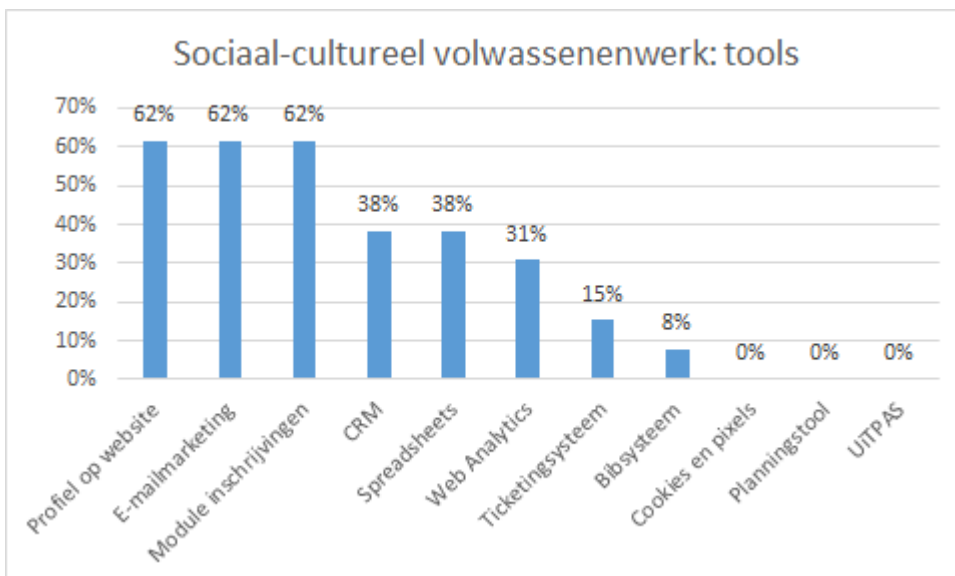
Bij de bevroagde kunstorganisaties ligt het gebruik van e-marketingtools zeer hoog. Het gebruik van ticketingsystemen zal wellicht afhangen van het type organisatie (de categorie 'kunstorganisatie' is zeer divers). Op basis van de verzamelde gegevens kunnen we hier geen uitsluitel over geven.



Bij de bevroagde musea maakt 3/4 gebruik van een ticketingsysteem en een e-mailmarketingtool. Ook andere tools zoals spreadsheets en inschrijvingsmodules worden door meer dan de helft van de respondenten gerapporteerd, wat doet vermoeden dat er verschillende instrumenten gecombineerd worden. Wat precies waarvoor ingezet wordt, bevragen we in de focusgroep.

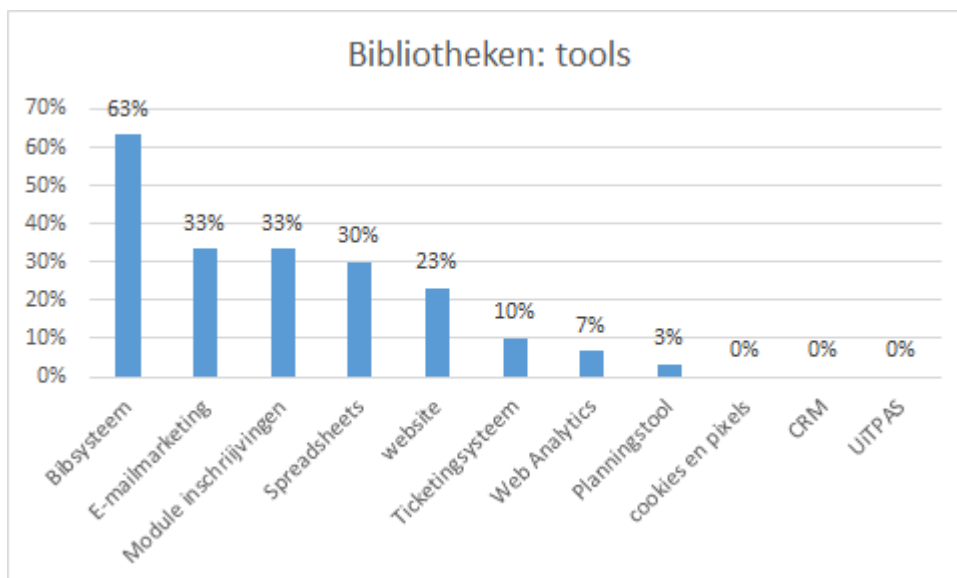


Voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk moeten we zeer voorzichtig zijn met conclusies gezien de kleine steekproef. Onze bevraging geeft wel indicaties dat ticketingsystemen door deze groep weinig gebruikt worden en zij vaker inzetten op profielen op de website en inschrijvingsmodules, wat wellicht beter aansluit bij de aard van hun activiteiten. Hoewel CRM ook hier door een minderheid van de respondenten wordt ingezet, is het percentage toch substantieel groter dan in andere categorieën.



Bij de bevragede bibliotheken stellen we vast dat ongeveer één op drie aangeeft géén gebruik te maken van een bibliotheekstelsel om publieksgegevens te verzamelen. Navraag leert ons dat in principe elke bibliotheek gebruik maakt van een bibsysteem. Waarom ruim 1/3 dit niet zo aangeeft in de bevraging, is onduidelijk. Mogelijk zien ze dit louter als een werkinstrument en niet als een databron.

Verder maakt slechts 1/3 gebruik van een e-mailmarketingplatform. Daarnaast zien we dat ook 1/3 onder hen een inschrijvingsmodule of spreadsheets inzet, maar slechts 10% gebruikt maakt van een ticketingsysteem. De bibs die wel een ticketingsysteem hebben, delen dit mogelijk met het lokale cc/gc. Toch vragen we ons af hoe de bibliotheken zonder dergelijke systemen hun promotie en inschrijvingen voor activiteiten organiseren. Dit moeten we verder onderzoeken in de volgende fase.



2.1.3.1.1 Ticketingsoftware

Aan de organisaties die gebruik maken van een ticketingplatform, vroegen we welke leverancier ze daarvoor hebben. De categorie 'Andere' leverde een lijst antwoorden op die elk slechts één keer gegeven werden. Op basis van onze bevraging concluderen we dat de markt volledig in handen is van een beperkt aantal spelers: Ticketmatic, Ganter (met het voormalige Syx en Recreatex), SRO en Eventbrite. Ticketgang heeft nog een klein aandeel.

Ticketmatic	36%
Ganter (Syx / Recreatex)	19%
SRO	18%
Andere	14%
Eventbrite	9%
Ticketgang	4%

2.1.3.1.2 E-mailmarketing

Qua instrumenten voor e-mailmarketing is MailChimp de duidelijke dominante speler. Bij de categorie 'anders' werd nog drie keer 'Flexmail' vernoemd en verder een reeks losse antwoorden.

MailChimp	63%
Anders	14%
Campaign Monitor	12%
YMPL	5%
Peppered	3%
Mailcampaigns	2%
Spotler	1%

2.1.4 CRM

Data-driven marketing op basis van publieksdata lijkt haast synoniem voor 'Customer Relationship Management' (CRM). Het valt op dat slechts 15% van de respondenten een CRM-programma heeft. Daarom willen we hier even op inzoomen.

Er is op basis van onze data geen duidelijke lijn te trekken in het soort organisatie dat over een CRM-systeem beschikt. Net de meest divers samengestelde subgroepen 'kunstenorganisatie' en 'anders' scoren het hoogst. Opvallend is wel dat 5 van de 13 bevroegde organisaties in het sociaal-cultureel volwassenenwerk over een CRM-systeem beschikken. Mogelijk sluit een dergelijk systeem beter aan bij de aard van hun werking dan een ticketingsysteem, waarover zij maar zelden beschikken. Er zou overigens een collectief project van Vormingplus en aanverwante organisaties in het sociaal-cultureel volwassenenwerk geweest zijn om te werken met het CRM-platform Salesforce. Dit kan het hoge aantal gedeeltelijk verklaren.

2.1.4.1 Heeft u een CRM-systeem?

	Ja	Nee	Geen antwoord
Kunstenorganisatie	10	29	0
Anders	7	22	3
Sociaal-cultureel volwassenenwerk	5	7	1
Museum	2	18	0
Cultuur- of gemeenschapscentrum	1	19	1
Archief	0	2	0
Intergem. cult. samenwerkingsverband	0	5	1
Openbare bibliotheek	0	25	5
Eindtotaal	25	127	11

2.1.4.2 Welk systeem gebruikt u voor CRM?

	Aantal
Salesforce	9
Ticketmatic	3
Microsoft Dynamics	2
Teamleader	1
Smart Connections	1

Salesforce is hier de duidelijke marktleider. Zij worden gebruikt door een variatie aan organisaties: een museum, een theater, een multidisciplinair kunstencentrum, drie organisaties in het sociaal-cultureel volwassenenwerk en nog enkele 'andere'.

Daarnaast waren er nog negen antwoorden bij 'anders'. Het betreft hier losse antwoorden, eigen systemen en 'ik weet het niet'.

Merkwaardig is de afwezigheid van Pepered in de antwoorden, hoewel zij zich uitsluitend richten op het culturele veld en een CRM-systeem aanbieden. Daarnaast valt het op dat enkele organisaties Ticketmatic als CRM-systeem opgeven terwijl heel wat organisaties die Ticketmatic opgeven als ticketingsysteem dat niet doen. Mogelijk speelt hier onduidelijkheid over wat een CRM-systeem precies is en het feit dat CRM-functionaliteiten ook in andere software kan vervat zitten, waardoor de respondenten dit niet altijd als een CRM-systeem zien

2.1.5 Collectieve tools

In de benchmarkstudie zagen we dat er vandaag in Vlaanderen al heel wat initiatieven zijn om data te verzamelen op een collectief niveau. Daarom hebben we in de enquête ook gepeild naar het gebruik van deze tool om er zelf uit te leren (dus niet om er de gevraagde gegevens in in te voeren). De exacte vraag was:

"Op welke van volgende instrumenten deed jouw organisatie het afgelopen jaar beroep om zelf inzichten te verwerven over je publiek, potentiële publiek en/of publiekswerving?"

We maken een onderscheid tussen sectorbrede tools en domeinspecifieke tools, die slechts voor één of twee subdomeinen (bv. cc's en bibs) van toepassing zijn. Slechts drie respondenten hebben deze vraag niet beantwoord.

2.1.5.1.1 Sectorbrede tools

	Participatiesurvey	Vrijtijdsmonitor	Stads- en gemeentemonitor	UITPAS
Musea	30%	22%	26%	9%
Sociaal-cultureel volw.werk	23%	0%	0%	0%
CC/GC	18%	18%	18%	5%
Bibliotheken	13%	23%	23%	3%
Kunstenorg.	10%	8%	3%	3%
Anders	6%	17%	28%	22%

We zien hier dat geen enkel instrument door 1 op 3 respondenten uit onze steekproef gebruikt wordt, en dat in elk enkel subdomein. De musea lijken het vaakst gebruik te maken van de verschillende instrumenten die beschikbaar zijn.

2.1.5.1.2 Domeinspecifieke tools

	Kennisportaal cc's en bibliotheken (BIOS & CCinC)	SISCA
Bibliotheken	70%	
CC/GC	23%	
Anders	11%	
Sociaal-cultureel volwassenenwerk	8%	46%

Bij de bibliotheken uit onze steekproef wordt er in ruime mate gebruik gemaakt van het kennisportaal cc's en bibliotheken. Bij de bevraagde cultuur- en gemeenschapscentra ligt dit gebruik veel lager, hoewel beide subdomeinen evenwaardig aan bod komen in het systeem. Opvallend is bovendien dat ook organisaties uit andere subdomeinen aangeven wel eens van dit platform gebruik te maken.

Alleen organisaties uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk zelf geven aan zelf een beroep te doen op SISCA, en dat in de helft van de gevallen in onze steekproef.

2.1.5.2 Conclusie Tools

De tools die gebruikt worden om data te verzamelen, geven een versnipperd beeld. Alleen de e-mailprogramma's en ticketingsystemen worden door meer dan de helft van de respondenten gebruikt, maar ook daar is de groep niet-gebruikers groot. Omdat niet iedereen die een ticketingsysteem hanteert, ook een e-mailmarketingprogramma gebruikt, vragen we ons af of hier geen quick wins mogelijk zijn. Voor beide toepassingen wordt in hoofdzaak een beroep gedaan op hetzelfde beperkte kranse aan leveranciers.

Het beeld dat naar voren komt uit deze enquête is zeer verschillend, afhankelijk van het subdomein waarin de respondenten zich bevinden.

- **Bibliotheken:** maken in ruime mate gebruik van het bibliotheeksysteem, maar toch geeft ook 1 op 3 respondenten aan dit niet te doen. Inschrijvingsmodules (1 op 3) en spreadsheets (1 op 3) worden vaker gebruikt dan ticketingsoftware (1 op 10). Alle andere bevraagde tools scoren in onze enquête laag qua gebruik.
- **Cultuurcentra:** zo goed als iedereen maakt gebruik van een ticketingsysteem. Dit combineren met een e-mailmarketingplatform lijkt voor een belangrijke groep een quick win. Waarom dit vandaag nog niet gebruikt wordt, moeten we verder onderzoeken.
- **Musea:** lijken gebruik te maken van verschillende instrumenten naast elkaar.
- **Sociaal-cultureel volwassenenwerk:** de respondenten in onze enquête lijken vooral websiteprofielen en inschrijvingsmodules te combineren met e-mailmarketingmodules. Ook CRM-systemen lijken hier al relatief vaker in gebruik.

Per type van tool lijkt er één of een beperkt aantal spelers dominant: Ticketmatic, Ganter en SRO voor ticketing, Salesforce voor CRM en MailChimp voor e-mailmarketing.

De reeds bestaande collectieve instrumenten op Vlaams niveau worden slechts in beperkte mate gebruikt door de bevraagde organisaties.

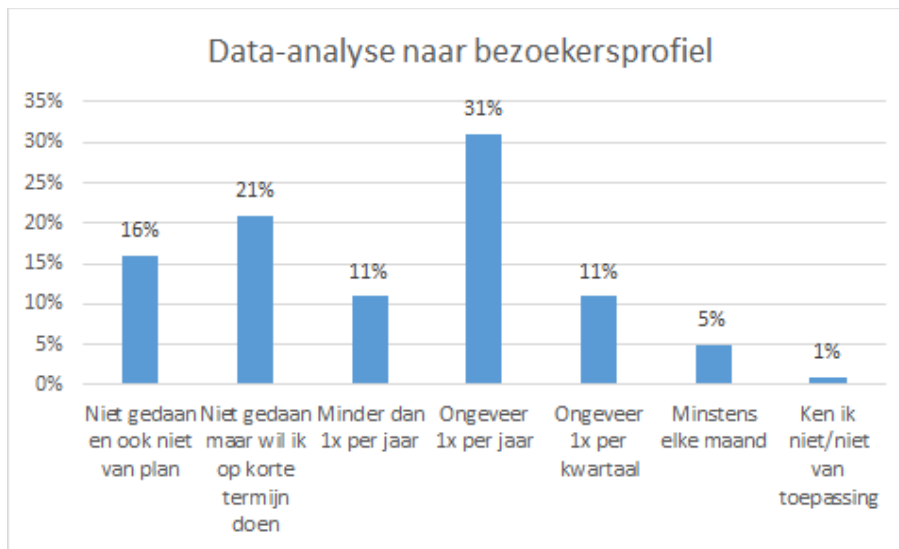
2.1.6 Gebruik van data

Data kunnen ingezet worden voor een waaier aan mogelijkheden. In de bevraging gaven we een lijst van courante activiteiten en vroegen we de organisaties hoe vaak ze dit al deden. Voor activiteiten die men vandaag nog niet doet, was er de mogelijkheid om te nuanceren naar of men van plan was dit te doen of niet. Op die manier peilden we niet alleen naar huidige activiteiten maar ook naar intenties en interesses. De weergegeven percentages zijn percentages van alle respondenten in de bevraging. Algemene vaststelling: hoe groter de organisatie, hoe meer verschillende acties men minstens 1 keer per jaar onderneemt.

VTE in loondienst	1 tot 3	3 tot 10	10 tot 20	20 tot 50	50+
Aantal acties	1,9	3,2	4,5	5,2	4,8

2.1.6.1 Bezoekersprofiel

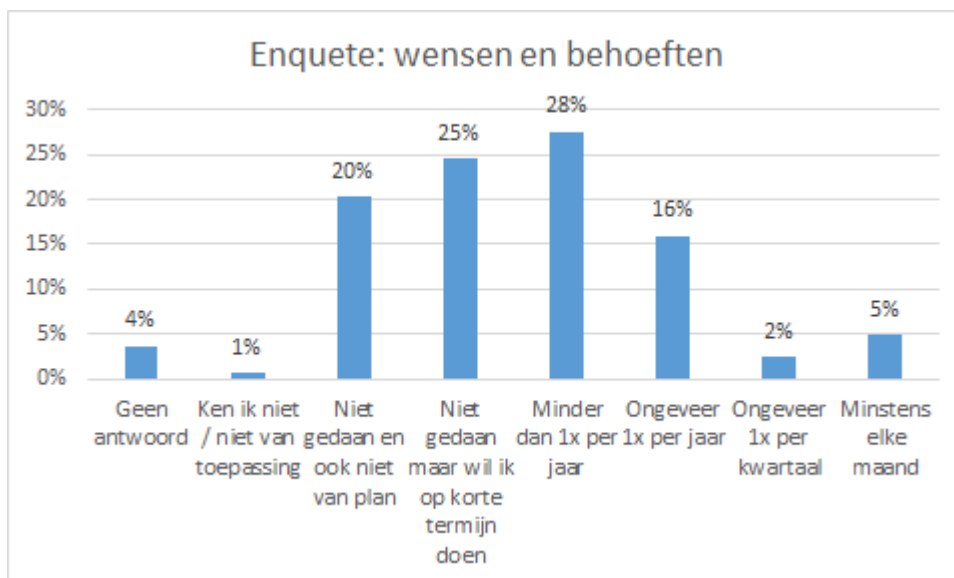
Ongeveer de helft van de organisaties in de steekproef gebruikt de beschikbare data om zicht te krijgen op het profiel van de mensen die zij bereiken. Slechts een minderheid doet dit op frequente basis.

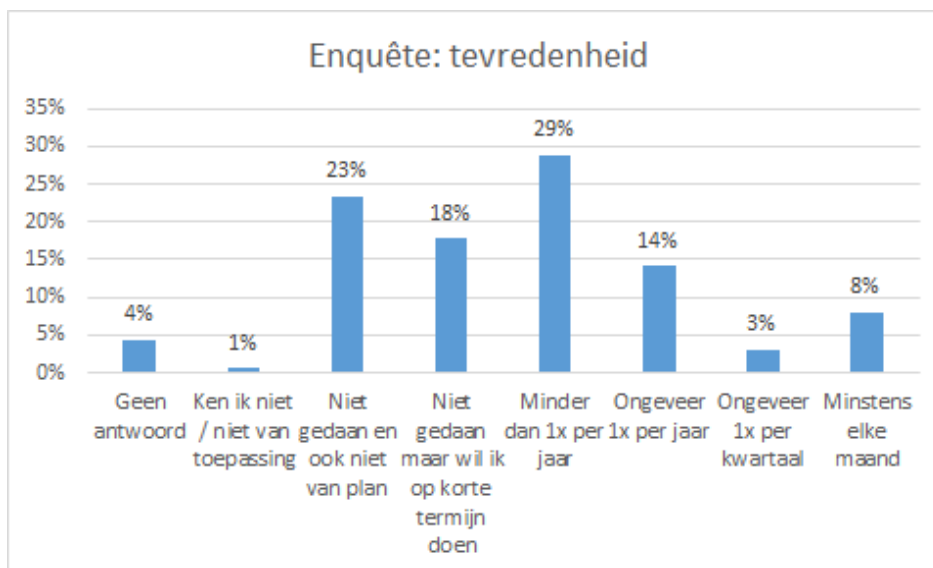


2.1.6.2 Enquêtes

Een kwart van de respondenten bevaart zijn klanten minstens één keer per jaar naar hun wensen en behoeften. 14% bevaart minstens één keer per jaar hun tevredenheid. Naarmate organisaties groter worden (in VTE in loondienst), vergroot de kans dat zij dit doen.

Beduidend meer musea en organisaties uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk bevragen hun bezoekers minstens één keer per jaar, zowel naar tevredenheid als naar wensen en behoeften van hun publiek. Zij doen dit bovendien vaker frequent. Volgens FARO is dit het gevolg van het publieksonderzoekstraject dat het voorbije jaar bij verschillende musea liep onder leiding van het Kenniscentrum Cultuur- en Mediaparticipatie en de publieksbevragingstrajecten in het kader van de hefboomsubsidies van Toerisme Vlaanderen.





2.1.6.2.1 Bevragen van publiek via enquête (minstens 1 keer per jaar)

	Wensen & behoeften	Tevredenheid
Musea	61%	65%
sociaal-cultureel volwassenenwerk	46%	77%
Kunstenorganisaties	23%	20%
Anders	19%	15%
Openbare bibliotheken	16%	25%
Cultuur- en gemeenschapscentra	16%	11%
Steekproefgemiddelde	24%	27%

2.1.6.2.2 Frequent bevragen van publiek via enquête (minstens elke maand)

	Wensen & behoeften	Tevredenheid
Musea	22%	22%
Sociaal-cultureel volwassenenwerk	15%	31%
Cultuur- en gemeenschapscentra	5%	11%
Kunstenorganisaties	5%	5%
Anders	4%	8%
Openbare bibliotheken	3%	6%
Steekproefgemiddelde	9%	9%

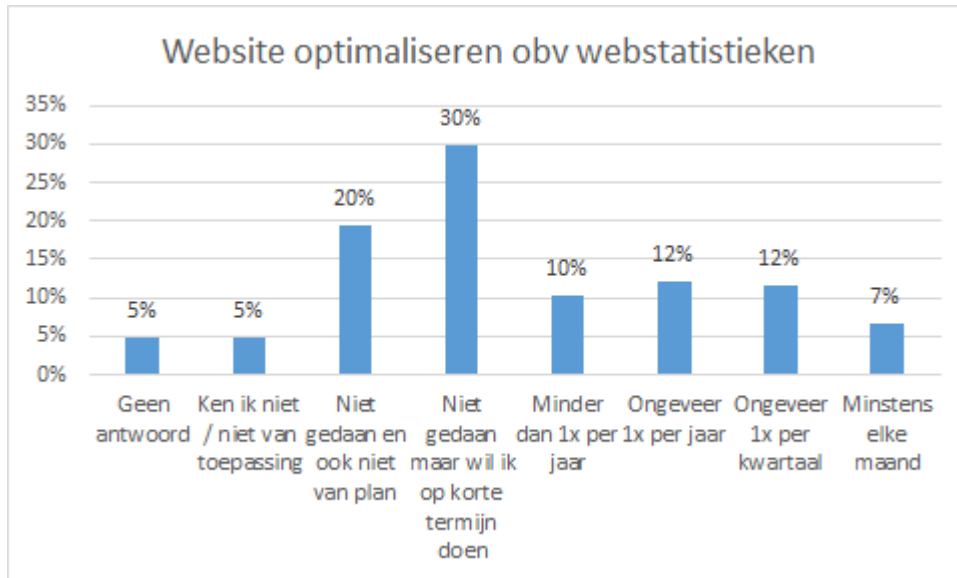
2.1.6.3 Optimaliseren digitale communicatie

Het genereren van dashboards over prestaties van online marketingtools is zeer goedkoop. Zo bieden Google Analytics en Open Web Analytics een gratis systeem aan dat cijfers bijhoudt over aantal bezoekers, herhaalbezoek, klikgedrag, doorverwijzingen, bounce rates enz. Ook e-mailmarketingplatformen als MailChimp zijn standaard

voorzien van analyse-modules. We widen nagaan in welke mate van deze tools gebruik gemaakt wordt om de digitale communicatie te optimaliseren.

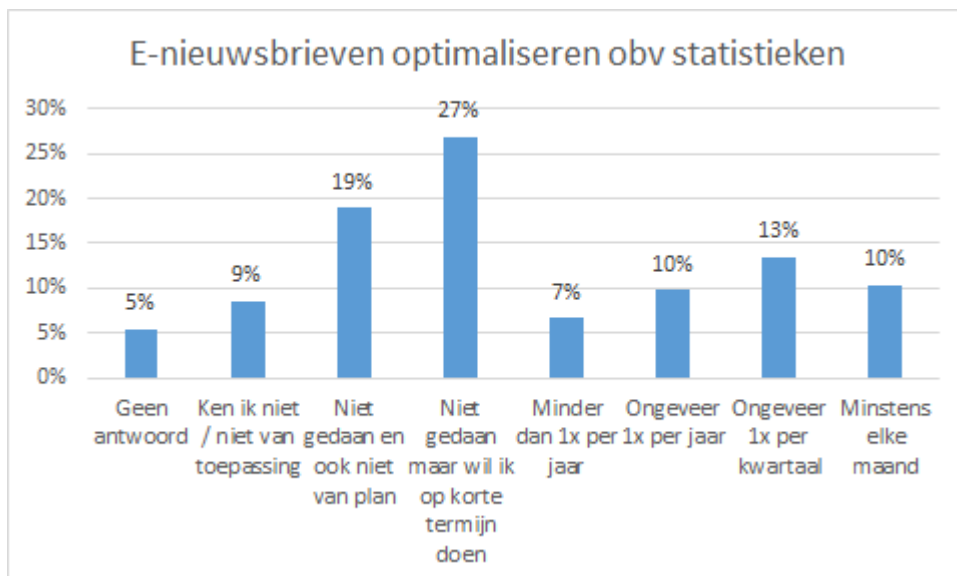
Slechts 1 op 3 respondenten optimaliseert jaarlijks (of vaker) zijn website op basis van cijfers. Ongeveer 30% doet dit nog niet maar wil het wel doen. Maar meestal (> 60%) gebeurt dit dus nog niet, en zeker niet frequent.

We stellen ook vast dat hier een correlatie is met organisatiegrootte. Naarmate een organisatie groter wordt (uitgedrukt in VTE in loondienst), is de kans groter dat men dit minstens één keer per jaar doet.



Het optimaliseren van nieuwsbrieven vertoont een gelijkaardig beeld: ongeveer 1 op 3 respondenten doet het minstens één keer per jaar en een grote groep (1 op 4) doet het niet maar zou het wel willen doen.

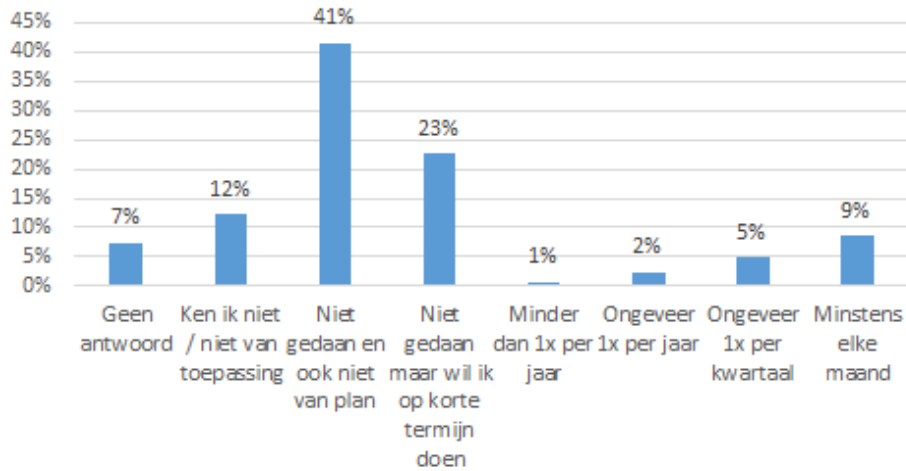
De cijfers over het optimaliseren van de nieuwsbrieven lijken niet overeen te stemmen met het aantal respondenten dat aangeeft een nieuwsbrief te hebben. Mogelijk is een deel van de organisaties die geen nieuwsbrief heeft, ook in één van beide 'niet gedaan'-categorieën terechtgekomen.



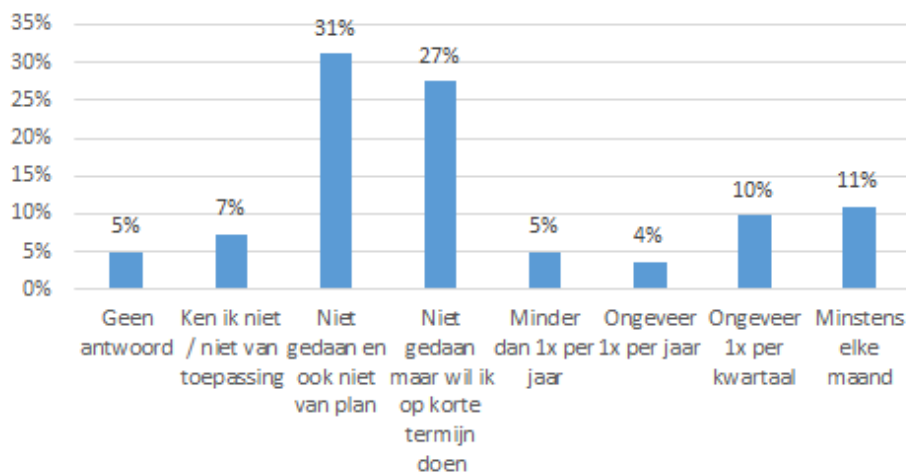
2.1.6.4 Gerichte marketingacties op basis van data

Voor het opzetten van gerichte marketingacties zien we een gelijkaardig beeld als voor het optimaliseren van de digitale communicatie: ongeveer ¼ van de organisaties wil het wel doen, maar het aantal organisaties dat het al effectief doet, is beperkt. Voor deze activiteiten is het percentage dat het niet doet en ook niet van plan is wel hoger.

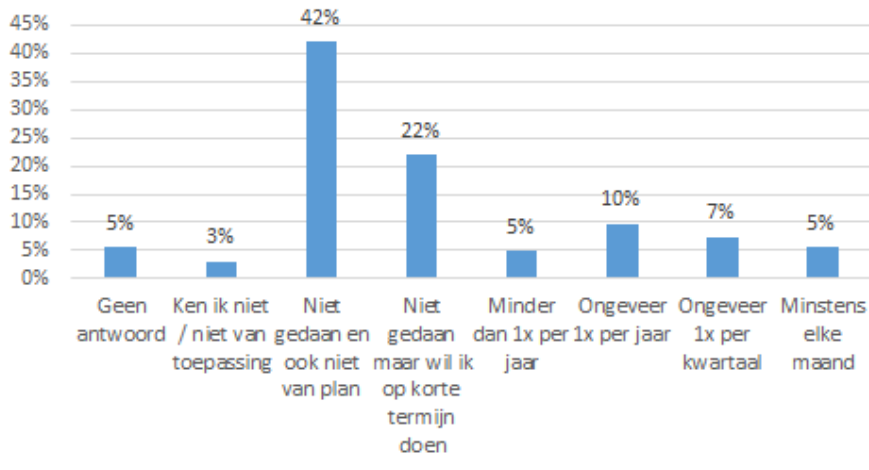
Gerichte marketing obv surfgedrag



Gerichte marketing obv bezoekersprofiel



Frequente bezoekers belonen



Wanneer we kijken welke types van organisaties minstens één keer per kwartaal de drie bevroegde gerichte marketingacties op basis van data uitvoeren, dan komen we tot volgende vaststellingen:

- Geen enkele van de ondervraagde bibliotheken onderneemt één van de drie acties;
- Bij de cultuurcentra maakt ruim 1 op 3 van de respondenten gebruik van een vorm van beloning voor frequente bezoekers;
- De kunstorganisaties lijken op basis van onze enquête het meest actief in zowel de marketingacties op basis van surfgedrag als de acties op basis van het bezoekprofiel.

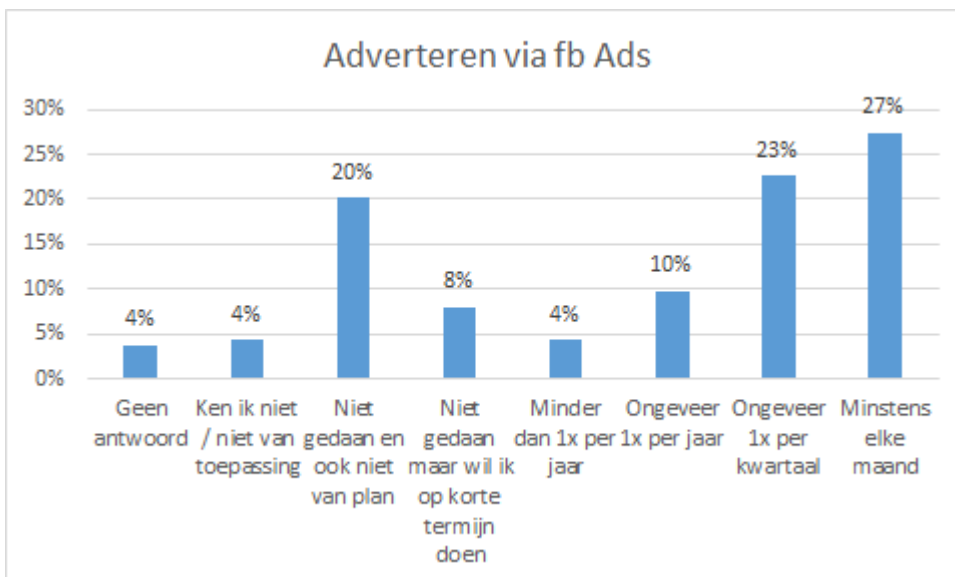
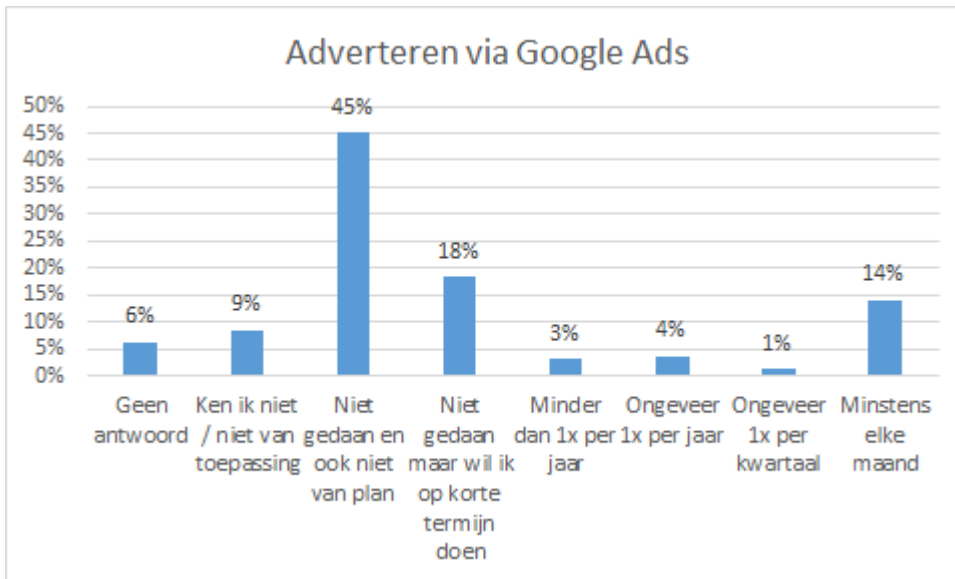
	1x per Q of vaker		
	Acties o.b.v. surfgedrag	Acties o.b.v. bezoekprofiel	Frequente bezoekers belonen
Anders	19%	30%	26%
Openbare bibliotheek	0%	0%	0%
Cultuur- of gemeenschapscentrum	7%	19%	38%
Intergemeentelijk cultureel samenwerkingsverband	7%	33%	0%
Kunstenorganisatie	22%	33%	10%
Museum	15%	23%	4%
Sociaal-cultureel volwassenenwerk	11%	15%	8%
Totaal	13%	21%	12%

2.1.6.5 Online advertising

Adverteren via Facebook en Instagram is zeer ingeburgerd: het gebeurt door de meeste bevroegde organisaties en meestal ook frequent. Google is minder populair bij de respondenten. 72% doet het niet en bijna de helft van alle respondenten is het ook niet van plan. Nochtans doet de groep die het wel doet, het vaker ook frequent.

Cultuurorganisaties kunnen als non-profitorganisatie een beroep doen op 'Google Ad Grants', waarmee ze van Google een advertentiebudget van 10.000 dollar per maand krijgen dat gratis kan besteed worden in het zoeknetwerk. Mogelijk is dit bij vele organisaties nog niet bekend, en verklaart dit waarom de organisaties die wél op Google adverteren het meestal ook frequent doen.

De respondenten die minstens één keer per jaar op Facebook adverteren, maken in de helft van de gevallen ook gebruik van de beschikbare rapporten om advertenties bij te sturen en zo de prestaties te verbeteren. Wie frequent adverteert (minstens één keer per maand) maakt in 62% van de gevallen minstens één keer per kwartaal gebruik van de de rapporten om campagnes te verbeteren. Dat betekent ook dat in onze steekproef 1 op 3 frequente adverteerders op facebook de gratis aangeboden mogelijkheden niet benut om campagnes te optimaliseren en daardoor betere resultaten te behalen voor hetzelfde budget.



2.1.7 Mogelijkheden

We voerden dit onderzoek met het oog op een benchmark- en marketingtool voor de cultuursector. Die tool moet dus maximaal inspelen op datgene waar de sector zelf het meeste nood aan voelt. In dit onderdeel willen we een zicht krijgen op het draagvlak voor data-driven marketing. Zijn de organisaties ervan overtuigd dat dit hen kan helpen, en zo ja, waarmee dan precies? Om dat te onderzoeken, legden we hen een reeks stellingen voor waarvoor zij konden aangeven in welke mate ze ermee akkoord waren.

"Inzichten uit cijfers over ons publiek kunnen ons helpen om met communicatie het bestaande publiek vaker te laten terugkomen." (1 keer niet beantwoord)

Helemaal oneens	1%
Eerder oneens	2%
Niet oneens, niet eens	4%
Eerder eens	49%
Helemaal eens	45%

"Inzichten uit cijfers over ons publiek kunnen ons helpen om met communicatie een nieuw publiek te bereiken." (1 keer niet beantwoord)

Helemaal oneens	1%
Eerder oneens	5%
Niet oneens, niet eens	4%
Eerder eens	50%
Helemaal eens	40%

"Je klantenbestand opdelen in segmenten waaraan je een aanbod op maat communiceert, verhoogt je kansen om met succes je aanbod te promoten." (2 keer niet beantwoord)

Helemaal oneens	1%
Eerder oneens	5%
Niet oneens, niet eens	9%
Eerder eens	40%
Helemaal eens	44%

Er lijkt onder de respondenten quasi consensus dat inzichten uit cijfers en segmentatie van bezoekers een positieve impact kunnen hebben op het werven van zowel een bestaand als een nieuw publiek.

We stellen bovendien vast dat naarmate organisaties groter worden, die overtuiging sterker lijkt te worden. In de volgende grafiek zetten we de gegeven antwoorden af tegen de categorieën van organisatiegrootte op basis van VTE's in loondienst, zoals we die in het begin van dit rapport hebben toegelicht. De categorieën zijn:

Categorie 1: 1 tot 3 VTE

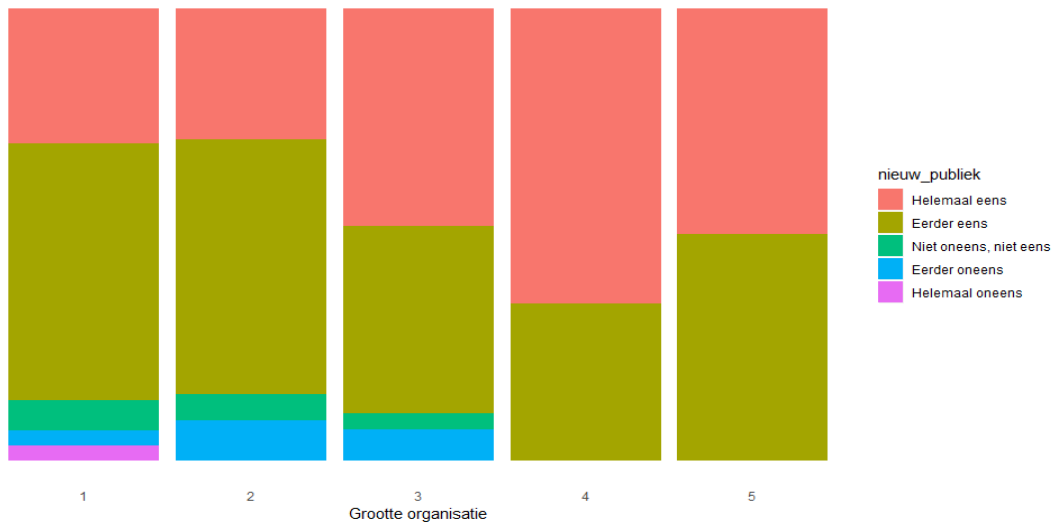
Categorie 2: 3 tot 10 VTE

Categorie 3: 10 tot 20 VTE

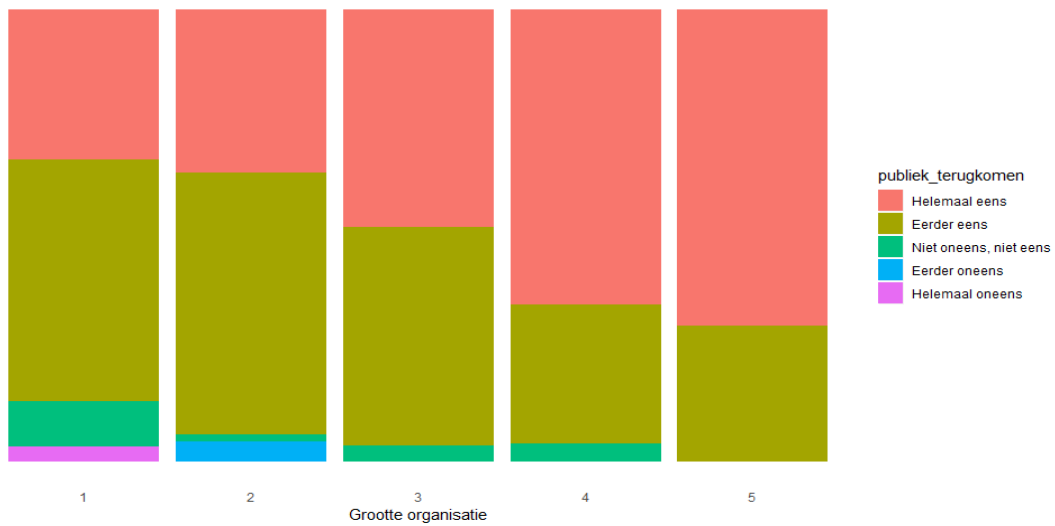
Categorie 4: 20 tot 50 VTE

Categorie 5: 50+ VTE

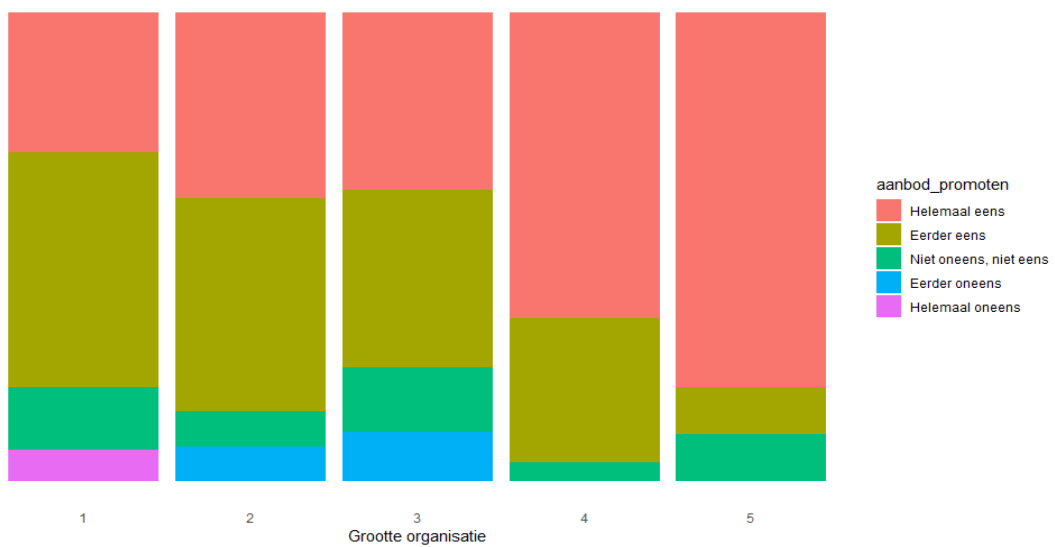
Mening van organisaties ivm kansen om nieuw publiek te bereiken



Mening van organisaties ivm kansen om publiek te laten terugkomen



Mening van organisaties ivm segmenteren om aanbod met meer succes te promoten



"Door je klantenbestand op te delen in segmenten waaraan je een aanbod op maat communiceert, ontnem je je publiek kansen om nieuwe dingen te ontdekken." (1 keer niet beantwoord)

Helemaal oneens	5%
Eerder oneens	27%
Niet oneens, niet eens	26%
Eerder eens	29%
Helemaal eens	12%

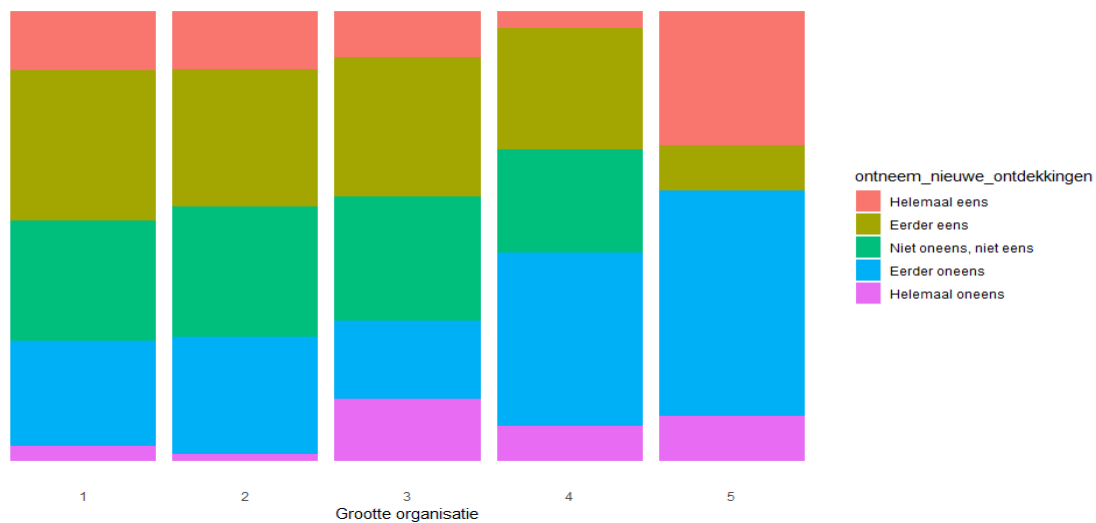
De meningen over deze stelling zijn verdeeld maar ook afwachtend. Ongeveer evenveel respondenten vindt 'eerder wel' en 'eerder niet' dat gesegmenteerd communiceren het ontnemen van kansen om nieuwe dingen te ontdekken impliceert. Een kwart van de respondenten is onbeslist en de uitgesproken categorieën zijn eerder klein.

Is er een verschil in mening tussen de verschillende subdomeinen?

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Niet oneens, niet eens	Eerder eens	Helemaal eens
Anders	7%	28%	21%	31%	14%
Cultuur- of gemeenschapscentrum	5%	24%	24%	38%	10%
Intergemeentelijk cultureel samenwerkingsverband	0%	50%	33%	0%	17%
Kunstenorganisatie	10%	28%	23%	30%	10%
Museum	4%	35%	17%	30%	13%
Openbare bibliotheek	0%	10%	34%	41%	14%
Sociaal-cultureel volwassenenwerk	0%	46%	38%	0%	15%
Eindtotaal	5%	27%	26%	29%	12%

Het standpunt ten aanzien van deze stelling is vrij gelijklopend binnen de verschillende subdomeinen. Bij de organisaties uit het sociaal-cultureel volwassenenwerk is het aantal onbeslisten (niet oneens, niet eens) en het aantal 'oneens' duidelijk hoger.

Mening van organisaties ivm segmenteren ontnemt kansen voor publiek om nieuwe dingen te ontdekken



Hoe groter de organisatie in de steekproef, hoe minder vaak men vindt dat het segmenteren van je communicatie resulteert in het ontnemen van kansen om nieuwe dingen te ontdekken.

We zien verder dat onder onze respondenten de marketing- en communicatiemedewerkers vaker kritisch zijn ten aanzien van gesegmenteerd communiceren dan directie/management/leidinggevenden. Maar liefst 63% van de marketing- en communicatiemedewerkers is het in mindere of meerdere mate eens met de stelling dat gesegmenteerd communiceren het publiek kansen ontnemt om nieuwe dingen te ontdekken.

	Oneens	Niet oneens, niet eens	Eens
Directie / management / leidinggevende	44%	33%	38%
Marketing / communicatie	25%	19%	63%

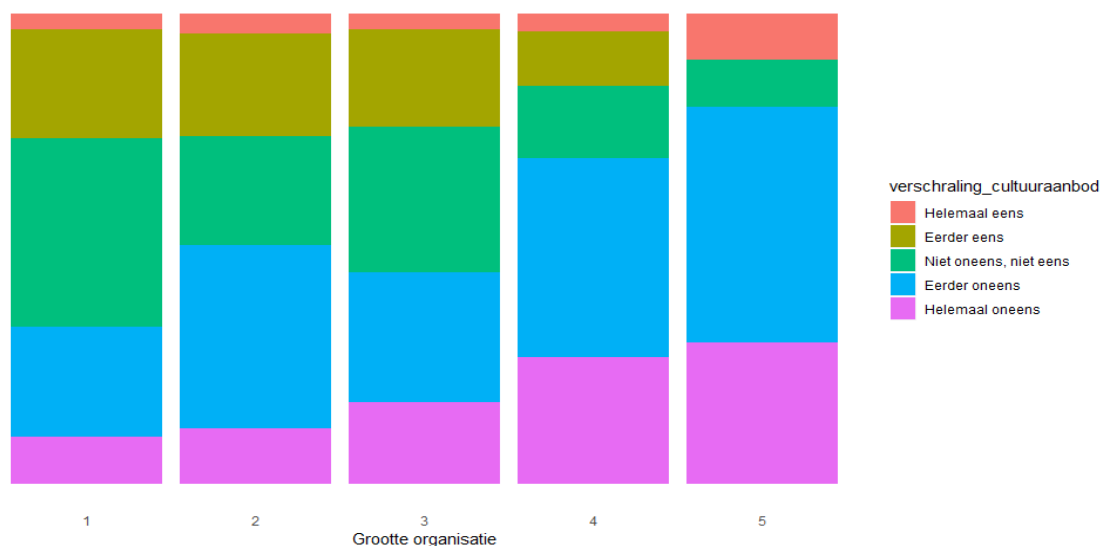
"Het onderzoeken van behoeftes en interesses van klanten, bezoekers of gebruikers en daarop het aanbod afstemmen, leidt tot vershraling van het cultuuraanbod." (1 keer niet beantwoord)

Helemaal oneens	16%
Eerder oneens	35%
Niet oneens, niet eens	26%
Eerder eens	19%
Helemaal eens	4%

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Niet oneens, niet eens	Eerder eens	Helemaal eens
CC/GC	5%	38%	24%	29%	5%
Kunstenorganisatie	10%	28%	30%	25%	8%
Museum	26%	39%	26%	9%	0%
Openbare bib.	21%	41%	21%	10%	7%
Soc.-cult. volw.werk	23%	15%	46%	15%	0%

IGC	17%	17%	50%	17%	0%
Anders	10%	52%	10%	24%	3%
Eindtotaal	16%	35%	26%	19%	4%

Mening van organisaties ivm aanbod afstemmen leidt tot verschralling van cultuuraanbod



Ongeveer de helft van de bevroegde organisaties is het niet eens met deze stelling, een kwart is onbeslist. Toch is ook 1/5 van de respondenten eerder kritisch ten aanzien van het onderzoeken van behoeftes en interesses en daar het aanbod op afstemmen.

Bij de bevroegde kunstorganisaties en cultuur- en gemeenschapscentra is de scepsis het grootst. Daar is 1/3 het in mindere of meerdere mate eens met de stelling. Bij de musea ziet men het afstemmen van het aanbod op behoeftes en interesses minder vaak als een verschralling van het aanbod. Mogelijk speelt de aard van het aanbod hier een rol. Een individueel cultuurcentrum heeft een veel verscheidener aanbod dan een individueel museum, waardoor segmentatie een groter risico kan zijn of lijken.

De hele kleine organisaties in de steekproef (minder dan 3 VTE in loondienst) zijn vaak onbeslist over de vraag of het afstemmen van aanbod op de behoeftes en interesses van klanten tot verschralling leidt. Naarmate organisaties groter zijn, vreest men die verschralling minder vaak. We zien geen verschil in mening tussen de verschillende functies.

"Inzichten over ons publiek verwerven uit cijfers, wordt voor ons in de komende jaren een prioriteit." (1 keer niet beantwoord)

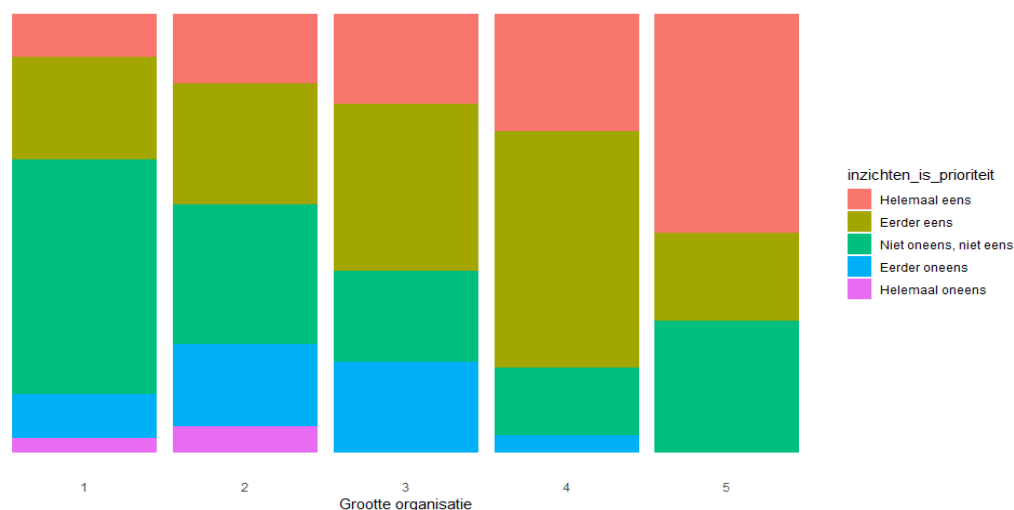
Helemaal oneens	3%
Eerder oneens	14%
Niet oneens, niet eens	31%
Eerder eens	32%
Helemaal eens	20%

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Niet oneens, niet eens	Eerder eens	Helemaal eens
Cultuur- of gemeenschapscentrum	0%	19%	33%	38%	10%
Kunstenorganisatie	3%	25%	33%	23%	18%

Museum	0%	4%	13%	52%	30%
Openbare bibliotheek	0%	14%	48%	17%	21%
Sociaal-cultureel volwassenenwerk	15%	8%	15%	54%	8%
Intergemeentelijk cultureel samenwerkingsverband	0%	0%	50%	50%	0%
Anders	7%	10%	28%	28%	28%
TOTAAL	3%	14%	31%	32%	20%

Ruim de helft van de respondenten wil de komende jaren een prioriteit maken van het verwerven van inzichten uit publiekscijfers. Bij de musea leeft dit het sterkst: daar is meer dan 80% dit van plan en slechts 4% is het eerder niet eens met de stelling. Bij de bibliotheken is het draagvlak het kleinst: slechts 38% geeft vandaag al aan dat dit (wellicht) een prioriteit zal zijn, ongeveer de helft is onbeslist. In de focusgroep gaan we na of deze uitspraak geldt voor leengedrag en/of voor activiteiten in de bib. Ook bij de kunstorganisaties staat het iets minder vaak op het prioriteitenlijstje, al blijft ook bij hen 41% er min of meer van overtuigd dat dit prioritair wordt. Naarmate organisaties groter zijn, stijgt de overtuiging dat inzichten halen uit publieksdata de komende jaren een prioriteit wordt.

Mening van organisaties ivm inzichten over publiek zijn prioriteit



Ook bij deze vraag zien we geen verschil in standpunt tussen de verschillende functies van de respondenten.

2.1.8 Vergelijken

De opdracht voor deze studie vraagt uitdrukkelijk om ook de mogelijkheid en voorwaarden van een benchmark-tool te onderzoeken waarmee organisaties hun eigen publieksbereik kunnen vergelijken met dat van anderen. Eén van de voorbeelden daarvoor is 'Audience Finder' uit het VK. We peilden in de enquête in welke mate organisaties hier een meerwaarde in zien. Daarvoor hebben we een dergelijk systeem summier omschreven (zonder Audience Finder bij naam te noemen) en gevraagd in welke mate men dacht dat dit nuttig was om een nieuw publiek te bereiken en om een bestaand publiek vaker te laten participeren. Dit deden we met volgende vragen ...

*"Geloof je dat het vergelijken van het profiel van je publiek met dat van andere (vergelijkbare) organisaties via een systeem met gedeelde data kan helpen **om via communicatie een nieuw publiek te bereiken?**"*

Ja 64%
 Nee 5%
 Weet niet 29%
 Geen antwoord 2%

"Geloof je dat het vergelijken van het profiel van je publiek met dat van andere (vergelijkbare) organisaties via een systeem met gedeelde data kan helpen om via communicatie **jouw bestaand publiek vaker te laten participeren?**"

Ja	48%
Nee	10%
Weet niet	40%
Geen antwoord	2%

Hieruit leren we dat slechts een kleine groep respondenten hier geen meerwaarde in ziet. Het geloof dat dit kan helpen om een nieuw publiek te bereiken is groter dan dat dit helpt om een bestaand publiek vaker te laten participeren. Opvallend is ook dat een aanzienlijke groep op basis van de gegeven beschrijving nog geen mening heeft. Mogelijk is de gegeven omschrijving nog te summier en de vertrouwdheid met dergelijke oplossingen te beperkt om er een standpunt op te kunnen baseren.

Om te kunnen benchmarken, moeten organisaties eigen bezoekersgegevens ter beschikking stellen. Daarom wilden we alvast ook een zicht krijgen op de voorwaarden die men daaraan zou koppelen.

90% Alle privacy-regels moeten gerespecteerd worden.

85% De gegevens mogen niet doorgegeven worden aan commerciële organisaties.

- 61% Het delen moet geautomatiseerd verlopen, zonder tijdsinvestering van onze organisatie.
- 57% De gegevens mogen alleen toegankelijk zijn voor organisaties die zelf klantgegevens delen.
- 57% De klantgegevens moeten geanonimiseerd zijn.
- 45% De gegevens mogen niet doorgegeven worden aan overheden.
- 31% De gegevens van mijn organisatie moeten anoniem zijn.
- 11% Ik wil klantgegevens sowieso niet delen.
- Geen antwoord: 3 respondenten

Er lijkt een redelijke consensus te bestaan over het feit dat privacy-regels gerespecteerd moeten worden en gegevens niet mogen doorgegeven worden aan commerciële organisaties. Dat het delen van de gegevens geautomatiseerd moet verlopen, heeft wellicht te maken met het gebrek aan tijd, wat als belangrijkste drempel naar voren komt (zie verder). Over de vragen of gegevens geanonimiseerd moeten worden en of overheden toegang mogen hebben tot de gegevens, lijken de meningen verdeeld. In het kwalitatieve gedeelte bevragen we de argumenten pro en contra om zicht te krijgen op wat er speelt.

We zien tenslotte ook dat een kleine maar belangrijke groep respondenten onder geen enkele voorwaarde klantgegevens wil delen. We hebben dit uitgesplitst per subdomein:

	% dat klantgeg. sowieso niet wil delen
Kunstenorganisatie	18%
Sociaal-cultureel volwassenenwerk	15%
Cultuur- of gemeenschapscentrum	14%
Anders	10%
Openbare bibliotheek	7%
Museum	4%
Intergem. cult. samenwerkingsverband	0%

2.1.9 Drempels

Ten slotte vroegen we naar de noden die men ervaart om meer te doen met publieksdata (meerdere antwoorden mogelijk) en welke van deze noden de belangrijkste zijn.

	Noden	Grootste nood
Meer tijd en/of meer mensen	80%	39%
Betere kennis over de mogelijkheden	75%	27%
Meer of betere software/toepassingen	64%	9%
Een groter budget	53%	7%
Betere kennis over de technische aspecten	73%	7%
Een groter draagvlak voor data-driven marketing in onze organisatie	34%	5%
Betere kennis over de privacywetgeving	43%	0%
Wij benutten nu al in voldoende mate de mogelijkheden van onze klantendata.	4%	nvt

De respondenten zien veel drempels om meer met publieksdata te doen, waarvan **kennis** (over zowel de mogelijkheden als de technische aspecten), **tijd**, de nodige **toepassingen** en **budget** door de meerderheid als de belangrijkste ervaren worden. Meer tijd en/of mensen en betere kennis over de mogelijkheden zijn duidelijk de topprioriteiten.

We stellen geen verschillen in noden vast bij organisaties van verschillende grootte. De kleinere organisaties voelen dus niet vaker de nood aan meer personeel, meer kennis of meer budget dan de grote. Dit gaat tegen onze verwachting in omdat we er vanuit gingen dat grote organisaties ook meer mogelijkheden hebben om specialistisch te werken. Het enige verschil is dat de heel kleine organisaties (1 tot 3 VTE) iets vaker aangeven betere kennis over de privacywetgeving te kunnen gebruiken.

2.2. Kwalitatief onderzoek

De resultaten van de survey over publieksdata bij 163 cultuurorganisaties in Vlaanderen en Brussel hebben heel wat inzichten opgeleverd maar roepen hier en daar ook verdere vragen op. Daarom hebben we dit kwantitatief onderzoek aangevuld met een kwalitatief gedeelte. Hiervoor hadden we een reeks van individuele interviews met ondersteunende organisaties voor ogen, gevolgd door vier focusgroepen met vertegenwoordigers van bibliotheken, musea, cultuurcentra en kunstorganisaties. Door de tijdsdruk die op het onderzoek zat, kwamen we voor deze interviews en focusgroepen in een moeilijke periode terecht (paasvakantie) en was er slechts korte tijd om mensen uit te nodigen met als gevolg een te laag aantal deelnemers voor de bibliotheken, musea en cultuurcentra. Voor deze organisaties hebben we in samenspraak met de opdrachtgever beslist om de focusgroepgesprekken te vervangen door een reeks van voornamelijk telefonische interviews. Op die manier konden we toch zoveel mogelijk input van diverse organisaties verzamelen.

De selectie gesproken organisaties is beperkt en niet representatief voor de brede cultuursector, noch voor de specifieke subsectoren. De informatie uit de gesprekken moet dan ook gezien worden als verdiepend en illustratief, om beter te begrijpen wat er in het veld speelt. De op deze manier verzamelde informatie heeft geenszins de bedoeling om te fungeren als eenduidig standpunt van de sector.

In wat volgt geven we geen samenvatting van deze gesprekken, maar focussen we bewust op enkele grote lijnen die eruit naar voren komen en door verschillende gesprekspartners vermeld werden.

De transcripties van de interviews werden aan de stuurgroep van dit onderzoek ter beschikking gesteld, zodat zij konden inschatten of de verwerking in dit rapport in lijn ligt met de inhoud van de interviews. Omdat we het belangrijk vonden dat de geïnterviewden vrij en ongecensureerd konden spreken, hebben we ervoor gekozen om hun uitspraken te anonimiseren. We geven wel een algemene situering van de persoon van wie de uitspraak komt.

2.2.1 Overzicht van de gesprekken

Vier bibliotheken:

- 3 bibliothecarissen en 1 publieksmedewerker
- 2 uit 'Grote en regionale steden (V15)', 1 uit een 'Gemeente of kleine stad met centrumfunctie en economische activiteit (V12)' en 1 uit 'Woongemeenten met hogere inkomens (V3)'
- 1 uit West-Vlaanderen, 1 uit Oost-Vlaanderen, 1 uit Limburg en 1 uit Antwerpen
- 1 face-to-facegesprek en 3 telefonische interviews

Vijf CC/GC's:

- 3 marketing/communicatiemedewerkers en 2 ICT-medewerkers
- 3 van categorie A, 1 van categorie C en 1 gemeenschapscentrum
- 1 uit Limburg, 2 uit Vlaams-Brabant, 1 uit Brussel en 1 uit Antwerpen
- 5 telefonische interviews

Vier musea:

- 3 communicatie/publieksmedewerkers en 1 directeur
- 3 uit Vlaamse centrumsteden en 1 uit een Brusselse gemeente
- 1 uit Antwerpen, 1 uit Oost-Vlaanderen, 1 uit Vlaams-Brabant en 1 uit Brussel
- 1 face-to-facegesprek, 2 telefonische interviews en 1 interview via e-mail

Zeven kunstorganisaties:

- 6 communicatiemedewerkers en 1 ticketing- en onthaalmedewerker
- 6 uit Vlaamse centrumsteden en 1 uit Brussel
- 2 uit Oost-Vlaanderen, 2 uit Antwerpen, 1 uit West-Vlaanderen, 1 uit Brussel en 1 uit Limburg
- Samen in één focusgroepgesprek

Bovenbouworganisaties:

- Cultuurconnect, VIAA, FARO, Socius en Kunstenpunt
- 4 face-to-facegesprekken en 1 telefonisch interview

Uit de enquête en de gesprekken blijkt dat er zeer grote verschillen zijn op drie niveaus:

- **Verschillen tussen de subdomeinen:** Voor musea blijkt het moeilijk om veel gedetailleerde publieksdata te verzamelen. De bibliotheken hebben wel een schat aan data over uitleengedrag maar heel weinig over participatie aan activiteiten, wat de cultuurcentra wel hebben. De kunsten-organisaties en het sociaal-cultureel volwassenenwerk lijken intern heel verschillend, waardoor ze als subdomein moeilijk te vergelijken vallen met andere subdomeinen.
- **Verschillen binnen de subdomeinen:** Via de enquêteresultaten zagen we al dat een aantal praktijken en attitudes ten aanzien van data-driven marketing correleerden met de organisatiegrootte. In diezelfde lijn zagen we in de interviews verschillen tussen organisaties binnen hetzelfde subdomein die lijken samen te hangen met de grootte van de organisatie en haar voorgeschiedenis. Waar een grote instelling als Concertgebouw Brugge vergevorderd is qua CRM-strategie, hebben andere kunstenorganisaties soms nog maar net Google Analytics op hun website geïnstalleerd. Terwijl de Warande de mogelijkheden van haar systeem al heeft vertaald naar nieuwe verkoopstrategieën, zijn de Brusselse gemeenschapscentra nog aan het zoeken hoe ze tot een kwalitatieve klantendatabase kunnen komen. En waar bibliotheken in grote steden als Gent en Kortrijk al allerlei initiatieven hebben ontwikkeld en nog ambities hebben voor de toekomst, botsen bibliotheken uit gemeenten zoals Bree en Kalmthout snel op de limieten van hun personeelscapaciteit.
- **Verschillen binnen organisaties:** mensen die met marketing en communicatie bezig zijn, lijken over het algemeen wel in zekere mate potentieel te zien in de mogelijkheden van publieksdata. We hoorden echter verschillende geluiden dat die visie niet altijd gedeeld wordt door collega's van andere afdelingen noch door de directies. Nochtans is het een thema dat de hele organisatie aanbelangt.

Die grote verschillen nemen niet weg dat we een aantal algemene bevindingen kunnen benoemen over noden die in de sector leven. Waar is men zelf naar op zoek? En wat heeft de sector nodig om stappen te zetten op het vlak van data-driven marketing? We bespreken de belangrijkste thema's.

2.2.2 Noden

2.2.2.1 Draagvlak

Onder de respondenten van de kwantitatieve bevraging was er nagenoeg consensus dat er meer moet gebeuren met publieksdata om publiek te werven. Uit de interviews met de bovenbouw (steunpunten e.a.) blijkt echter dat deze opinie niet altijd gedeeld wordt door collega's met andere functies binnen de cultuurorganisaties.

"Mensen met een marketing- of communicatieprofiel zijn vaak wél te vinden voor het verzamelen van en het werken met publieksdata, maar vinden hier niet altijd medestanders voor bij de directie en curatoren. Zij hebben vaak een eerder cultuurhistorische achtergrond en ervaren het verzamelen van cijfers eerder als iets wat ze 'moeten doen'." - medewerker FARO

"Eerst moeten mensen goesting krijgen om met data te werken. En dan bedoel ik niet alleen de marketing- en communicatiemedewerkers maar de hele organisatie. Zij moeten ervan overtuigd geraken dat data niet alleen dienen om te rapporteren en om de communicatie te verbeteren, maar ingezet kunnen worden om de werking van de organisatie te verbeteren." - medewerker Socius

Deze weerstand heeft (voor een deel) te maken met een vrees voor negatieve neveneffecten op het positieve imago van het huis en de goede band met het publiek.

"In Nederland mogen marketeers heel commercieel werken, ook omdat ze dat nodig hebben omdat de middelen sterk zijn gedaald. In Vlaanderen moet je het idee dat je het communicatiebureau van de organisatie bent vaak loslaten en je in dienst stellen van de artistieke directie om hun verhaal te brengen." - Communicatiemedewerker kunstenorganisatie, Oost-Vlaanderen

"Het is wel belangrijk dat je niet overdrijft met dat marketingdenken omdat je dan niet meer oprecht bent. Je wil toch binnen het verhaal en de missie van de organisatie blijven. Dat is een delicaat evenwicht." - Communicatiemedewerker, museum Oost-Vlaanderen

"Er leeft dus een angst dat publiekswerking en marketing de identiteit en het serieus van het museum aantast. Dan krijg je al snel opmerkingen over 'verkleuterig' en 'popularisering'. Ik denk daarbij bijvoorbeeld aan helder taalgebruik, wat al snel ervaren wordt als 'onder het niveau van het museum'." - medewerker FARO

"Marketing' heeft ook nog steeds een ietwat negatieve bijklank. Het geeft meteen het gevoel dat er heel commercieel gewerkt wordt. Terwijl het eigenlijk betekent dat je in de markt zet wat je te bieden hebt. Dat kan ook heel niche zijn."

- medewerker Socius

"Bij ons CC is de inzet van publieksdata voor marketingdoeleinden nog beperkt. Dat heeft verschillende redenen: tijdsgebrek, angst om te opdringerig over te komen, de vrees dat te gesegmenteerde communicatie mensen een 'stempel' geeft..."

- ICT-medewerker cultuurcentrum categorie A, Limburg

Ook de bekommernis dat gesegmenteerd communiceren mensen in een vakje opsluit en te smaakbevestigend werkt (de zogenaamde 'filterbubbel'), leeft. Uit de enquête bleek bovendien reeds dat die angst minstens zo sterk is bij marketing- en communicatiemensen als bij andere profielen. Al zien anderen ook oplossingen.

"We moeten met dergelijke systemen wel opletten dat segmentatie geen filterbubbel wordt. Segmentatie moet open genoeg blijven, bijvoorbeeld in functie van de mood of dag van de week."

- Communicatiemedewerker kunstorganisatie, West-Vlaanderen

"In sommige gevallen lijkt gesegmenteerd communiceren wel nuttig, zoals bij last-minutebeslissers of mensen in kansarmoede. Maar ik vind toch dat je er heel erg mee moet opletten. Wij verhuren bijvoorbeeld nog steeds erg veel DVD's omdat mensen door een beperkt aanbod willen snuisteren om er iets uit te pikken wat hen inspireert. Dan verlies je als je té veel op maat gaat werken. We moeten dus een goed evenwicht vinden tussen inspireren en op maat werken."

- Bibliothecharis, bibliotheek in kleine stad in Limburg

"Segmenteren houdt zeker het risico in op een filterbubbel, maar ik geloof dat dat niet zo hoeft te zijn. Je zou het aanbod dat het meest aansluit bij de smaak van een doelgroep ook als eerste 'lokkertje' kunnen gebruiken om in een tweede fase ook andere dingen te ontdekken. Op die manier kan je wel verbreden."

- Communicatiemedewerker kunstmuseum, Vlaams-Brabant

We zien in het creëren van een organisatiebreed draagvlak een belangrijke eerste uitdaging voor de sector. Dit draagvlak is noodzakelijk om de drempels die in de enquête naar voren kwamen (onvoldoende tijd/mensen, niet de juiste instrumenten, te weinig expertise) op te kunnen lossen. Dat wil niet zeggen dat een aantal bekommernissen niet terecht zouden zijn. Daar gepaste oplossingen voor bieden en de nodige kennis aanreiken is nodig om een datagedreven organisatiestrategie hoger op de prioriteitenlijst te krijgen.

"Eerst moeten mensen goesting krijgen om met data te werken. En dan bedoel ik niet alleen de marketing- en communicatiemedewerkers maar de hele organisatie. Zij moeten ervan overtuigd geraken dat data niet alleen dienen om te rapporteren en om de communicatie te verbeteren, maar ingezet kunnen worden om de werking van de organisatie te verbeteren." - medewerker Socius

2.2.2.2 Doelstellingen

2.2.2.2.1 Herhaalbezoek

"Het is vele malen duurder om een nieuwe klant binnen te halen dan om een bestaande te doen terugkomen" is een gekende CRM-uitspraak. Volop inzetten op het stimuleren van herhaalbezoek lijkt dan ook een logische tactische keuze, naast andere strategieën zoals het werken op publieksverbreding. Herhaalbezoek stimuleren gebeurt ook reeds, bij cultuurcentra bijvoorbeeld vaak via de klassieke abonnementenformules, al zou men daar ook heel andere strategieën voor kunnen gebruiken. De nood aan het herdenken van dergelijke systemen is hier en daar al voelbaar. Ook de idee op zich om herhaalbezoek te stimuleren, of de nood om het aantal bezoekers te maximaliseren, wordt door sommigen in vraag gesteld.

"Abonnementen lopen nog steeds erg goed, maar nemen elk jaar wel een beetje af omdat ze vooral een ouder publiek aanspreken die minder mobiel worden, sterven..."

- Communicatiemedewerker CC categorie A, Vlaams-Brabant

"Vroeger werkten wij met een abonnementsformule waarbij je korting kreeg als je voor vijf voorstellingen een ticket kocht. Daar zijn we van afgestapt. In de plaats hebben we nu een vroegkorting gecombineerd met een loting."

- ICT-coördinator CC categorie A, provincie Antwerpen

"Die (abonnementen) zijn voordelig omdat je aan het begin van het seizoen veel inkomsten hebt en al weet op welke activiteiten je extra moet inzetten met marketing en op welke niet. Maar er is ook debat over de vraag of die abonnementen wel zo eenduidig positief zijn. De meest populaire voorstellingen zijn namelijk snel uitverkocht waardoor mensen met een ander consumptiepatroon, die impulsiever en last-minute beslissen, niet aan hun trekken komen en je als cc te veel dezelfde mensen bedient."

- medewerker Cultuurconnect

"Dat klinkt zeer logisch en efficiënt, maar zou bij ons toch moeilijk liggen omdat we eerder een ander doel hebben: een meer divers publiek eerder dan hetzelfde publiek extra bedienen."

- "Communicatiemedewerker kunstorganisatie, Oost-Vlaanderen (over stimuleren van herhaalbezoek.)

"Het doel is niet om het publieksaantal te maximaliseren, maar om met zoveel mogelijk mensen een zo goed mogelijke ervaring krijgen voor de scène en het publiek."

- Communicatiemedewerker kunstorganisatie Vlaams-Brabant

2.2.2.2.2 Moeilijk bereikbare doelgroepen

Herhaalbezoek stimuleren is belangrijk, maar lijkt niet echt bovenaan de prioriteitenlijst te staan. Wat wel duidelijk naar voren kwam, was de focus op het bereiken van publiek binnen specifieke categorieën: jongeren, mensen met een andere etnisch-culturele origine, mensen in armoede,...

"Wij proberen in onze publiekswerving extra in te zetten op jongeren, omdat we hebben vastgesteld dat er in onze gemeente relatief veel jongeren wonen. (...) Een ander aandachtspunt is de diversiteit van ons publiek. Wij communiceren alleen in het Nederlands, maar om een diverser publiek te bereiken, werken we samen met de dienst integratie van de gemeente."

- Communicatiemedewerker CC categorie C, Vlaams-Brabant

"Wij willen een laagdrempelig museum voor iedereen zijn. Qua doelgroepen ligt er bij ons nu een extra focus op kinderen en gezinnen, op toegankelijkheid voor mensen met dementie en op mensen in armoede."

- Communicatiemedewerker museum, Oost-Vlaanderen

"We beseffen dat we bij het Antwerps publiek met gaten zitten. Daarom hebben we een diversiteits-medewerker aangeworven. Onze prioriteiten liggen momenteel bij tieners, anderstalige nieuwkomers en kinderen, en bij etnisch-culturele diversiteit, sociaal-economische kansengroepen en mensen met een fysieke beperking. Daarmee proberen we aan 'kruispuntdenken' te doen, maar het is niet gemakkelijk om dit te vertalen tot een werkbaar geheel."

- Communicatiemedewerker museum, Antwerpen

"Jongeren zijn voor ons zeker een aandachtspunt omdat we toch merken dat musea gemakkelijk een ouder publiek aantrekken. Daarnaast zijn ook etnisch-culturele doelgroepen en mensen in kansarmoede heel belangrijk, al willen we die niet als groep benaderen op die kenmerken. We geloven meer in het appelleren aan specifieke interesses en het benadrukken van bepaalde aspecten van ons aanbod om hen te overtuigen."

- Communicatiemedewerker museum, Vlaams-Brabant

Om die specifieke doelgroepen beter te bereiken, wordt er vaak gedacht aan het samenwerken met 'intermediaire organisaties'. Ook dergelijke organisaties kunnen deel uitmaken van een goede CRM-strategie.

"Samen met een stagiair zijn we intermediairs in kaart aan het brengen via 'netwerkaarten'. Dat moet ons helpen om een kwalitatief doelgroepenbeleid op te zetten waarmee we kunststudenten kunnen warm maken voor kunstactiviteiten, anderstaligen kunnen bereiken via diensten waar mensen Nederlands leren, ... Die doelgroepencommunicatie staat nu nog in haar kinderschoenen."

- Publieksmedewerker bibliotheek centrumstad, Oost-Vlaanderen

"Bij segmenteren denk ik ook aan bijvoorbeeld verantwoordelijken voor uitstappen bij socio-culturele verenigingen. Dat soort van intermediairs zijn heel belangrijk om publiek naar het museum toe te leiden."

- Communicatie- & publieksmedewerker, museum Oost-Vlaanderen

Bij Socius, dat veel met verenigingen werkt, worden er echter ook kanttekeningen geplaatst bij die aanpak:

"Verenigingen en organisaties worden vaak door andere culturele spelers benaderd met de vraag om samen iets te doen. Maar die socio-culturele organisaties hebben vaak het gevoel dat ze vooral dienen om

bepaalde cijfers op te krikken, dat ze benaderd worden vanuit een vraag, niet vanuit een aanbod. Je moet je dan afvragen of het eigenlijke aanbod ook is afgestemd op de doelgroep die voor ogen is. Als dat niet het geval is, dan ga je dat met dergelijke doelgroepencommunicatie ook niet oplossen."

- Medewerker Socius

2.2.2.2.3 Effectmeting van marketing-acties

Een andere nood die regelmatig terugkomt, is het kunnen in beeld brengen van de resultaten van marketingacties. Heeft de aanpak gewerkt? Welke uitgaven en instrumenten leveren ons effectief meer bezoekers of het gewenste type bezoekers op en welke niet?

"Er wordt op dit moment weinig gemeten wat de resultaten van marketinginspanningen zijn. Ik zie bijvoorbeeld affichecampagnes voor tentoonstellingen die geografisch zeer breed verspreid worden. Maar leidt dit ook tot een publieksopkomst die geografisch zo breed is?" - Medewerker FARO

"Het evalueren van acties is zeker een aandachtspunt. We doen dat te weinig, ook weer omwille van tijdsgebrek, al wil ik me daar niet achter verschuilen."

- Communicatiemedewerker CC Categorie C, Vlaams-Brabant

"Verder is ook het kunnen meten van je marketinginspanningen zeer nuttig. Wanneer je inzet op een specifieke groep, heeft dat dan ook iets opgeleverd? Daar hebben we nu niet altijd zicht op. Maar wanneer je bijvoorbeeld adverteert via Facebook, dan krijg je daar wel een indicatie van."

- Communicatiemedewerker museum Oost-Vlaanderen

"Bij moeilijke voorstellingen is het nodig om je database goed te kennen om op basis van historiek gericht uit te nodigen. Daarbij moet je ook het type communicatie aanpassen. En ik vind het wel belangrijk om snel te kunnen meten wat het effect van je communicatie is."

- Communicatiemedewerker kunstenorganisatie, West-Vlaanderen

2.2.2.3 Kennis en know-how

In de enquêteresultaten stond het gebrek aan kennis over de mogelijkheden op een afgetekende tweede plaats bij de drempels om meer te doen met publieksdata, na 'tijd'. Ook in de gesprekken met organisaties uit alle subdomeinen van de cultuursector kwam de nood aan kennis, expertise en vaardigheden sterk naar voren. Er is het besef dat er enorm veel mogelijk is met publieksdata, en dat die veelheid soms zelfs verlamdend lijkt te werken. Ook de snelle digitale evoluties zorgen voor onzekerheid bij het maken van keuzes. Er is twijfel of keuzes die je vandaag maakt, wel duurzaam zijn, nog los van de extra kost die telkens aan nieuwe evoluties verbonden is. Tenslotte zorgt ook GDPR hier en daar nog voor onzekerheid.

"Er is zoveel waar we op kunnen inzetten, en een coherente visie met strategische keuzes ontbreekt voorlopig. Ik merk wel dat ik heel veel heb aan kennisdeling met collega's uit andere cc's. Cases over hoe zij dingen aanpakken inspireren me om zelf nieuwe stappen te zetten."

- Communicatiemedewerker CC Categorie C, Vlaams-Brabant

"We weten nu wel ongeveer wat we willen in de toekomst, maar digitaal evolueren de dingen zo snel dat het soms moeilijk is om te weten waar je op moet inzetten en anticiperen. Inhoudelijke ondersteuning op dat vlak zou dus zeer nuttig kunnen zijn."

- Communicatiemedewerker kunstenmuseum, Vlaams-Brabant

"Een ander issue om mee te nemen is de vraag 'Wat wil ik als organisatie weten over mijn bezoekers?' En dat hangt samen met je doelstellingen als organisatie. Niet alle data hoeven opgespit te worden: 'Less is sometimes more'."

- medewerker Kunstenpunt

"Er is heel erg veel onduidelijkheid over wat er wel en niet kan binnen de wetgeving en iedereen lijkt ook iets anders te zeggen."

- Bibliotheclaris kleine stad met centrumfunctie in Limburg (over GDPR)

2.2.2.4 Tools

In de enquête werd 'meer of betere software/toepassingen' door 64% van de ondervraagden als nood aangeduid, maar slechts 9% vond dit de belangrijkste nood. 'Betere kennis over de technische aspecten' werd door 73% gezien als een nood, maar slechts door 7% als de belangrijkste. De nodige tools moeten voorhanden zijn in een organisatie,

maar dat is niet voldoende. Ze moeten ook goed ingericht zijn om optimaal gebruiksvriendelijk, effectief en efficiënt te zijn, bijvoorbeeld door koppelingen tussen verschillende systemen te leggen. En de medewerkers moeten de vaardigheden hebben om ermee te werken. Het kan dus fout lopen op een aantal niveaus. Zo zijn er verschillende organisaties die al over heel wat instrumenten beschikken maar er nog lang niet het maximum uithalen.

“Daarvoor hebben we de tools én expertise nodig om dat in te richten. Want nu hebben we bijvoorbeeld wel Salesforce als CRM maar gebruiken we dit alleen als planningstool voor activiteiten met al zijn logistieke en praktische gevolgen.”

- Publieksmedewerker bibliotheek centrumstad, Oost-Vlaanderen

“We hebben dus nood aan technische keuzes: welk ecosysteem van tools hebben we nodig? Hoe zorgen we voor een correct en betrouwbaar overzicht over de databases heen? Kan UiT ID hier een rol in spelen? Welke plaats heeft Paspertoe in dit geheel?”

- Communicatiemedewerker GC in Brussel

“Zo houden we onze adressen nog steeds bij in Excel omdat we geen behoorlijk CRM-pakket hebben. Die adressen zitten ook in verschillende verzendlijsten in MailChimp, maar de data zijn daarin beperkt. Door die beperkingen op vlak van software is ook de correctheid van data een probleem.”

- Communicatie- en publieksmedewerker museum, Oost-Vlaanderen

“Wij hebben verschillende systemen naast elkaar zoals een website, e-mailmarketingsysteem en CRM die slechts deels gekoppeld zijn en waarvan lang niet alle mogelijkheden benut worden. Zo zouden we graag veel meer doen met automatisering.”

- Communicatiemedewerker kunstenorganisatie, Oost-Vlaanderen

Bij de bespreking van de enquêteresultaten stelden we vast er nog organisaties zijn die niet over een ticketingsysteem of e-mailmarketingprogramma beschikken. Dit werd in één van de interviews geïllustreerd: de bibliotheek deed beroep op het ticketingsysteem van een andere organisatie, maar werd daardoor beperkt in haar mogelijkheden op het vlak van publieksdata.

“Maar daar zijn onze tools op dit moment nog onvoldoende toe in staat. Zo gebruiken we voor inschrijvingen aan activiteiten de inschrijvingsmodule van Vormingplus, maar daardoor hebben we niet de juiste opt-in om de e-mailadressen ook te kunnen gebruiken voor e-mailmarketing.”

- Publieksmedewerker bibliotheek centrumstad, Oost-Vlaanderen

We stellen ons ook de vraag of grote technische investeringen door organisaties de eerste nood zijn. Je kan immers al stappen zetten op het vlak van data-driven marketing door gebruik te maken van een reeks tools die vrij goedkoop beschikbaar zijn. VIAA deelt die mening:

“Als je verder gaat in een data-driven werking, dan merk je dat het al snel technisch vrij zwaar wordt. Je moet in de eerste plaats de data hebben, maar ze ook ‘actionable’ kunnen maken: je moet er wat mee kunnen doen en ook de impact ervan kunnen meten. Ik denk dat dat zware geheel veel organisaties afschrikt. Maar ik ben ervan overtuigd dat je in dat geval al ver kan komen door te roeien met de riemen die je hebt: gratis of goedkoop beschikbare tools zoals Google Analytics en wat gezond verstand. Zo is het heel erg haalbaar om te bekijken of bijvoorbeeld je Facebook-campagne ook leidt tot traffic op je website of niet.”

- medewerker VIAA

2.2.2.5 Processen

“Het is niet door een nieuwe tool in te voeren dat de werkwijze verandert. Ik heb bovendien de indruk dat veel organisaties al over allerlei tools beschikken, maar het potentieel van die instrumenten onderbenutten.”

- medewerker Socius

Tools zijn een noodzakelijk hulpmiddel, maar er zullen ook altijd processen nodig zijn om data te verzamelen, analyseren en om te zetten in marketingacties. Die dataverzameling is vooral bij de musea een moeilijke kwestie.

“De meeste data verzamelen wij via ons kassasysteem (Recreatex) waarin we basisgegevens zoals postcode en leeftijd verzamelen. (...) Die datacaptatie blijft een moeilijk punt omdat mensen dat niet zo fijn vinden. De tijd en het aantal vragen dat je stelt moet dus redelijk zijn. Daarnaast verzamelen we e-mailadressen via briefjes die mensen kunnen invullen aan de balie en via de website.”

- Communicatie- & publieksmedewerker museum, Oost-Vlaanderen

"Het verzamelen van data is voor het museum een belangrijke uitdaging. Heel veel mensen kopen immers geen ticket op voorhand maar komen gewoon naar het museum. En daar is het niet evident om op een vlotte en klantvriendelijke manier persoonsgegevens te vragen. We hebben ook heel wat zaken-events zoals teambuildings, en dan zouden we graag de gegevens capteren van mensen die geïnteresseerd zijn in het museum zelf, maar dat is moeilijk. We bieden ook een virtuele tour aan en we zouden ook die mensen graag 'valideren', maar ook daar zitten we nog met de vraag hoe we dat het best aanpakken. Datacaptatie is dus een belangrijke uitdaging voor ons. Ook van het vervolledigen en corrigeren van data die we al hebben, willen we werk maken."

- Communicatiemedewerker museum, Vlaams-Brabant

"Voor de sluiting verzamelden we vooral gegevens voor rapportagedoeleinden. Voor bezoekers die zich aanbieden aan de balie was dat alleen de postcode. Daaruit kunnen we afleiden hoe groot het verschil is tussen onze online-bezoekers (heel internationaal) en fysieke bezoekers. We zouden wel meer willen vragen, maar vragen ons af hoe je dat op een klantvriendelijke manier kan aanpakken. We hebben wel meer data van mensen die op voorhand een ticket reserveren, maar dat is een heel kleine minderheid."

- Communicatiemedewerker museum, Antwerpen

In de toekomst kan Museumpas hier mogelijk (gedeeltelijk) een oplossing voor bieden. Ook enquêtes kunnen een alternatieve bron van publieksinfo zijn. Het bevragen van je publiek en de inzichten omzetten in acties om je dienstverlening te verbeteren, is een vorm van data-driven marketing die regelmatig voorkomt, al wordt dat niet altijd als dusdanig gepercipieerd, en kunnen die data ook niet altijd gekoppeld worden aan andere geregistreerde data.

"Wij verzamelen publieksdata door op het einde van elk groepsbezoek een vragenlijst te laten invullen door de groepsverantwoordelijke. Daarin peilen we naar de kwaliteit van het bezoek, de gidsing, maar ook naar de kwaliteit van de museumbrasserie, de snelheid en efficiëntie van de dienst reserveringen. Uiteraard wordt deze informatie verder verfijnd en ingezet voor de gepaste mediacampagnes."

- Directeur museum, Brussel

"Een ander idee voor de toekomst is om op systematische manier (steekproefsgewijs) bezoekers te bevragen over de tevredenheid van hun bezoek. We doen nu al surveys via SurveyGizmo bij bijvoorbeeld de vriendenwerking, maar nog niet systematisch."

- Communicatiemedewerker museum, Vlaams-Brabant

"Wij houden wel regelmatig enquêtes zoals in het kader van het Vlaams gebruikersonderzoek, een filialen-gebruikersonderzoek over de tevredenheid en een imago-onderzoek. De resultaten van die onderzoeken gebruiken we om onze werking te verbeteren. Zo kwam er naar voren dat onze leden een betere ervaring zouden kunnen hebben als ze boeken in gelijk welke bibliotheek in de stad zouden kunnen inleveren. Logistiek is dat niet evident maar we hebben dit intussen gerealiseerd. We stellen dan ook vast dat de tevredenheid (NPS-score) stijgt en daar zijn we heel tevreden mee."

- Publieksmedewerker bibliotheek centrumstad, Oost-Vlaanderen

Geheel in de lijn van het enquêteresultaat 'tijd als voornaamste drempel', denken verschillende organisaties aan het automatiseren van workflows via beschikbare tools, al lijkt het toch vooral iets te zijn voor grotere organisaties.

"Momenteel zetten wij in op marketing automation, inclusief de nodige tools en partners. We onderzoeken hoe we het publiek het best kunnen segmenteren en workflows kunnen automatiseren zodat het manueel werk verminderd wordt. Einddoel is een efficiëntere communicatie voor zowel een nieuw publiek als voor het bestaand publiek."

- Communicatiemedewerker kunstenorganisatie, West-Vlaanderen

"Automation zal zeker iets zijn waar we meer op willen inzetten. Ik denk dan aan het automatisch versturen van e-mails op verjaardagen of wanneer iemand bijvoorbeeld vijf keer het museum bezocht heeft. Automation heeft ook als voordeel dat het niet te veel tijd vraagt eens het is opgezet."

- Communicatiemedewerker museum, Vlaams-Brabant

2.2.3 Oplossingen

Als we willen dat de cultuursector stappen zet op het vlak van datagestuurde publiekswerving, dan zullen we een antwoord moeten bieden op de verschillende noden die aangehaald werden. In de gesprekken kwamen er daarvoor drie pistes aan het licht: kennisdeling, piloot-cases en een Vlaamse tool.

2.2.3.1 Kennisdeling

Er bestaat een sterke nood aan ondersteuning bij het verder ontwikkelen van strategieën voor publiekswerving waarbij optimaal gebruik gemaakt wordt van publieksdata en andere beschikbare gegevens. Daarvoor wordt gedacht aan externe begeleiding op maat, aan peer-to-peer learning en aan praktijkcases van best in class-organisaties.

"Het zou interessant zijn wanneer grote organisaties zoals deSingel, Vooruit, Opera, AB, die veel meer investeren in deze technieken, hun groeipad zichtbaar maken voor andere organisaties, ook kleinere, zodat zij eruit kunnen halen wat voor hen relevant is."

- Communicatiemedewerker kunstenuorganisatie, West-Vlaanderen

"Bovendien zullen we expertise moeten inkopen of inhuren"

- Directeur museum, Brussel

"Wat ons geweldig vooruit zou kunnen helpen, is kennisdeling met andere huizen. Ik denk aan grote bibliotheken maar ook aan andere huizen zoals Vooruit. Er zijn wel studiedagen maar die vind ik vaak niet concreet genoeg. Een soort van uitwisseling om input te krijgen over hoe we kunnen geraken waar we willen geraken, voorbeelden te horen en GDPR-issues te kunnen bespreken, zou ik geweldig interessant vinden."

- Publieksmedewerker bibliotheek centrumstad, Oost-Vlaanderen

"Van initiatieven op Vlaams niveau verwacht ik dan ook vooral goede ondersteuning, inspiratie en advies. Want we zullen sowieso een en ander proefondervindelijk moeten ontdekken. Zo willen we onze communicatie graag segmenteren met persona's, maar hoe doe je dat het best? Wat werkt er en wat niet?"

- Communicatie- en publieksmedewerker CC categorie A, Vlaams-Brabant

"Het lijkt me een goed idee om te gaan kijken wie er 'best-in-class' is op het vlak van bijvoorbeeld CRM, vaak grotere huizen, en eens te gaan kijken wat zij doen en met welke rapporten zij werken. Als zij dat willen delen, zou je collectief aan de leveranciers kunnen vragen om gelijkaardige rapporten ter beschikking te stellen, eventueel aangepast op enkele details. Op die manier kunnen de kleintjes ook leren van de grotere huizen."

- Medewerker VIAA

2.2.3.2 Piloot-cases

Ook een vorm van kennisdeling, maar nog een stap verder, is met enkele bereidwillige spelers experimenten opzetten die daarna als voorbeeld kunnen dienen. Door te tonen welke stappen je hebt gezet, hoe je valkuilen hebt vermeden (zoals te commercieel overkomen) en wat de resultaten zijn die je hebt bereikt, kan je een stuk koudwatervrees wegnemen en daarmee het draagvlak vergroten.

"We moeten de musea zo ver krijgen dat ze durven springen. Dat moeten we stapsgewijs gaan opbouwen. Je zou draagvlak kunnen creëren voor meer data-driven marketing door met enkele voortrekkers een project op te zetten. Ik denk bijvoorbeeld aan de stadsmusea van Antwerpen of Gent als geheel. Met hen ga je dan: 1. Stappen zetten richting meer digitalisering en data-driven marketing; 2. Die stappen uitgebreid documenteren; 3. De impact goed meten; 4. En vervolgens de resultaten delen met de rest van de sector."

- medewerker FARO

"Je zou die organisaties een stukje over de streep kunnen trekken door te werken met enkele piloot-cases waarmee je stappen zet naar meer digitalisering van publieksgegevens en marketing, te monitoren wat het effect is en dat te presenteren naar het veld."

- medewerker Kunstenpunt

2.2.3.3 Collectieve tool

Is er ook nood aan een nieuwe, collectieve (benchmark) tool? In de enquête was de groep die daar niet in geloofde klein (10%) maar was er ook een grote groep onbeslist (40% 'weet niet'). Daarnaast was er de vaststelling dat de huidige beschikbare tools relatief weinig gebruikt worden. Tijdens de interviews hadden we het gevoel dat de algemene teneur positief maar afwachtend is. Het idee van benchmarking op zich kwam er doorgaans positief uit, vooral met het oog op het bereiken van nieuw publiek. Dat ligt in de lijn van de enquêteresultaten, waarin het geloof in een benchmarktool om een nieuw publiek te bereiken sterker naar voren kwam dan om een bestaand publiek vaker te laten participeren. Dat men daarvoor een deel van de eigen publieksdata moet vrijgeven, kwam in deze interviews niet echt als een bezwaar naar voren.

"Van een collectieve tool op Vlaams niveau zou ik vooral verwachten dat die me inzichten geeft in het publiek dat we nog niet bereiken: wie zijn ze, wat is hun achtergrond, hun noden en motivaties,... Het zou ook heel interessant zijn om inzicht te krijgen in wat we kunnen doen om hen te bereiken, en hoe we 'afhakers' opnieuw kunnen overtuigen om naar de bib te komen."

- Bibliothecaris kleine stad met centrumfunctie in Limburg

"Ik zou er geen probleem mee hebben om volledig transparant te zijn en de resultaten van onze bib dus met naam en toenaam vermeld te zien staan in zo'n tool. Ik vind het maar normaal dat wanneer je met overheidsmiddelen werkt, je ook transparant bent. Bovendien werkt dit stimulerend.

Zo'n benchmarks zijn voor divers 'intern gebruik' nuttig, bijvoorbeeld voor een eigen swot-analyse over ons bereik van jongeren, en voor 'rapportages' allerhande (inzichten in groeikansen). Kan ons helpen om op een hoger niveau te komen. Maar er moet wel opgelet worden met de interpretatie van gegevens."

- Bibliothecaris woongemeente in Antwerpen

"Een benchmarktool die dashboards genereert om ons publiek te vergelijken met anderen zou zeer interessant zijn om tot nieuwe inzichten te komen. Ons museum zou daarin ook bij naam genoemd mogen worden. We zijn immers een publieke instelling die werkt met publieke middelen en we kunnen er op die manier alleen maar meer van leren."

- Communicatiemedewerker museum, Antwerpen

"Het idee om via een tool jouw eigen publieksbereik te kunnen benchmarken met dat van anderen vind ik bijzonder interessant. Vandaag kijken we al in ons ticketingsysteem en wanneer we bijvoorbeeld vaststellen dat het aantal bezoekers uit Vlaams Brabant toeneemt, bekijken we of we daar verder op kunnen inzetten. Maar nu zijn onze data beperkt tot het publiek dat we al wél bereiken. Een dergelijke tool zou voor ons het startpunt kunnen zijn om nog meer te gaan denken en werken op basis van cijfers."

- ICT-medewerker CC Categorie 1, Limburg

Maar er werden ook vragen gesteld over de praktische inzetbaarheid van die dashboards.

"De theorie is dat je je communicatie gaat aanpassen aan verschillende segmenten, maar praktisch lijkt me dat niet haalbaar. Volgens mij kunnen we ons beter beperken tot 'need to have' eerder dan te focussen op 'nice to have'."

- Communicatiemedewerker kunstorganisatie, Oost-Vlaanderen

"Ik heb de indruk dat onderzoek vaak de bevestiging geeft van wat je al weet, wie je bv. niet bereikt. Maar daarmee weet je nog niet hoe je ze moet bereiken."

- Communicatiemedewerker kunstorganisatie, Vlaams-Brabant

Efficiëntie en gebruiksvriendelijkheid zijn belangrijke voorwaarden voor een nieuwe tool. Hij moet vlot werken, met een minimum aan tijdsinvestering en een maximum aan praktische inzetbaarheid van de output.

"Dat lijkt me alleen nuttig indien het super-gemakkelijk en gebruiksvriendelijk is, werk spaart in plaats van werk genereert en effectieve meerwaarde oplevert. Het moet zoveel mogelijk geautomatiseerd verlopen."

- Bibliothecaris woongemeente in Antwerpen

"Een tool is geen doel op zich. Als jullie een nieuwe tool gaan ontwikkelen, dan lijkt het me vooral belangrijk dat die vlot koppelt met onze bestaande systemen zodat we er zo weinig mogelijk tijd aan verliezen en ook goesting hebben om ermee te werken. Verder denk ik: hoe minder tools, hoe beter."

- Communicatiemedewerker museum, Vlaams-Brabant

"We hebben een vrij grote workload aan het rapporteren van cijfers naar verschillende overheden. Vaak bevragen zij gelijkaardige zaken op een nét iets andere manier (bv. andere leeftijdscategorieën), waardoor je telkens nieuwe rapporten moet maken. Harmonisatie op dat vlak zou veel tijd kunnen besparen. Indien

er een nieuwe tool ontwikkeld wordt, zou het interessant zijn om dit zoveel mogelijk te stroomlijnen met andere data-bevragingen.”

- Communicatiemedewerker museum, Antwerpen

“Ik geloof vooral in het idee van een tool voor benchmarks en dashboards. Essentieel is dat de rapportage uit een dergelijke tool kant en klaar leesbaar is. Dat het duidelijke dashboards en interpretaties geeft en geen tabellen. Want de expertise en tijd om die goed te lezen en interpreteren, is er vaak niet. De output moet gesneden koek zijn.” - Medewerker FARO

“Ik geloof sterk dat we resultaten kunnen boeken door mensen te ontzorgen. We zetten op een hoger (Vlaams) niveau een aantal stappen door iets te onderzoeken of ontwikkelen en bieden de organisaties op het terrein vervolgens iets aan dat direct inspeelt op hun noden.”

- Medewerker Cultuurconnect

Zelfs met een heel efficiënte tool zien we bij kleine organisaties twijfel over de meerwaarde van benchmarking op zichzelf. En bij hele grote organisaties leeft soms de vraag of ze er wel voldoende bij te winnen hebben.

“Zo hebben wij een tijdje met Facebook Ads geëxperimenteerd. Maar wanneer we binnen het gebied dat ons relevant leek gingen filteren op interesses, bleef er al snel niemand meer over qua potentieel publiek. Ik weet ook niet of een tool die ons publiek kan benchmarken met dat van een andere bib voor ons zo nuttig is. Dat lijkt me heel erg arbeidsintensief en als kleine organisatie met relatief weinig middelen lijkt het me moeilijk om daar iets mee te gaan doen.”

- Bibliothecharis kleine stad met centrumfunctie in Limburg

“Wij hebben 30.000 klanten, dan vraag ik me af of het niet vooral andere organisaties gaan zijn die daar hun voordeel mee doen.”

- Communicatiemedewerker kunstorganisatie, West-Vlaanderen

In de focusgroep met kunstorganisaties werd gewezen op de nood aan een ‘onafhankelijke speler’ om de sector te stimuleren om in de juiste richting te evolueren, om de collectieve data te beheren en om te zetten in publiek-wervende marketingacties.

“Zoals ik aan het begin ook al aangaf, denk ik dat er input van iets onafhankelijker nodig is om die wisselwerking tussen huizen een duw te geven. Bij ons is het Tickets Gent dat de tickets verkoopt voor NTGent, Festival van Vlaanderen, Handelsbeurs en vele andere organisaties. Maar die databases zijn compleet gescheiden en wij kunnen er ook helemaal niets mee. Dat is een enorme gemiste kans. Het delen van een database is de enige oplossing”

- Communicatiemedewerker kunstorganisatie, Oost-Vlaanderen

“Misschien moet het de rol van publiek zijn om bv. suggesties te doen, bijvoorbeeld via UiTinVlaanderen om werking van huizen hierin te versterken. Elk huis geeft zijn input, en publiek gaat hiermee aan de slag en verzekert neutraliteit. (...)

Als de data gekoppeld worden aan een ID, is het dan nog nodig om de naam van de persoon te kennen? Dan heb je wel de data maar is er nog een zekere anonimisering, en kan je inderdaad initiatieven opzetten met als doel de blik te verbreden, bijvoorbeeld op een apart platform als UiTinVlaanderen.”

- Communicatiemedewerker kunstorganisatie, West-Vlaanderen

De beste aanpak zal wellicht bestaan uit een combinatie van de drie pistes: een collectieve tool, piloot-cases én kennisdeling.

“De piste om te benchmarken en te segmenteren (zoals bij Audience Finder) is daarin een interessant voorbeeld, maar ook hier zal goede begeleiding in verschillende fases noodzakelijk zijn, zodat het niet eindigt bij bv een dashboard waar je niet goed van weet wat je ermee moet aanvangen. Ik denk bijvoorbeeld aan het opmaken van gesegmenteerde mails: hoe doe je dat? Kan je dit (voor hen) vergemakkelijken via automation?”

- Medewerker Cultuurconnect.

Uit de responsen en reacties van de bovenstaande bevragingen abstraheren we nu een indicatorenset die een kader schetst voor de dataverzameling die nodig is om aan datagedreven benchmarking en marketing te doen. De indicatorenset wordt getoetst met 6 cultuurorganisaties in proof-of-conceptworkshops. De resultaten daarvan worden hieronder belicht en samengevat in een SWOT-analyse, inclusief aanbevelingen.



3 / Indicatoren

Op basis van de voorgaande fases van het onderzoek stelden we een set van indicatoren op die op een hoog niveau vatten welke gegevens verzameld moeten worden om relevante inzichten in een benchmarktool te vatten, welke op hun beurt kunnen leiden tot effectieve datagedreven marketingacties.

Wat is het doel van een datagedreven benchmarking en marketing in de cultuursector? Een antwoord dat alleen maar over "meer publiek" gaat is teleurstellend, want het staat niet in verhouding tot de nodige investering op vlak van technologie (en de daarbij horende human resources, kennisopbouw, methodologie, en vragen over privacy). Uit bovenstaande bevragingen leiden we af dat cultuurorganisaties op zoek zijn naar een nieuw publiek, het juiste publiek, een geïnformeerd publiek, een geëngageerd publiek, enz. Datagedreven benchmarking en marketing moet dus ook daar op kunnen inzetten.

De indicatorenset hieronder probeert daarom (kwantitatief en kwalitatief) meetbare eigenschappen te definiëren die gebruikt kunnen worden om een profiel op te stellen van de manier waarop publiekswerving gebeurt in cultuurorganisaties. Maar wat kunnen we doen met zulke indicatoren? Een goede set aan indicatoren kan werken als een multidimensionele beschrijving van aanbod, aanbieders, participanten, en de relatie daartussen, met als doel die contexten met elkaar te kunnen vergelijken (benchmarken). Je kan op twee niveaus vergelijken:

1. je vergelijkt een bestaande context met een voorgaande of toekomstige situatie;
2. je vergelijkt een eigen context met de context van een ander

Het overzicht van bestaande initiatieven en de bevragingen in dit onderzoek tonen aan dat er vijf dimensies spelen in het concept van een benchmark- en marketingtool.

1. Het **aanbod**: de cultuuruitingen die worden gepresenteerd, of die vanuit een programmeerlogica zouden kunnen gepresenteerd worden
2. De **aanbieders**: de organisaties die er zijn (of zouden moeten zijn) om de presentatie van het (potentiële) aanbod op zich te nemen
3. De **participanten**: de aan- of afwezigheid en wenselijkheid van specifieke segmenten in de pool van bestaande en bereikbare participanten
4. Het **proces**: het organisatorische proces van publiekswerving wordt gefaciliteerd door een benchmark- en marketingtool, en dat proces (in de vorm van het gebruik van de tool) moet gemonitord worden
5. De **evaluatie**: een datagedreven benchmarking- en marketingtool biedt de mogelijkheid om het effect of de impact van de publiekswervingsacties in te schatten

Hieronder gaan we eerst afzonderlijk in op elke dimensie. Het is echter duidelijk dat met name de laatste twee dimensies een inzicht geven in de manier waarop marketing gevoerd wordt, terwijl de eerste drie dimensies beschrijven waarvoor er marketing gevoerd wordt.

3.1. Vijf dimensies

3.1.1 Het aanbod

Het aanbod bestaat uit het geheel aan cultuuruitingen dat gepresenteerd kan worden. Cultuuruitingen kunnen getypeerd worden volgens de volgende kenmerken:

- Departement CJM hanteert een typologie van activiteiten zoals die gerapporteerd moeten worden door gesubsidieerde organisaties (publieksactiviteit, ...) > maar die categorieën zijn verschillend afhankelijk van het type organisatie. Hoe kan een datagedreven tool helpen om vergelijkbaarheid mogelijk maken?
- publiek (UiTinVlaanderen) hanteert een getrapte typologie van activiteiten (kijken en luisteren, doen, ...)
- Traditionele genres (dans, theater, jazz, ...)
- Doelpubliek (kinderen, jongeren, ...)
- Reputatie: aanbod is van die aard (bv. uniek, kwaliteit, reputatie) dat een langere reis of duur ticket gelegitimeerd is
- Relatie participant: interesse op hoger niveau, bv. 'fotografie' of 'voor meerwaardezoeker'

3.1.2 De aanbieders

Een aanbieder biedt een platform aan (een selectie van) het aanbod. De aanbieder neemt de rol van publiekswerving op zich. Aanbieders laten zich typeren door de volgende kenmerken:

- Geografische context
 - administratieve eenheden, inclusief socio-demografische kenmerken van een regio (welke andere cultuurorganisaties voorhanden? welke zijn de andere aanbieders/concurrentie?)
 - Indicatoren: Belfius clusters (niet Brussel!), steden- en gemeentemonitor (bv. mobiliteitsparameters, ...)
- Regionale uitstraling
 - Reputatie van de aanbieder, bv. op basis van programmatiehistoriek? Cf. Zone 30?
- Grootte van het programmeer-, verlies- en marketingbudget
- Breedte van de werking (andere functies naast presentatie, bv. bibliotheek)
- Customer Intimacy
 - Flexibiliteit van de dienstverlening
- Relatie aanbod
 - Typering van het (nagestreefde) aanbod (zie hierboven: Het aanbod) dat zij (wensen te) programmeren
 - Indicatoren: cf. aanbodcategorisaties hierboven (jazzclubs, concertzalen, schouwburgen, theaterzaal, bibliotheek, ...)

3.1.3 De participanten

De participanten hebben deel aan het door de aanbieders gepresenteerde aanbod. Participanten kunnen beschreven worden aan de hand van de volgende kenmerken:

- Geografische context
 - Een inzicht in de geografische context van het potentiële en bereikte publiek
 - Indicatoren: postcodes of adressen van de ticketkopers (link met Belfius clusters en gemeente- en stadsmonitor), bevraging over de manier waarop bezoekers zich verplaatsen, ...
- Publieksaantallen
 - Een realistische inschatting van de grootte van het potentiële en bereikte publiek
 - Indicatoren: aantal verkochte tickets, ...
- Diversiteit van het publiek
 - Een inschatting van de demografische kenmerken van het (potentiële) publiek
 - Indicatoren: leeftijd, geslacht, nationaliteit, etniciteit, opleiding, ...
- Publieksbehoud
 - Een inzicht in de bezoekerhistoriek van terugkerende bezoekers
 - Mogelijkheid om ook over organisaties heen te kijken?
 - Indicatoren: hoe vaak kocht een individu al een ticket? ...
- Relatie aanbod
 - Een benoeming van een interesse op hoger niveau, zodat bv. deelnemers aan een fotocursus vanuit die interesse ook gekoppeld kunnen worden aan een fototentoonstelling in een museale context.

Bestaande categorisaties (cf. fase 2): MHM, Mosaic, Audience Spectrum, Profielwijzer van de toerist, gemeente- en stadsmonitor, Belfius clusters, ticketingsystemen...

3.1.4 Het proces

Het organisatorische proces van publiekswerving, doorgaans geïnitieerd vanuit de aanbieder, kan in een digitale context gemonitord worden. Daarvoor kunnen we naar de volgende kenmerken kijken:

- groei in digitale maturiteit van de organisatie
 - digitale marketing vereist een zekere digitale maturiteit van de organisatie. Door (een aspect van) data-driven marketing te implementeren kan de digitale maturiteit van een organisatie opgekrikt worden aan de hand van een concrete case.
 - Indicatoren: digitale maturiteitsmonitor (PACKED), ...
- de vereenvoudiging van processen
 - het introduceren van technologie zou marketingprocessen kunnen vereenvoudigen, bv. door gebruik te maken van een projectmanagement tool die automatisch attendeert op deadlines
 - Indicatoren: informele graadmeter voor procescomplexiteit (bv. aantal handelingen), complexiteitservaring van medewerkers, ...
- het efficiënter inzetten van werktijd
 - Stappen in de publiekswerving kunnen efficiënter gebeuren door bv. het CRM-systeem te koppelen aan het ticketingsysteem, waardoor gegevens niet twee keer moeten ingegeven worden
 - Indicatoren: doorlooptijd van proces, efficiëntie-ervaring van medewerkers, ...
- beter inzetten van het marketingbudget
 - Door gericht promotie te voeren op basis van een beter inzicht in het doelpubliek kan bv. een lagere oplage van het drukwerk nagestreefd worden.
 - Indicatoren: marketingbudget kan gereduceerd worden, meer geld om in te zetten op de kwaliteit van het marketingproduct ...

3.1.5 De evaluatie

De impact en kwaliteit van de publiekswerving zelf kan in een digitale context ook gemonitord worden. Daarvoor kunnen de volgende kenmerken gebruikt worden:

- Engagement
 - Door gebruik te maken van A/B testing (welke manier van communiceren levert een hoger engagement op?) in de communicatie (bv. Mailchimp heeft ingebouwde A/B test voor clickrate op items in nieuwsbrief) is het mogelijk om de meest passende tone-of-voice te vinden.
 - Indicatoren: clickrates nieuwsbrieven, ...
- Kanalen
 - Door te experimenteren met advertenties op verschillende online platformen komt men te weten welke kanalen het meeste bereik hebben.
 - Indicatoren: referral rates, inbound traffic, ...
- Koppeling off-line acties
 - Naast online/digitale marketingacties zet een organisatie ook in op off-line acties, bv. affichering. Welke impact hebben die off-line acties?
 - Indicatoren: correlatie geografische focus van off-line actie met postcode ticketkopers
- Relevantie
 - Data-driven marketing draagt in zich de belofte van betere afstemming op het doelpubliek. Zo zouden dus eventuele aanbevelingen bij de aankoop van tickets van hoge relevantie moeten zijn.
 - Indicatoren: tevredenheid (bv. via online enquête), doeltreffendheid (bv. welke aanbevelingen worden opgevolgd), ...

3.2. Een indicatorenset

De indicatorenset hieronder combineert nu alles. Welke dimensie van een benchmarking- en marketingtool lijkt met welke indicator, en wat zegt die indicator over de dynamieken tussen aanbod, aanbieder en participant?

Dimensie	Indicator	Mogelijke bronnen
Aanbod	Typering van activiteit	Rapportering (externe (bv. CJM) of interne categorieën)
		Eigen invoer in UiTdatabank
	Inhoudelijke segmentering	Eigen invoer van genres in ticketing
		Eigen invoer van doelpubliek (leeftijdprofielen) in ticketing
		Reputatie van aanbod (bv. uniciteit, kwaliteit) dat impact op participatie kan hebben
Abstracte categorisering van typische doelpubliek op basis van interesse, bv. 'fotografie' of 'culturele meerwaardezoeker'		
Aanbieders	Socio-economische kenmerken van een regio	Belfius clustering
		Steden- en gemeentemonitor (Thema armoede, Ondernemen en werken, Ruimte en infrastructuur, Samenleven)
	Beleidscontext	Jegemeentetelt.be (hoeveelheid geld voor cultuur begroot)
		Steden- en gemeentemonitor (Thema cultuur en vrije tijd)
		Subsidiëringsgegevens CJM
	Typering van organisatievorm	eigen invoer (bv. concertzaal, museum)
	Culturele functies	eigen invoer (bv. naast presentatie ook sociaal-culturele of participatieve opdracht)
	Uitstraling	Aantrekking van participanten lokaal, bovenlokaal, Vlaams, internationaal
	Bereikbaarheid	Transportmogelijkheden
		Steden- en gemeentemonitor (thema mobiliteit)
	Budget	marketing-, verlies- en/of programmeerbudget
	Infrastructuur	Aantal zalen of configuraties
		Capaciteit per zaal/configuratie
		Opstelling (auditorium, cirkel, tafel, ...)
	Aanbodprofiel	Typering van nagestreefde aanbod (bv. hedendaagse kunst)
Participantenprofiel	Typering van nagestreefde participanten (bv. 'culturele meerwaardezoeker')	
Participanten	Geografische info	adresinformatie bij ticketverkoop

	Diversiteit	leeftijd, geslacht bij ticketverkoop
		nationaliteit, etniciteit bij bevraging
		variatie in 'verbruik' van aanbod
		bestaande segmenteringen (bv. MHM, Audience Spectrum)
		profilering op basis van adres (Gemeente- en stadsmonitor, Belfius clustering)
	Aantal participanten	aantal verkochte tickets
		inschatting door medewerkers
		Bij digitale participatie: bestaande analytics (bv. Google Analytics)
	Publieksbehoud	Ticketverkoopanalyse
		Participatiehistoriek
		Regelmatige bevragingen
	Relatie aanbod	Abstracte categorisering op basis van interesse, bv. 'fotografie' of 'culturele meerwaardezoeker'
	Proces	Digitale maturiteit
Procesvereenvoudiging		Aantal handelingen
		Complexiteitservaring medewerkers
Efficiëntie		Doorlooptijd
		graad van integratie tussen systemen
		efficiëntie-ervaring medewerkers
Budget		grootte van het marketingbudget
Evaluatie	Engagement met acties	Metrieken in digitale tools voor contact met participanten, bv. Mailchimp en Facebook, geven inzicht in engagement (bv. click-to-open-rate, read ratio)
	Kanalen	Aanpassing van boodschap afhankelijk van kanaal?
	Koppeling off-line	Geografische focus off-line actie versus postcode online ticketverkoop
	Relevantie	Afstemming van boodschap op (gesegmenteerde) doelpubliek?
		Peiling naar relevantie-ervaring door participanten
		Impact van pogingen tot relevantieverhogingen op ticketverkoop



4 / Proof of concept

Via *proof of concepts* (POC's) willen we onderzoeken wat de impact van de toepassing (van datagedreven benchmarking en marketing) op cultuurorganisaties is.

Eerst verduidelijken we het concept dat we "ter bewijs" voorleggen. Dan leggen we de methodologie uit die we volgden bij de proof-of-concept workshops. Daarop volgen twee stukken waar we telkens de conceptuele haalbaarheid, technische haalbaarheid en inhoudelijke meerwaarde van enerzijds datagedreven benchmarking en anderzijds datagedreven marketing behandelen. Tot slot vatten we de conclusies van deze workshops samen.

Het verzamelen van publieksgegevens (en de manier waarop ermee gewerkt wordt) kan leiden tot een dataset waaruit relevante inzichten kunnen gehaald worden die cultuurorganisaties in staat stellen zich te vergelijken met andere posities (benchmarking) en die cultuurorganisaties kunnen helpen bij de publiekswerving (marketing).

Dit concept werd door de bevindingen van dit onderzoek al genuanceerd. Cultuurorganisaties hebben vooral nood aan (1) ondersteuning bij het uittekenen van een organisatiebreed gedragen **visie** voor datagedreven benchmarking en marketing, (2) ondersteuning bij het opbouwen van **kennis** en know-how over datagedreven benchmarking en marketing, en (3) ondersteuning bij het **gebruiken** van de bestaande tools, reeds verzamelde publieksgegevens en beschikbare gerelateerde databronnen.

Via proof-of-concept workshops willen we nu 'de impact van de toepassing (van datagedreven benchmarking en marketing) op de doelgroep uitwerken'. Gezien de vaststellingen van het voorafgaande onderzoek werden de POC workshops op een niet-technische manier vormgegeven. Er werd vooral gepolst of organisaties een geconcretiseerde visie (op hoe datagedreven benchmarking en marketing in hun organisatie zou kunnen ingezet worden) kunnen formuleren die aansluit bij actuele gegevens die kunnen verzameld en ontsloten worden.

De indicatoren die we opstelden in dit onderzoek (zie hierboven) bieden een kader voor welke gegevens verzameld en ontsloten zouden moeten worden om mogelijks relevante inzichten te bieden. Daarom hebben de proof of concept workshops telkens de indicatoren als leidraad genomen.

4.1.1 Methodologie

Elke workshop bestaat uit twee gedeeltes. Het eerste gedeelte peilt naar de mate waarin de indicatoren **operationaliseerbaar** zijn, i.e. slagen we erin om die indicatoren om te zetten naar meetbare parameters. Enerzijds wordt er gepeild naar de manier waarop een ambitie met betrekking tot publiekswerving kan geformuleerd worden aan de hand van de indicatoren. Anderzijds wordt er gepeild naar de mogelijkheid of de huidige stand van zaken van publiekswerving eventueel op een kwantitatieve manier beschreven kan worden. Immers, nog los van enige dataverzameling is *de competentie om op een gestructureerde manier aspecten van het publiekswervingsproces te vertalen naar meetbare parameters* een basisvereiste om op een datagedreven manier aan publiekswerving te doen.

Het tweede gedeelte peilt naar de mate waarin de indicatoren helpen om tot **inzichten** te komen. Enerzijds wordt er gepeild of de indicatoren een vergelijkingbasis kunnen bieden om een stand van zaken op te maken die dan kan gebruikt worden om te evalueren (met een vroegere stand van zaken) of om een vergelijkbare andere organisatie te vinden. Anderzijds wordt er gepeild of de manier waarop een publiekswervingsactie wordt uitgerold, van doelstelling tot proces, kan gevat worden door de indicatoren. Immers, nog los van enige data-analyse is *de competentie om inhoudelijke doelstellingen en inzichten te koppelen aan verwerkte gegevens* een basisvereiste om op een datagedreven manier aan publiekswerving te doen

De workshops werden zo begeleid dat ofwel vanuit een algemener gesprek alle aspecten die door de indicatoren worden aangeraakt behandeld werden, ofwel werden de indicatoren gebruikt om het gesprek verder op gang te houden. In de zes workshops werd deze methodologie van het semi-gestructureerd interview aangehouden. Achteraf werd het gesprek dan gestructureerd in een verslag (zie bijlagen) dat wel de structuur van de indicatoren volgt, waardoor de verslagen vergelijkbaar worden. In de inleidingen van de verslagen werd informatie die niet toe te kennen was aan de indicatoren apart vermeld. In de conclusies van de verslagen werd samengevat welke impact datagedreven benchmarking en marketing zou kunnen hebben op de bevraagde organisatie, zoals voorzien in het bestek. Omwille van de betrouwbaarheid worden de individuele verslagen enkel gedeeld met de opdrachtgever, en bevat dit rapport enkel de samenvatting. De inhoudelijke overwegingen worden dus hieronder samengebracht onder de noemers 'conceptuele haalbaarheid' en 'inhoudelijke meerwaarde'.

De deelnemers werden zoveel mogelijk afgeschermd van technische besommeringen omtrent dataverzameling en analyse, om de discussie niet te laten verzanden in details. We maakten wel telkens een inschatting van de technische haalbaarheid voor elke organisatie om met datagedreven benchmarking en marketing aan de slag te gaan.

In totaal werden zes POC workshops uitgevoerd, telkens met een individuele organisatie. De keuze om met individuele organisaties te werken is gedragen door de stuurgroep. De argumentatie om met individuele organisaties te werken is enerzijds inhoudelijk, maar ook pragmatisch. Door de uitkomsten van de voorafgaande fases van het onderzoek is gebleken dat de POC workshops op een conceptueel niveau het best zouden werken, en minder op een technisch niveau. Vanuit inhoudelijk perspectief is er daarom gekozen om in de diepte te kunnen werken met individuele organisaties, in plaats van een technische voorstudie te doen die gegevens van verschillende organisaties bij elkaar zou brengen. Daarnaast is er de pragmatische overweging dat door het krappe tijdsbestek het eenvoudiger is om met individuele organisaties een moment te vinden, dan om een moment te vinden waarop een grote en gezamenlijke sessie kan georganiseerd worden.

De volgende types van organisaties zijn betrokken geweest bij de POC workshops, waarbij er rekening werd gehouden met de verschillende regio's in Vlaanderen, en verschillende groottes van steden of gemeenten.

- Cultuurcentrum
- Bibliotheek
- Stadsarchief
- Centrumstad (complementaire cultuurcommunicatie)
- Kunstenorganisatie
- Sociaal-cultureel volwassenenwerk

4.1.2 Benchmarking

In dit stuk bespreken we de conceptuele haalbaarheid, inhoudelijke meerwaarde en technische haalbaarheid van datagedreven benchmarking, gebaseerd op de inzichten uit de POC workshops met de zes organisaties.

Uit die workshops bleek dat benchmarking vooral gezien wordt als een manier om zelf de eigen werking rond publiekswerving te evalueren. Daarbij wordt in eerste instantie gekeken naar evaluatiemogelijkheden van eigen acties op basis van gegevens voor, tijdens en na een promotionele actie. Vergelijkingen met andere organisaties worden voornamelijk als relevant gezien als ze kunnen leiden tot kennisdeling, en daarvoor is er in (bepaalde delen van) de cultuursector al een goede aanpak met betrekking tot collegagroepen. *Het datagedreven aspect van de benchmarking verwijst hier dus eerder naar de methodologie om een vergelijkbare organisatie te vinden, en niet naar datagedreven inzichten.*

4.1.2.1 Conceptuele haalbaarheid

De conceptuele haalbaarheid voor datagedreven benchmarking binnen de 6 bevraagde cultuurorganisaties is hoog. Enerzijds is de inhoudelijke meerwaarde (zie hieronder) duidelijk. Anderzijds hebben de organisaties hun communicatiekanalen al uitgebreid naar het digitale domein (van website, over nieuwsbrief, tot sociale media)

waardoor een aantal datapunten gecapteerd worden die voor benchmarking gebruikt kunnen worden (naast de bestaande praktijk van kwalitatieve publieksbevragingen, die kwantitatief kunnen geanalyseerd worden). In vele gevallen komen die datapunten al in het vizier voor interne (en soms externe) rapportering, en staan zij ter ondersteuning van kwalitatieve overwegingen. Een dashboard dat een aantal relevante metrieken bij elkaar brengt wordt als een tijdsbesparend instrument beschouwd, omdat het vermijdt dat op momenten van rapportering nog allerhande gegevens bij elkaar gezocht moeten worden. Dergelijk dashboard kan op de private markt aangekocht worden.

Concrete voorbeelden hiervoor hoorden we bij de stad, de bibliotheek, het cultuurcentrum en de kunstorganisatie. Alle vier hebben ze de gewoonte om periodiek te rapporteren over de cijfers van hun publiekswervingsacties voor interne en externe rapporteringsdoeleinden, waarbij er vergeleken wordt met een voorgaande periode. Tegelijk hoorden we een sterke relativering van de waarde van die cijfers: ze vormen vaak het begin van een discussie die erg snel het kwantitatieve verlaat en dieper ingaat op inhoudelijke overwegingen; de meerwaarde van het cijfermatige is daarin beperkt, vooral omdat de juiste cijfers niet beschikbaar zijn om het inhoudelijke gesprek te onderbouwen.

Tegelijk is er een vorm van risicooversiteit merkbaar, die organisaties weerhoudt om verder te investeren in de digitale communicatietools die al gebruikt worden, bv. om de tools zo te configureren dat inhoudelijk relevante gegevens opgeleverd worden. Misschien wel de belangrijkste drempel is de beperkte personeelsbezetting voor "communicatie" bij de bevraagde huizen. Dit hoorden we bij het cultuurcentrum, de kunstorganisatie, het sociaal-cultureel volwassenenwerk en het stadsarchief. Het bestaande takenpakket is al van die aard dat de conceptuele denkruimte om verdere toepassingen of mogelijkheden te zien ontbreekt. Of omgekeerd, waar opportuniteiten gezien worden in een datagedreven aanpak van evaluatie stelt zich de vraag hoe dan de inzichten die uit die evaluatie ontstaan kunnen omgezet worden. Welk nut heeft het om te zien wat er op welke manier beter kan, als er geen personeelsruimte is om de verbeteringen door te voeren?

In zekere, maar mindere mate speelt daar dan ook wel de budgetruimte in mee. Budgetten worden opgesteld vanuit een continuïteit, en een vergroting van een communicatiebudget moet gepaard gaan met een onderbouwd plan. Tegelijk is het communicatiebudget van bv. een receptief huis slechts klein ten opzichte van het budget voor bijvoorbeeld technische infrastructuur, en is het benodigde budget voor verdere digitale ontwikkeling significant, maar niet onoverkoombaar. Mits het juiste project, waarvan helder de meerwaarde beargumenteerd wordt, zien het bevraagde cultuurcentrum en de kunstorganisatie wel mogelijkheden om investeringsbudget te verkrijgen. Het stadsarchief, de cultuurcommunicatiedienst van de stad en de bibliotheek kijken dan weer net naar hun stedelijk of regionaal overkoepelende orgaan om hiervoor visie en budget aan te leveren. Het probleem blijft echter bij het voorhanden zijn van (gekwalificeerd) personeel om die investering te begeleiden en te valoriseren.

De bevraagde cultuurorganisaties durven zeker ook oplossingsgericht te denken, maar kijken daarbij sterk naar collectivisering. Ofwel zijn er stemmen die vragen om een centrale oplossing te laten ontwikkelen vanuit stedelijk beleid (bibliotheek, stadsarchief, cultuurcommunicatiedienst van de stad), ofwel om als breder collectief samen sterker te staan op de private markt (kunstorganisatie, cultuurcentrum). Het denken in termen van een collectief heeft ook veel te maken met een nood aan kennisdeling. Over het algemeen is er weinig gevoel van onderlinge concurrentie in de bevraagde deelsectoren, en staat men open voor collegagroepen waarin methodologie en praktische ervaringen gedeeld worden. De collegagroep die georganiseerd wordt vanuit het Sociaal Fonds voor de Podiumkunsten voor communicatiemedewerkers in PC304 werd specifiek vermeld als een goed voorbeeld, omdat die net de goede balans vindt tussen een groep van collega's die groot genoeg is om verschillende niveaus van kennis bij elkaar te brengen, maar tegelijk toch scherp genoeg is afgebakend om een hoog gevoel van relevantie teweeg te brengen.

4.1.2.2 Inhoudelijke meerwaarde

De inhoudelijke meerwaarde van het gebruiken van publieksgegevens zit bij de bevraagde organisaties vooral bij de interne evaluatie van communicatieacties. Op dit moment worden door de bevraagde organisaties de standaard metrieken uit tools als Google Analytics (paginabezoeken), sociale media (likes en shares), nieuwsbrieven (click to open rate) en ticketing (aantal tickets) al gebruikt om periodiek een overzicht te geven van de stand van zaken, soms vanuit het perspectief van een evaluatie, maar vaak omdat er cijfers worden gevraagd voor jaarverslag, interne rapportering, een raad van bestuur, of rapportering naar de subsidiërende overheden. Die gegevens moeten dan bij elkaar gezocht worden, en dat verloopt met wisselende mate van vlotheid. Desalniettemin zijn de gegevens in die context maar een opstapje naar een kwalitatieve interpretatie.

Echter, nuttige gegevens zouden verder moeten gaan dan de standaard metrieken die in de tools ingebakken zitten. **Het blijft voor de organisaties echter moeilijk om dan te preciseren welke extra gegevens nodig zijn, of welke bewerkingen moeten uitgevoerd worden op de gegevens om tot nuttige inzichten te komen.** Net die extra slag hoopt men te vinden in enerzijds een collectief ontwikkeld platform (waarbij dan de nodige inzichten aangeleverd worden) of anderzijds door zich beter collectief te organiseren, waardoor de kennis collectief

kan ontstaan in collegagroepen, die dan als een blok de gevraagde functionaliteit kan afdwingen bij de commerciële partners. Hoewel het altijd impliciet gebleven is in de workshops zijn mensen op zoek naar de connecties tussen de verschillende tools en kanalen: leidt een bepaalde nieuwsbriefactie met een hoge click-to-open rate tot een verhoogde ticketverkoop (conversie), komt de activiteit op sociale media tegoed aan bezoek op verdiepende website pagina's die context bieden rond de theatervoorstelling, ...?... Het linken van die tools (zie technische haalbaarheid) is weliswaar mogelijk, maar overstijgt vaak de organisatie-interne capaciteiten.

De toegevoegde waarde van het delen van publieksgegevens met andere organisaties (via een anonimiserend platform in de vorm van bv. Audience Finder) zou kunnen zitten in een vorm van zelfevaluatie. Door te vergelijken met (een geaggregeerde groep van) vergelijkbare aanbieders kan er soms in rapporteringen naar bv. een raad van bestuur, gewezen worden op bepaalde verschillen in beleid rond publiekswerving. In principe is die functionaliteit al beschikbaar in sommige van de kennisportalen van CJM, maar de bevroegde organisaties vinden in die platformen niet hun gading of vinden de weg er niet in.

4.1.2.3 Technische haalbaarheid

De brede adoptie van digitale communicatietools (en de bestaande praktijk van kwalitatieve publieksbevragingen) bij de bevroegde organisaties zorgt voor een grote (maar tegelijk ook arme, zie hieronder) hoeveelheid aan beschikbare gegevens met betrekking tot publiek. In 2012 schreef Guido De Brabander al: "De uitdaging bestaat er ondertussen niet meer in die gegevens te verzamelen, maar wel ze te gebruiken als context voor meer probleemstellende vraagstukken, zodat oplossings- en actiegericht publieksonderzoek, met de nodige continuïteit, zijn volle rol kan spelen." En inderdaad, verschillende voorbeelden tijdens de POC workshops geven aan dat het capteren van gegevens die het publiek beschrijven al veelvuldig gebeurt. Ook het bij elkaar brengen van gegevens uit verschillende tools gebeurt al, maar wel nog vaak handmatig (en enkel in het kader van een periodieke rapportering). Op een meer automatische manier gegevens te kunnen kruisen is een noodzakelijke volgende stap, die overigens al beschikbaar is op de private markt.

Het probleem blijft echter dat de gecapteerde gegevens relatief arm zijn: ticketinggegevens over participanten gaan naast de aankoophistoriek niet veel verder dan een emailadres en/of postadres, soms leeftijd en geslacht. De ticketinggegevens over het gekochte aanbod zijn ook arm, in de zin dat er geen categorisatie beschikbaar is van types van aanbod, doelgroep, edm (die gegevens zitten dan soms wel in een planningstool). Via sociale media en de nieuwsbrief hebben de organisaties zelf ook geen toegang tot extra informatie met betrekking tot bv. diversiteit, bredere interesses, kansenstatus of opleidingsniveau. Om echt inhoudelijke inzichten te kunnen afleiden uit gegevens zijn net rijke gegevens nodig, maar die zijn enkel te verkrijgen via (methodologisch correcte) bevragingen, niet uit de minimale data van een ticketingsysteem of mailingtool. Bovendien zijn de diepgravende inzichten die gewenst zijn in de bevroegde organisaties sterk afhankelijk van de publiekswervingsvisie. Daardoor zijn de indicatoren die de inzichten kunnen onderbouwen dus specifiek te implementeren voor elke organisatie.

Er zijn verschillende indicatoren en verschillende manieren van definiëren die uit verschillende hoeken komen en die her en der ruimer geïmplementeerd zijn, maar de bevroegde organisaties doen niet altijd beroep op deze indicatoren en concepten in hun taalgebruik en aanpak.

4.1.3 Marketing

4.1.3.1 Conceptuele haalbaarheid

Het hele begrip van "marketing" wekt verwarring bij de verschillende organisaties, en het aspect van datagedreven marketing is onduidelijk. De publiekswerving van de bevroegde organisaties streeft naar twee doelen. Enerzijds wordt er ingezet op *een publiek motiveren om deel te hebben aan het aanbod*, en anderzijds wordt er ingezet op *gemeenschapsvorming en ontmoeting*. De zes organisaties zetten in verschillende mate in op beide doelstellingen, waarbij soms het aanbod wordt 'gebruikt' om ontmoeting te stimuleren.

Sommige organisaties maken hier zeer bewuste keuzes. De kunstenorganisatie maakt een onderscheid tussen publiekswerking en communicatie, waarbij die laatste het dichtst aansluit bij marketing. Maar bijzonder belangrijk is net de ontmoeting, verdieping en de openheid voor diversiteit, die via publiekswerking wordt bewerkstelligt. Het sociaal-cultureel werk zet in op gemeenschapsvorming en de promotie van het aanbod, maar gebruikt net heel sterk het verband tussen de twee. De bevroegde stad is net gestimuleerd om (onder meer) de "kloof" tussen het aanbod en een bepaald bevolkingssegment (i.e. kansengroepen) te verkleinen. De bibliotheek ziet haar rol als "boekenrek" vervellen tot gemeenschapsvormer, en probeert die vervelling te spiegelen in het personeelsbestand.

Wat echter bij de bevroegde organisaties terugkeert, is het inzetten op de kwaliteit en aantrekkelijkheid van het aanbod als strategie om aan publiekswerving te doen. Met name bij het cultuurcentrum, de kunstenorganisatie als

bij het stadsarchief heerst deze tactiek en bepaalt het sterk hoe er aan publiekswerving wordt gedaan. Promotie bestaat dan vooral uit informeren over het (hoogkwalitatieve) aanbod, bv. aan de hand van een seizoensbrochure (cultuurcentrum en kunstorganisatie) of een gebruiksvriendelijke website (stadsarchief). Het verbreden van het publiek gebeurt dan eerder via intermediairen (zoals bij de kunstorganisatie, de stad en het stadsarchief) om ingang te vinden bij nieuwe doelgroepen. Voor hen is de toeloop van publiek een functie van de kwaliteit van het aanbod, en niet zozeer een functie van communicatie over het aanbod.

Traditioneel wordt datagedreven marketing gezien als het proces waarbij gegevens een inzicht geven over op welke doelgroep het best kan ingezet worden om de verkoop te stimuleren (zie het voorbeeld uit Fase 3, datagedreven marketing leidt tot het inzetten op herhaalbezoekers omdat daarmee het makkelijkst de grootste groei van het publiek bereikt kan worden). Die traditionele benadering komt niet terug bij de bevraagde organisaties. Zoals ook bleek uit de kwantitatieve en kwalitatieve bevragen is publieksbehoud uiteraard belangrijk, maar ligt de uitdaging net in de verbreding om een nieuw publiek aan te trekken. Het datagedreven aspect wordt vooral gezien in de mogelijkheid van segmentering (zie hieronder bij inhoudelijke meerwaarde). Het gaat dus bij de bevraagde organisaties niet over gegevens gebruiken om tot het inzicht te komen welk segment moet bereikt worden met het promotiemateriaal, maar omgekeerd om segmenten die vooraf gedefinieerd worden in een publiekswervingsvisie (bv. verjonging, diversiteit, afhakers, herhaal-bezoekers) te herkennen in de lijst van bestaande "klanten". Nieuw publiek wordt geëngageerd via intermediairen of artistieke/inhoudelijke keuzes.

Bij meer directe vormen van promotie, bv. via nieuwsbrieven of gerichte (online) advertenties, kan segmentering ingezet worden. Toch stellen sommige organisaties zich vragen omwille van de regelgeving rond privacy die van kracht ging (maar die in feite een verderzetting is van de bestaande Belgische privacyrichtlijn). Desondanks is er wel interesse in de mogelijkheden hiervan, en wordt er binnen verschillende organisaties al volop mee gewerkt (of, zoals in het voorbeeld van het stadsarchief, bewust niet op ingezet!).

De conceptuele haalbaarheid voor datagedreven marketing (in de herinterpretatie van visiegedreven segmentering) is dus relatief hoog. De voorwaarde lijkt te zijn dat het begrip op de juiste manier gekaderd wordt binnen de diverse manieren waarop nu in de verschillende sectoren aan publiekswerving gedaan wordt. Datagedreven marketing dient traditioneel een louter commercieel doel. Dat is een belangrijk verschil met de bevraagde cultuurorganisaties die zich tot doel stellen publiek te werven op basis van voornamelijk maatschappelijke waarden.

4.1.3.2 Inhoudelijke meerwaarde

Het datagedreven aspect van publiekswerving lijkt voor de meeste deelnemers te zitten in de mogelijkheid om het doelpubliek te segmenteren. Zulke segmenten worden door de deelnemende organisaties gedefinieerd op basis van participatiehistoriek (zoals die in een ticketingsysteem zit), basisdemografische gegevens (zoals die mogelijk in een CRM systeem zitten), of meer abstracte informatie die mogelijk door derden wordt aangeboden (bv. het al dan niet bezitten van een UiTpas).

We kwamen twee vormen van segmentering op basis van participatiehistoriek tegen tijdens de POC workshops.

Een eerste segmentering lijkt op een aanbevelingsmachine: mensen die deel hadden aan aanbod A en aanbod B zijn mogelijk ook geïnteresseerd om deel te hebben aan aanbod C. Het segment van mensen die deelnamen aan aanbod A en B krijgt een directe mail, met de suggestie ook deel te hebben aan aanbod C. Voorbeelden hiervan zagen we terugkeren in de kunstorganisatie, de bibliotheek en het cultuurcentrum.

Een tweede manier van segmenteren is het detecteren van 'afhakers'. Het segment van afhakers kan gedefinieerd worden op basis van participatiehistoriek: mensen die na een periode van regelmatige deelname overgaan tot een significante periode waarin er niet langer deelgenomen wordt aan het aanbod, kunnen aangeschreven worden met suggesties. Deze aanpak kwam terug bij het cultuurcentrum en de bibliotheek, en wekte interesse bij het sociaal-culturele volwassenenwerk. Een belangrijke voetnoot bij deze aanpak is echter het minimaliseren van zogenaamde false positives. Een te naïeve implementatie van deze segmentering leidt tot een irrelevant segment van mensen die van emailadres veranderden, die verhuisd zijn, via een ander kanaal tickets kopen, enz.

Andere vormen van segmenteren (bv. door gebruik te maken van de UiTpas) worden ook al ingezet. De inhoudelijke meerwaarde van segmenteren staat buiten kijf, en in bepaalde gevallen gebeurt het al op een datagedreven manier. Echter, het blijkt dat het proces om op een datagedreven manier aan segmentering te doen omslachtig is, voor een belangrijk deel omwille van de slechte integratie tussen de verschillende tools. Hierover meer bij "technische haalbaarheid" hieronder. Een ander aspect van het proces dat tot omslachtigheid leidt, is het feit dat er erg veel domeinkennis nodig is om de participatiehistoriek zo te gebruiken dat er nuttige segmenten ontstaan. Hoewel er manieren kunnen ontwikkeld worden om die afhankelijkheid van domeinkennis te reduceren (bv. door het aanbod inhoudelijk te typeren met genres of doelpublieken, cf. de indicatorenset) is net die menselijke, kennisgedreven interventie iets dat inhoudelijke meerwaarde geeft aan de job van de communicatiemedewerker.

Bij de bevroagde organisaties is er aantoonbaar aandacht voor een directe manier van publiekswerving. Vanuit bibliotheek en sociaal-cultureel werk wordt ook heel sterk aandacht gevraagd voor 'gemeenschapsvorming', wat een andere manier van "verbindend" communiceren en handelen vergt. Het werken met intermediairen komt ook regelmatig terug. De inhoudelijke meerwaarde van een datagedreven aanpak voor marketing wordt in dat laatste geval wel in vraag gesteld.

4.1.3.3 Technische haalbaarheid

Door de adoptie van digitale tools voor ticketing, planning/beheer, sociale media, nieuwsbrieven, e.d. lijkt de stap naar datagedreven marketingtoepassingen relatief klein. Een aantal van de mogelijkheden in segmentering worden bovendien nu ook al gebruikt. Maar bepaalde aspecten van de potentiële meerwaarde van die tools worden soms nog niet voldoende aangeboord door configuratie- en integratieproblemen. Een juiste configuratie en integratie van de digitale tools is een cruciale tweede stap (na de eerste stap van een digitaal mature overweging om in te zetten op digitale tools) om de meerwaarde van digitale tools te valoriseren. Echter, bij alle bevroagde organisaties (behalve bij het stadsarchief, die de consequenties van de ingebruikname van Facebook helemaal doorgedacht hebben) blijft die cruciale tweede stap hangen door **gebrek aan mankracht en budgetprioritisering**. Maar zelfs in de meest technisch geavanceerde organisatie die bevroagd werd (het cultuurcentrum) en waar sterk wordt ingezet op integratie tussen de verschillende tools, ontstaat er soms conflict door een beperkt **change management**.

Enkele concrete voorbeelden uit de POC geven een goed gevoel van het laaghangende fruit dat hier geplukt kan worden.

De stad die bevroagd werd gebruikt de standaard metrieken van Google Analytics maar die leveren niet meteen de verwachte inzichten die echt meerwaarde bieden. Echter, het instellen van meer complexe "funnels" zou de trajecten van websitebezoekers kunnen evalueren (bv. binnenkomen op website via nieuwsbrief van cultuurdienst stad, dan consulteren van contextualiserende informatie over activiteit, en dan exit uit website naar ticketingpagina van het cultuurhuis in de stad). Het uitdenken van die tactieken, ze omzetten naar de communicatieacties, en ze dan implementeren in het Google Analytics systeem is complex. De cultuurcommunicatiedienst wil hier niet alleen en op eigen houtje in investeren, en kijkt naar de technische ondersteuning vanuit de andere entiteiten in de stad.

De bibliotheek kan dankzij het ontleningssysteem een segmentering maken van bibliotheekbezoekers op basis van hun ontleningsgeschiedenis. De emailadressen van de ontleners kunnen ook opgezocht worden, en hieruit kan een lijst samengesteld worden die overeenstemt met het segment dat gemaakt is op basis van de ontleningsgeschiedenis. Maar de integratie met Mailchimp is niet automatisch en vergt een ETL proces (export, transform en load) dat te complex is. De individuele bibliotheek wil hier niet alleen in investeren, en kijkt naar bv. Cultuurconnect om dit soort problemen collectief op te lossen.

Het cultuurcentrum heeft een systeem waarbij gegevens uit het planningssysteem, die eigenlijk bedoeld zijn voor het technisch personeel, gebruikt kunnen worden om een scherm in de ontvangstruimte te voorzien van informatie over het exacte beginuur van een voorstelling, of er pauze is en om hoe laat, en om hoe laat de voorstelling gedaan is. Soms echter zijn de gegevens niet ingevuld omdat een personeelslid de planning niet via de planningstool heeft doorgegeven. Change management heeft hier nagelaten iedereen goed te informeren over een nieuwe afhankelijkheid van de planningstool en het belang om de tools dus juist te gebruiken.

4.1.4 Conclusies na proof-of-concept workshops

Deze conclusie blikt terug op de bevindingen die gebaseerd kunnen worden op de proof-of-concept workshops met de zes hierboven genoemde organisaties (cultuurcommunicatiedienst van een stad, cultuurcentrum, stadsarchief, bibliotheek, kunstenaarorganisatie, sociaal-cultureel volwassenenwerk).

De zes types van cultuurorganisaties met een (ruim gedefinieerde) presenterende functie willen graag hun publiek beter leren kennen, en die opgedane kennis inzetten om beter te communiceren over hun aanbod. Tegelijkertijd ontstaat de visie over doelgroepenbeleid sterk vanuit een maatschappelijk perspectief, en (bij de bevroagde organisaties) minder vanuit een economisch perspectief, wat een belangrijke consequentie heeft voor de nodige gegevensverzameling. Die consequentie spitten we hieronder uit.

Een eerste onderscheid dat daarbij gemaakt kan worden is dat het gaat over het publiek dat de weg naar de cultuurorganisatie al sporadisch of frequent vindt, versus nieuw publiek. Met betrekking tot het behouden van het bestaande publiek zijn er bepaalde beproefde communicatiestrategieën die gaan van offline acties (bv. affiches, brochures, flyers, zichtbaarheid door deelname aan activiteiten partners, abonnementen, ...) tot online acties (bv. invoer op uitinvlaanderen.be, nieuwsbrief, sociale media, advertenties, ...) Het nieuwe publiek wordt benoemd met termen als 'jongeren', 'kansengroepen', of '(etnisch-cultureel) diverser'. Complexere en meerdimensionale

doelgroepcategorisaties (bv. "culturele meerwaardezoeker" zoals dat bij Toerisme Vlaanderen wordt gedefinieerd) werden niet spontaan genoemd. Die aandacht voor nieuw publiek kwam enkel aan bod bij de cultuurcommunicatiedienst van de stad, de kunstorganisatie, en het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Typische acties die hieromtrent gebeuren draaien rond het engageren van intermediairen, die een directe toegang hebben tot de nog weinig bereikte doelgroep via hun persoonlijk of professioneel netwerk. Niet alleen zijn die doelgroepen moeilijk te vatten in een databank (bv. uit privacy overwegingen), maar zijn ook de doorgaans gebruikte manieren om hen te bereiken veelal "offline", wat gegevensverzameling bemoeilijkt.

Een ander onderscheid dat speelt is dat van de doelstelling van de organisatie die omfloerst wordt door de brede begrippen "presentatie" en "publiekswerving". Enerzijds gaat het over pure presentatie van aanbod waarvoor een publiek aangetrokken kan worden dat het aanbod "consumeert". Bij dit promotionele aspect van publiekswerving gaat het over het formuleren van een boodschap die aansluit bij het beoogde (deelsegment van het) doelpubliek, en het vinden van kanalen die dat beoogde doelpubliek kunnen bereiken. Dit vereist getalenteerde communicatoren met een heldere taal en kennis van hoe informatie zich verspreidt. Datagedreven aanpakken bieden hiervoor (bij digitale communicatie) een groot voordeel. Anderzijds gaat het ook over organisaties met een sterke gemeenschapsvormende doelstelling, die schuilgaat achter "presenteren" en "publiekswerving". Met die doelstelling in het achterhoofd wordt persoonlijke interactie om 'deelhebbers' te motiveren als belangrijk naar voren geschoven. Dit vereist dan weer empathisch personeel dat sterk is in het leggen van verbindingen. Daarbij is een datagedreven aanpak dan weer eerder moeilijk.

De proof-of-concepts expliciteren de uitdaging om te definiëren welke inhoudelijke meerwaarde de analyse van breed verzamelde publieksgegevens biedt binnen een context waarin maatschappelijke waarden overheersen op economische overwegingen. En kan die eventuele inhoudelijke meerwaarde wel bereikt worden in een haalbaar kader (zowel technisch als conceptueel)? We zien vijf werkpistes: expliciete terminologie, kennisdeling, visievorming, en twee meer technische pistes over gegevensverzameling.

4.1.4.1 Expliciete terminologie

De proof-of-concept workshops toonden aan dat de terminologie die gehanteerd wordt door de cultuurorganisaties met betrekking tot publiekswerving eerder informeel gedefinieerd is, en dat die bovendien niet gebruikt wordt in de gegevensverzameling. Dat is in principe geen probleem in een abstracte visie die kan omgezet worden door communicatiemedewerkers. Het is wel een probleem in een context waar die abstracte visie moet gecapteerd worden in (kwantitatieve) publieksgegevens. Kwantitatieve gegevens zijn per definitie strakke categorisaties, gebaseerd op ondubbelzinnige definities. De brug tussen de strak gedefinieerde wereld van gestructureerde publieksgegevens (zoals dat in ticketing- en planningssystemen zit) en de eerder conceptuele betekeniswolken van een publiekswervingsvisietekst, is moeilijk te maken. Daarenboven is er een groot verschil in inhoudelijke complexiteit tussen de relatief arme gegevens in de huidige digitale tools, en de complexiteit in de publiekswervingsvisies (die dan weer uiterst rijke data nodig hebben om gemeten te kunnen worden).

Een **voorbeeld** is het concept van een afhaker in de bibliotheek. Op conceptueel niveau is dat iemand die na een periode van intense ontlening langdurig geen boeken meer ontleent. Op dat niveau is het ook een concept dat vertaalbaar is naar de andere organisatietypes met betrekking tot ticketverkoop of deel zijn van een sociaal-cultureel volwassenenwerkproject. Maar vanuit gegevensperspectief is dit geen eenvoudig concept. Hoelang moet de periode van intense ontlening geweest zijn? Wat is intense ontlening in aantal boeken per maand? Hoe lang moet iemand geen boeken meer ontleend hebben alvorens hij of zij als afhaker wordt gecategoriseerd? Wat als er een externe oorzaak is voor het niet ontleen? Of wat als er toch nog boeken ontleend worden, maar met een nieuwe ontlenerskaart? Die definitieslag om de terminologie te expliciteren, en daardoor dus toepasbaar te maken in een gegevenscontext, is een grote uitdaging. Zonder zulke afspraken is noch datagedreven benchmarking, noch datagedreven marketing mogelijk. Tegelijk zijn die afspraken vaak specifiek per (type van) organisatie, en afhankelijk van de organisationele visie rond publiekswerving.

De grens waar vaak op gestoten wordt is dus de beperking van de relatieve armoede van de gegevens die verzameld worden in ticketing-, plannings- of algemenere CRM-systemen. De armoede van die gegevens is relatief ten opzichte van de rijke nuance die er overheerst in de publiekswervingsvisies. Inzetten op etnisch-culturele diversiteit en interculturaliteit, zoals bijvoorbeeld bij de kunstorganisatie, is iets dat moeilijk of zelfs (principeel) helemaal niet cijfermatig geëvalueerd kan worden. Vandaar dat de beste inzichten gehaald worden uit diepgaande, kwalitatieve publieksbevragingen of bevolkingsonderzoeken (zoals de participatiesurvey). Het is moeilijk om waardevolle onderzoeksdata te puren uit gegevens die voor een ander doel verzameld werden (bv. ticketingdata).

4.1.4.2 Kennisdeling

Hoewel de bevroegde organisaties al stappen gezet hebben in het gebruiken van digitale tools voor publiekswerving, en ook een zicht hebben op de gegevens die door zulke tools verzameld kunnen worden, komt toch vaak naar boven dat er kennis ontbreekt om helder de volgende stappen te plannen om publieksgegevens te valoriseren. Die

kennis wordt niet opgebouwd door de personeelsploeg omwille van de hoge werkdruk, waardoor er geen ruimte is om de nodige opleidingen te volgen of binnen een veilige experimenteeruimte ervaring op te doen. Dit compromitteert de ontwikkeling van de organisaties op vlak van het gebruik van publieksgegevens: door het gebrek aan kennis kunnen de (aangekochte) tools eigenlijk niet ten volle benut worden en tonen ze hun meerwaarde niet volledig aan; daardoor is er weinig begeestering om verder te investeren; en het benodigde budget kan ook niet beargumenteerd worden omdat er geen helder plan voorgelegd kan worden (meer hierover bij visievorming, hieronder).

Nochtans zijn er enkele platformen waarop communicatiemedewerkers kennis kunnen delen over een datagedreven aanpak van hun publiekswerving. Een **voorbeeld** dat aangehaald werd door de kunstorganisatie is de Collegagroep Communicatie voor Paritair Comité 304, georganiseerd door het Sociaal Fonds voor de Podiumkunsten. Deze collegagroep is inhoudelijk goed voorbereid. Ook qua doelgroep is ze scherp genoeg afgelijnd, waardoor er een coherente groep van collega's in gesprek kan gaan met elkaar. Tegelijk is de groep groot genoeg om verschillende niveaus van ontwikkeling met elkaar in contact te brengen.

4.1.4.3 Visievorming

De zes bevraagde organisaties konden allemaal een heldere visie voorleggen rond publiekswerving. Hierin is veel variatie te herkennen, gaande van complementaire cultuurcommunicatie met oog voor kansengroepen bij de bevraagde stad, over het cultuurcentrum dat een open huis is voor iedereen en daarom een breed toegankelijk aanbod presenteert, tot sociaal-cultureel volwassenenwerk dat experimenteert met participatieve organisatievormen als een manier van publiekswerving.

Binnen die bredere visies is er over het algemeen weinig uitgepuurde visie over hoe publieksgegevens kunnen ingezet worden voor publiekswerving. Er is wel kennis over publieksbevragingen (en de inzichten die eruit kunnen gehaald worden) en er worden heel wat (dataverzamende) digitale tools gebruikt. Hoe echter die datagerelateerde aspecten kunnen verweven worden met de inhoudelijke publiekswervingsvisie lijkt in verschillende mate van concreetheid ingevuld te worden.

Het bevraagde cultuurcentrum stond op technisch vlak het verst wat betreft adoptie van digitale tools, en de configuratie en integratie ervan met andere systemen. Daardoor heeft dat cultuurcentrum mogelijk de meest complexe en rijke datastructuur van de 6 bevraagde organisaties. Door de technische skills van 1 personeelslid kunnen er *in house* kleine stappen gezet worden, die dan doorgaans bredere adoptie vinden omdat ze hun meerwaarde kunnen aantonen. Het change management dat hiervoor nodig is, verloopt vanuit een pragmatische invalshoek: als een bepaalde integratie niet werkt, kan de fout doorgaans teruggevoerd worden naar een menselijke fout (bv. gegevens niet ingevoerd). Hoewel die aanpak (door de specifieke skill van de medewerker) op korte termijn tot technologische vooruitgang leidt, moet er idealiter over een langetermijnstrategie nagedacht worden. Het change management op strategisch niveau is in zo een context even belangrijk als het begeleiden van het personeel.

Maar wat is een goede visie op datagedreven benchmarking en marketing binnen een context van cultuurorganisaties, die vanuit hun specifieke sector niet hoofdzakelijk inzetten op commerciële doelstellingen (bv. groei in deelnemersaantallen), maar veeleer op maatschappelijke doelstellingen (bv. een hoogwaardig aanbod of het werken met kansengroepen) die moeilijker te evalueren zijn aan de hand van basisgegevens die beschikbaar zijn in ticketing- en planningssystemen? De eerste stap is (voor de bevraagde organisaties) niet om nog verder in te zetten op de adoptie van nog extra nieuwe digitale tools, want die stap is al gezet. Wel is het nodig om beter te definiëren welke inzichten er uit de gegevens moeten gehaald kunnen worden zodat de bestaande visie rond publiekswerving verrijkt kan worden met een datagedreven component. Een datagedreven werking – in plaats van marketing – is hier misschien mogelijk, ook door publieksgegevens te gebruiken, maar vergt een andere invalshoek. Een **voorbeeld** zou de vraag kunnen zijn of de bevraagde stad er door haar aangepaste communicatie in slaagt om van UiT-pashouders herhaalbezoekers in de cultuurhuizen van de stad te maken (conversie)? Een belangrijke bemerking van het bevraagde stadsarchief, het cultuurcentrum en de kunstinstelling is dat sommige mogelijkheden wel gezien worden, maar dat die mogelijkheden ook pas kunnen nagestreefd worden als er personeelskracht is om die mogelijkheden uit te voeren.

Deze problematiek voor visievorming is niet uniek voor de cultuursector. In informatietechnologie wordt er al sinds 1996 gebruik gemaakt van CRISP-DM. In deze methodologie zit de hierboven vermelde spanning tussen conceptueel inzicht (business understanding) en de mogelijkheden van data (data understanding) ingebakken als een fundamentele feedback loop. Tijdens het gesprek met de bibliotheek werd deze feedback loop gevat als de wisselwerking tussen strategie en dashboard: een strategie kan helpen om een dashboard van indicatoren op te stellen die helpen om de implementatie van de strategie te evalueren, maar tegelijk kan een goed dashboard ook helpen om tot een nieuwe strategie te komen.

4.1.4.4 Privacy by design

In een poging om de drempels met betrekking tot kennisdeling en visievorming te verhelpen is er een tendens tot collectivisering zichtbaar in de cultuursector. Zo hoorden we de vraag naar collegagroepen in de kunstorganisatie, de expliciete wens voor een oplossing vanuit Cultuurconnect voor de bibliotheek, zo werd er naar publiek gekeken voor (geïntegreerde) data-inzichten over de UiTpas bij de stad, en leerden we de afhankelijkheid van het stadsarchief van de marcom-dienst van de stad.

Die roep voor collectivisering moet beantwoord worden, maar kan niet zomaar gespiegeld worden voor de verzameling van publieksgegevens. Zeker als het gaat over deelname aan cultuuruitingen moet de privacy van het participerende individu gerespecteerd worden. Hierbij is het noodzakelijk om de ontwikkelingen met betrekking tot data-ethiek goed op te volgen. Op verschillende relevante plaatsen wordt data-ethiek verder ontwikkeld, met stip in het recent opgestarte kenniscentrum rond artificiële intelligentie van het Vlaams Departement EWI. Meer specifiek kunnen een aantal advieslijnen rond privacy by design daarom in acht genomen worden:

- Proactief en niet reactief; preventie in plaats van remedie
 - Centraliseren van gegevens over individuele gebruikers houdt een verhoogd risico in op een breed verlies aan privacy (als alle gegevens centraal bewaard worden, dan moet slechts 1 plek aangevallen worden om alle gegevens te roven). Dat risico moet dus preventief gemitigeerd worden. De standaard aanpak is om gegevens op het niveau van individuele participanten zo gedistribueerd mogelijk te houden, en dat een centraliserende opslag gebeurt op een anoniem en geaggregeerd niveau. Bv. de verschillende commerciële spelers in de ticketingmarkt houden bij welk individu voor welke voorstellingen kaartjes kocht, maar in een centraliserende (overheids)context wordt enkel bijgehouden hoeveel mensen uit een bepaald segment van de bevolking naar een bepaald type van voorstelling zijn geweest.
- Privacy as the Default
 - De standaard zou moeten zijn dat gegevens over gebruikers niet gedeeld worden. Dus ook ticketing-informatie zou enkel na expliciete "consent" en "opt-in" voor verdere promotionele doeleinden mogen gebruikt worden.
- Full Functionality
 - Soms wordt er geschermd met een valse dichotomie, waarbij het mogelijk maken van een zo gepersonaliseerd mogelijke informatiestroom enkel mogelijk is als er (een beetje) privacy wordt opgeofferd. Privacy by design zegt dat iedereen recht heeft op een volledige functionaliteit, zonder dat er daarvoor privacy moet ingeboet worden.

4.1.4.5 Geautomatiseerde en periodieke gegevensverzameling

De workshops met de 6 organisaties leverden ook op dat technisch gesproken het werken met publieksgegevens minder complex moet worden. Bepaalde handelingen binnen datagedreven benchmarking en marketing kunnen geautomatiseerd worden als er een betere integratie is van tools.

Als voorbeeld kunnen we de tactiek van segmentering in het ene systeem, en direct mailing vanuit het andere systeem gebruiken, welke naar voren kwam in de workshops met de kunstorganisatie en de bibliotheek. Zowel kunstorganisatie als bibliotheek selecteren een segment uit de participanten op basis van de participatiehistoriek (i.e. ticketverkoop en ontlening), exporteren de mailadressen van dat segment, laden de mailadressen op in hun direct mailing tool (bv. mailchimp of campaign monitor), en schrijven een promotionele tekst om te versturen. Niet alleen is die export- en importstap complex, er is ook een GDPR-complexiteit met betrekking tot opt-out voorkeuren die mogelijk enkel worden bijgehouden in het mailingsprogramma (of elders?): hoe wordt ervoor gezorgd dat mensen die expliciet aangaven niet langer gemailld te mogen worden toch niet opnieuw een mail krijgen via de bovenbeschreven handeling?

Een betere integratie kan ook leiden tot een effectievere gegevensverzameling. Bij de verschillende organisaties werd aangehaald dat voor interne rapportering (bv. raad van bestuur) of externe rapportering (bv. aan departement CJM) met een zekere regelmaat publieksgegevens moeten opgezocht worden. Daarbij worden er over het algemeen slechts standaard metrieken bij elkaar gebracht, die daarom slechts ter illustratie getoond worden bij een meer kwalitatieve bespreking van de publiekswervingsvisie. Echter, die gegevens bij elkaar brengen (in een soort van dashboard) is een tijdrovende en manuele opdracht, waarbij verschillende rapporteringen voor andere hergroeperingen van de gegevens vragen. Ook hier is er winst te boeken door betere integratie. Maar dat betekent niet een noodzaak tot real time synchronisatie tussen tools of dashboards. Dat zou mogelijks nuttig kunnen zijn voor eventuele fraud detection voor tweedehandstickets (technologie hiervoor is al vrij beschikbaar), maar niet voor de periodieke rapportering en evaluatie die nu nodig is. Hier is er een mogelijke opportuniteit voor stimulans vanuit de administratie: in welke mate kan de administratie door het mogelijk maken van geautomatiseerde gegevensrapportering vanuit de beheers-, ticketing- en planningssystemen, bijdragen aan de conceptuele en technologische ontwikkeling van het gesubsidieerde veld?



5 / Bevindingen en aanbevelingen

De verschillende onderzoeksfases hebben heel wat inzichten opgeleverd die we in dit hoofdstuk graag synthetiseren om er vervolgens aanbevelingen aan te verbinden.

Met dit onderzoek wilden we een antwoord bieden op drie kernvragen:

1. Waar liggen de optimalisatie- en innovatiemogelijkheden die data-driven marketing kan bieden voor publiekswerving in de cultuursector?
2. Sluiten die mogelijkheden aan bij de wensen en noden die de cultuursector in Vlaanderen en Brussel heeft omtrent publiekswerving?
3. Hoe kunnen de eventuele obstakels die een adoptie van data-driven marketing voor publiekswerving in de weg staan geremedieerd worden?

We zijn met andere woorden op zoek gegaan naar de kansen en bedreigingen die er zijn om binnen de cultuursector tot een mature omgang met publieksdata voor publiekswerving in de brede betekenis van het woord te komen: klantenbehoud, het aantrekken van nieuwe bezoekers, het bereiken van klantsegmenten die vandaag minder bereikt worden, het beter bedienen van bezoekers en gebruikers, ... Die kansen en bedreigingen combineren we met inzichten in de huidige situatie in het veld (sterktes en zwaktes) zodat we gerichte aanbevelingen kunnen doen voor verdere stappen in het stimuleren van het gebruik van publieksdata voor datagedreven benchmarking en marketing.

Onderstaande SWOT-analyse kan gelezen worden als een samenvatting van de resultaten van resp. de benchmark-fase (desk research), de kwantitatieve bevraging, de kwalitatieve bevraging van de sector en de proof of concept workshops. We hebben daarvoor gekeken naar de huidige situatie bij de individuele cultuuraanbieders (noden, opvattingen, beperkingen, data, tools) en naar reeds bestaande collectieve data en tools (maar alleen in functie van hun meerwaarde voor de marketing van de individuele aanbieders zelf, bijvoorbeeld als benchmarktool).

5.1. SWOT-analyse

5.1.1 Sterktes

- Ruim 9 op 10 bevroegde organisaties verzamelt momenteel al publieksdata op de een of andere manier. De gegevens die het vaakst verzameld worden, zijn naam, woonplaats, inschrijving op de nieuwsbrief en adres.
- De meeste organisaties hebben al een bepaalde basis op het vlak van data-driven marketing. Zo is het gebruik van e-mailmarketing al wijd verspreid en is het gebruik van ticketingsystemen waarin publieksdata verzameld worden in een aantal subdomeinen al zeer hoog.
- Sommige individuele cultuurorganisaties staan al ver op het vlak van data-driven cultuurmarketing. Zij combineren verschillende manieren van datacollectie, participeren aan collectieve programma's en hanteren diverse methodes om die data om te zetten in acties voor publiekswerving.

- Een aantal Vlaamse instrumenten bieden al (beperkte) mogelijkheden tot benchmarking binnen een subdomein. Dat kan onder meer via het Vlaamse kennisportaal cultuurcentra en bibliotheken en SISCA.
- Instrumenten als A-kaart, UiTPAS en museumPASSmusées verzamelen vandaag al data over participatiegedrag en kunnen die omzetten in communicatieacties op maat.

5.1.2 Zwaktes

5.1.2.1 Kennis en know-how

- De sector geeft aan dat er te weinig kennis is over zowel de mogelijkheden als de technische aspecten van data-driven marketing. De organisaties weten dus niet altijd goed hoe ze met reeds aanwezige data (beter) aan de slag kunnen gaan om hun doelen te bereiken, noch welke bijkomende data hiervoor relevant kunnen zijn en hoe ze die kunnen verzamelen. Door beperkingen qua personeel is het ook niet evident om die kennis intern en extern op te bouwen.

5.1.2.2 Data en tools

- Voor de sector als geheel kunnen we stellen dat het verzamelen van publieksdata op heel verschillende manieren gebeurt. De helft van de organisaties heeft een ticketingsysteem, de andere helft niet. Musea, die zelf weinig data uit ticketing halen, blijken volgens onze enquête in ruim 60% van de gevallen minstens elk jaar hun publiek te bevragen via een survey. Bij de kunstorganisaties, cc's en bibliotheken evenwel organiseert slechts ongeveer 15% minstens jaarlijks zo'n survey.
- Vooral musea blijken het moeilijk te hebben om systematisch uitgebreide publieksdata te verzamelen omdat dataregistratie er doorgaans geen logisch onderdeel is van het proces van publieksparticipatie. Wanneer je bijvoorbeeld een ticket voor een voorstelling in een cc koopt of boeken ontleent in de bib, dan is die dataregistratie veel vanzelfsprekender dan wanneer je een museum binnenstapt en een ticket aan de kassa koopt.
- De acties die door de bevraagde organisaties ondernomen worden om hun publieksdatabase correct en up-to-date te houden, zijn eerder beperkt. Aangezien er een 'natuurlijk verval' van data bestaat (data worden met de tijd meer en meer incorrect door bijvoorbeeld verhuisbewegingen) is de kans dus reëel dat de datakwaliteit niet optimaal is.
- De data die verzameld worden, zijn relatief 'arm': ze betreffen vaak alleen de ticketkopers (niet de andere ticketgebruikers), bevatten doorgaans weinig persoonsgegevens en bieden ook weinig rechtstreekse meerwaarde om voorkeuren in te schatten. Er worden ook weinig data verzameld die informatie kunnen bevatten over smaak en attitudes op individueel niveau, zoals een participatiehistoriek of opgegeven interesses. Zelfs bij de organisaties met een ticketingsysteem bewaart slechts de helft ervan een bezoekhistoriek die bruikbaar is om er smaken uit af te leiden.
- Beleidstools zoals het kennisportaal voor cultuurcentra en bibliotheken en SISCA bevatten data die niet gedetailleerd genoeg zijn om als volwaardige benchmarktool te fungeren. Bovendien vraagt de gegevensinvoer de nodige werktijd en worden er kritische opmerkingen gemaakt over de bruikbaarheid, volledigheid en gebruiksvriendelijkheid van de dashboards die ze genereren.
- Marketinginstrumenten als de UiTPAS, museumPASSmusées en A-kaart moeten nog groeien qua participerende locaties, gebruikers en gebruik om een beeld te kunnen geven dat betrouwbaar genoeg is met het oog op benchmarking.

5.1.3 Kansen

5.1.3.1 Visie en draagvlak

- Er is quasi consensus onder de respondenten van de enquête over de potentiële meerwaarde van inzichten uit cijfers om zowel nieuwe bezoekers te werven als bestaande bezoekers vaker te laten participeren. Ook in het kwalitatief onderzoek vonden we hiervoor breed draagvlak mits enkele kritische kanttekeningen. Die inzichten kunnen voortkomen uit eigen data, maar ook uit bijvoorbeeld collectieve data via een eventuele benchmark tool. Slechts 4% van de respondenten vindt dat er vandaag al in voldoende mate gebruik gemaakt wordt van de aanwezige publieksdata om de publiekswerving te versterken. Meer dan de helft van de ondervraagde organisaties wil de komende jaren een prioriteit maken van het verwerven van inzichten uit publiekscijfers, al hebben we in dit onderzoek ook vastgesteld dat daar ernstige drempels voor bestaan.

- De groep van respondenten die zegt gebruik te willen maken van publieksdata voor gerichte marketingacties, is groter dan de groep die het nu effectief al doet. Ongeveer een kwart van de bevroegde organisaties is op korte termijn van plan om gerichte marketingacties op te zetten op basis van bezoekersprofiel, surfgedrag of bezoekfrequentie. Dat is meer dan de groep die dat nu al minimum op kwartaalbasis doet (21% op basis van bezoekersprofiel, 13% op basis van surfgedrag en 12% belooft frequente bezoekers). Hier zit een potentieel aan mensen die stappen willen zetten op het vlak van data-driven marketing, mits een aantal drempels worden weggewerkt. In het kwantitatief onderzoek stelden we bovendien vast dat organisaties die hier al mee bezig zijn, soms vragende partij zijn voor ondersteuning om dit nog beter te kunnen doen.
- Er leeft een breed aangevoelde nood om vooral het werven van specifieke doelgroepen te versterken: jongeren, mensen in armoede, meer etnisch-culturele diversiteit, ...
- De vraag om beter de impact van marketingacties te kunnen meten, kwam vaak terug in de gesprekken.

5.1.3.2 Data en tools

- Veel organisaties beschikken al over allerlei tools waar ze meer mee zouden kunnen doen dan vandaag het geval is. Er bestaan gewoon ook reeds veel instrumenten die gratis of goedkoop beschikbaar zijn, en waarmee je als organisatie veel zou kunnen realiseren. We denken hier onder meer aan het optimaliseren van websites en nieuwsbrieven op basis van statistieken of het adverteren op Google via Ad Grants, aan de data in het bibliotheekstelsel en aan het gebruik van ticketingdata voor e-mailmarketing.
- Voor ticketing, CRM en e-mailmarketing bedienen een beperkt aantal software-aanbieders de overgrote meerderheid van het veld. Dat maakt het uitwisselen van ervaring gemakkelijker. Ook voor eventuele koppelingen voor een collectieve tool zou op deze aanbieders gefocust kunnen worden.
- Op Vlaams niveau zijn er al verschillende tools ontwikkeld en gelanceerd die al heel wat publieksdata bevatten.

5.1.4 Bedreigingen

5.1.4.1 Visie en draagvlak

- Er is dan wel consensus onder de respondenten dat het gebruik van publieksdata een meerwaarde kan zijn voor publiekswerving, maar die mening wordt niet altijd organisatiebreed gedeeld. Wanneer intern dit draagvlak ontbreekt bij beslissers in de organisatie, dan zullen een aantal drempels zoals het gebrek aan tijd en instrumenten blijven bestaan.
- De meningen onder de respondenten zijn minder gelijklopend als het gaat over de manier waarop publieksdata moeten ingezet worden. Filterbubbels, een mogelijk negatieve impact op het imago van de organisatie en vrees voor verschraving van het aanbod, worden door een substantieel gedeelte van de sector als reële risico's gezien. Tegenover de groep van 17 tot 30% van de respondenten die vandaag al gebruik maakt van publieksdata (bv. surfgedrag en bezoekersprofiel) om gerichte marketingacties op te zetten en de groep van ongeveer 25% die dat in de toekomst wil gaan doen, staat er een groep van 30 tot 40% die aangeeft dat niet van plan te zijn.
- Er zijn grote verschillen tussen organisaties en subdomeinen op het vlak van attitudes, verzamelde data, kennis en data-driven marketingactiviteiten. Daar moet mee rekening gehouden worden indien er sectorbrede oplossingen (zoals een benchmarktool) zouden ontwikkeld worden.

5.1.4.2 Resources

- De meeste bevroegde organisaties hebben slechts 1 VTE voor publiekswerving ter beschikking, gemiddeld is dit 2,1 VTE. Dit resulteert in een 'gebrek aan tijd' als belangrijkste aangegeven drempel om meer met publieksdata te doen.
- De vrees bestaat dat meer inzetten op data-driven marketing voor een steeds zwaarder technologisch verhaal zal zorgen met almaar hogere technische en personeelskosten.

5.1.4.3 Kennis en know-how

- Het gevoel dat werken met publieksdata technisch, strategisch en juridisch complex is, kan zorgen voor inertie, zo blijkt.

5.2. Aanbevelingen

De vele mensen die we in dit onderzoek op een of andere manier hebben bevraagd, lijken er over het algemeen van overtuigd dat data-driven marketing in de cultuursector nog in haar kinderschoenen staat, en dat meer doen met publieksdata een meerwaarde zou kunnen bieden voor publiekswerving. We zouden die evolutie naar 'meer doen met data' kunnen beschouwen als een te lopen 'collectief proces van gedragsverandering': anders gaan werken, nieuwe dingen doen en oude, minder efficiënte recepten afbouwen.

Een dergelijk proces is niet gemakkelijk en gaat gepaard met twijfel en onzekerheid, weerstand en terugval. Maar door geïntegreerd in te zetten op verschillende hefboomen, geloven we dat dit wel degelijk tot positief resultaat kan leiden. Het 7E-model³ zou hiervoor een leidraad kunnen zijn: 'Enlighten' (=informereren), 'Enthuse' (= enthousiasmeren), 'Encourage' (= belonen), 'Exemplify' (= het goede voorbeeld geven/tonen), 'Enable' (= faciliteren), 'Engage' (= betrekken) en 'Experience' (= ervaren). De uitdaging is deze hefboomen zo veel mogelijk via een geïntegreerde aanpak in te zetten waarbij verschillende initiatieven van uiteenlopende actoren (in de bovenbouw, op gemeentelijk, regionaal of sectoraal niveau) zo optimaal mogelijk op elkaar worden afgestemd.

5.2.1 Aanpak op korte termijn

5.2.1.1 Het aligneren van verschillende Vlaamse onderzoeken en projecten m.b.t. digitalisering

Er lopen momenteel verschillende projecten⁴ rond digitalisering in de cultuursector naar aanleiding van de visienota⁵ van minister Gatz: hergebruik van digitale culturele content, zelfevaluatietool digitale maturiteit, voorliggende studie m.b.t. publieksdata en publiekswerving, en een recent uitgeschreven bestek voor een opleiding rond digitaal leiderschap. Wanneer we de sector relevante stappen willen laten zetten, dan moeten de conclusies, aanbevelingen en activiteiten binnen die verschillende projecten naast elkaar gelegd en op elkaar afgestemd worden:

- **Kennis:** Wat weten we uit welk onderzoek? Hoe kunnen die inzichten en aanbevelingen elkaar aanvullen? Welke kennis zit waar?
- **Rollen:** Wat is precies de rol die CJM en elke organisatie in de bovenbouw opneemt of zou kunnen opnemen? Welke organisaties kunnen bij wie terecht voor opleiding, begeleiding, advies, feedback, uitwisseling? Wie neemt er welk initiatief? Hoe kan data-driven marketing aan bod komen in verschillende studiemomenten en opleidingen van de verschillende spelers?

We denken hierbij onder meer aan de aanbevelingen uit het onderzoek naar hergebruik van digitale content, uitgevoerd door UGent in 2018 ("De digitale transitie is mensenwerk"), waarin geadviseerd wordt om culturele instellingen te ondersteunen in de reflectie over data-ethiek en digitale competentie.

5.2.1.2 Pilotprojecten rond data-driven marketingstrategieën en -tools

Hoewel er koplopers zijn, kunnen we stellen dat de sector als geheel een inhaalbeweging heeft te maken op het vlak van data-driven marketing. We hebben ook vastgesteld dat cultuurorganisaties sterk van elkaar verschillen qua visie en draagvlak, kennis, know-how, resources, beschikbare publieksdata en tools, en dat die verschillen groot zijn afhankelijk van het subdomein (musea, cc's,...). Daarom adviseren we om pilotprojecten te initiëren met organisaties die reeds overtuigd zijn van de potentieel significante meerwaarde van publieksdata voor publiekswerving. Met hen kan individueel of in groep aan de slag worden gegaan om stappen te zetten op het vlak van data-driven marketing.

Bij de selectie van deelnemende organisaties moet er uiteraard rekening gehouden worden met de verschillende parameters die in dit onderzoek naar voren komen als erg bepalend voor de manier waarop er met data-driven marketing wordt omgegaan, zoals subdomein (bibliotheken, musea, kunstorganisaties, ...) en organisatiegrootte. Ook projecten van collectieve marketing kunnen eventueel als pilotproject in aanmerking komen. Deze pilotprojecten kunnen de vorm aannemen van individuele begeleidingen of groepsateliers waarin men:

1. de dataverzameling optimaliseert;
2. onderzoekt hoe die data ingezet kunnen worden als informatiebron voor een geoptimaliseerde organisatiestrategie;

³ 'Effectief gedrag veranderen met het 7E-model': Fran Bambust

⁴ Een lijst met projecten is te vinden op <https://cjsm.be/cultuur/themas/e-cultuur-en-digitalisering/projecten>

⁵ Visienota: Een Vlaams cultuurbeleid in het digitale tijdperk': https://cjsm.be/cultuur/sites/cjsm.cultuur/files/public/180710-visienota_digitale_cultuur.pdf

3. onderzoekt hoe die data kunnen omgezet worden in data-driven marketing;
4. de eigen tools evalueert en het gebruik ervan optimaliseert;
5. andere beschikbare tools onderzoekt, eventueel aanschaft en leert gebruiken.

Daarbij moet er rekening gehouden worden met specifieke noden en mogelijkheden, gevoeligheden, doelstellingen en beschikbare resources. Qua tools lijkt het aangewezen om in eerste instantie het gebruik van de reeds aanwezige eigen instrumenten optimaliseren, aangevuld met instrumenten die al op de markt beschikbaar zijn.

Concreet zien we vier mogelijke scenario's voor dergelijke pilootprojecten:

- Individueel: individuele cultuuraanbieders gaan aan de slag met specialisten om te zoeken naar optimalisatiemogelijkheden en de realisatie ervan;
- Collectief, binnen een stad of regio: verschillende individuele cultuuraanbieders binnen één gebied worden samengebracht om samen met specialisten te onderzoeken wat zij kunnen verbeteren op vlak van data-driven marketing;
- Collectief, binnen een deelsector: verschillende individuele cultuuraanbieders binnen een bepaalde deelsector werken samen met specialisten om stappen te zetten. Bv. musea voor het verbeteren van datacollectie, cc's op vlak van herhaalbezoek stimuleren,...
- Samen met collectieve marketingorganisaties: organisaties die voor een collectief aan organisaties (bv. stad, regio, subsector, doelgroep, koepelvenement) marketingtaken opnemen, onderzoeken samen met specialisten welke stappen ze kunnen zetten om meer datadriven te werken op collectief niveau.

In de drie hierboven genoemde 'collectieve' scenario's (met individuele organisaties binnen een gemeente of regio binnen een deelsector of met een collectieve marketingorganisatie) verdient het gebruik van gedeelde data (bv. uit UiTPAS) en de mogelijkheid om stappen verder te zetten in het delen van data de nodige aandacht. Het delen en gebruiken van data moet immers voldoen aan de huidige normen rond data-ethiek. Hiervoor verwijzen we naar het Kenniscentrum Data & Maatschappij in het kader van het Vlaams Beleidsplan AI (departement EWI).

Om het rendement van deze pilootprojecten voor de hele sector te maximaliseren, is het aangewezen om alle stappen te documenteren, de behaalde resultaten te meten en die documentatie te delen met de sector. Door inzicht te bieden in wat haalbare stappen zijn voor elk type organisatie, hoe valkuilen vermeden worden en wat de resultaten zijn, vergroten we het draagvlak en de kennis bij andere organisaties.

5.2.1.3 Kennisdeling

Het lijkt wenselijk om kennisdeling te stimuleren op verschillende niveaus. Zowel sectorspecifiek als sectoroverschrijdend, zowel overheidsniveau-specifiek als overheidsniveau-overschrijdend, zowel op het niveau van onderzoekinstellingen als van bovenbouworganisaties en cultuuraanbieders, enz. Wat kunnen we leren ...

- uit verschillende onderzoeken? (zie aanbeveling 1).
- uit de pilootprojecten: hoe zijn die aangepakt? welke resultaten en lessen hebben die opgeleverd? (zie aanbeveling 2)
- uit individuele praktijken van cultuuraanbieders: wie is best-in-class en hoe werken zij? Welke goede ideeën en praktijken kunnen anderen inspireren? wie heeft er wat uitgeprobeerd en wat was het resultaat?
- uit buitenlandse praktijken: hoe werkt men daar? wat kunnen we daarvan leren?

Het feit dat vele organisaties bij dezelfde leverancier zitten voor tools als ticketing en CRM, biedt kansen om vanuit die gedeelde kennis en ervaringen ook collectief hulpmiddelen te laten programmeren, zoals maatrapporten. Op die manier kan een goed idee voor publiekswerving op een efficiënte manier technisch ondersteund worden. Uiteraard moet de wet op de overheidsopdrachten hierin steeds gerespecteerd worden.

Om een nieuwe generatie cultuurprofessionals vertrouwd te maken met de mogelijkheden van publieksdata als beleids- en marketinginstrument, kan gestimuleerd worden om hieraan aandacht te geven in opleidingen als de master cultuurmanagement (UA), Culturele Studies (KU Leuven), Leiderschap in Cultuur (UAMS en Universiteit Utrecht), de banaba cultuurmanagement (UCLL) en vele anderen.

Naast het aandacht geven in allerhande opleidingen is het ook nodig om op verschillende manieren de thematiek in de sector bij herhaling ter sprake te brengen; niet enkel via een (eenmalig) downloadbaar rapport, maar ook via regelmatig gepubliceerde blogs, praktijkverhalen, infographics, persberichten etc.; zowel via de kanalen van de overheid als via de diverse betrokken organisaties en steunpunten.

Het opzetten van pilootprojecten (aanbeveling 2) en het delen van kennis (aanbeveling 3) kunnen een uitweg bieden uit het kip-of-ei-probleem waarbij organisaties niet investeren in nieuwe toepassingen (en eventueel oude

activiteiten afbouwen) omdat de ROI ervan onduidelijk is, maar die ROI niet kan gemeten worden omdat er niet in geïnvesteerd wordt.

5.2.2 Lange termijn

Het is duidelijk dat het laaghangend fruit zich in de individuele organisaties bevindt, al dan niet in samenwerkingsverbanden. Zij moeten in de eerste plaats werk maken van visie of extra visie op data-driven marketing, werk maken ook van intern draagvlak ervoor, inzetten op kennisopbouw, er tijd voor vrij maken, en op zoek gaan naar een kwalitatieve set tools om op hun maat meer te doen met publieksdata.

Het zal ongetwijfeld tijd en inspanning vragen om tot een goede dataverzameling te komen, die goed te analyseren en die vervolgens ook in te zetten voor impactvolle marketingacties. Tegelijk we willen meteen ook al verder denken. Welke noden dienen zich immers in een volgend stadium aan? Welke mogelijkheden biedt nieuwe technologie daarbij? En hoe kunnen we daarop anticiperen? Alleen en samen?

5.2.2.1 Collectieve benchmark- en marketingtool

Het werven van nieuw publiek, en voornamelijk van specifieke doelgroepen die nog niet of te weinig bereikt worden, wordt door heel wat organisaties als een belangrijk aandachtspunt aangestipt. Wanneer we de meerwaarde van een eventuele benchmark- en marketingtool bevragen, komt dat 'nieuwe publiek' ook als belangrijkste potentiële meerwaarde naar voren.

Daarnaast is er quasi consensus dat inzichten uit publieksdata ook kunnen helpen om een bestaand publiek vaker te laten participeren. Er wordt daarbij wel aangegeven dat de workload desgevallend tot een absoluut minimum beperkt moet worden en de praktische inzetbaarheid zo groot mogelijk moet zijn. De rapportagedruk is immers vandaag al hoog, het aantal medewerkers beperkt en de know-how om dashboards te vertalen naar een strategie niet overal voldoende aanwezig.

In de benchmark-oefening van dit onderzoek kwam aan het licht dat we in Vlaanderen al over veel instrumenten beschikken die publieksdata bevatten. Helaas bevatten zij vandaag nog onvoldoende gegevens om als volwaardige benchmark tool te kunnen fungeren. Ofwel zijn de gegevens daarvoor te high-level (zoals bij het kennisportaal bibliotheken en cultuurcentra), ofwel zijn ze wel gedetailleerd maar (nog) niet volledig genoeg (zoals de UITPAS) omdat de schaal qua participerende locaties, gebruikers en gebruik nog te beperkt is. Toch zijn we ervan overtuigd dat we naar die bestaande instrumenten moeten kijken om, mits verdere groei, doorontwikkeling en verrijking van de data, tot een volwaardig benchmark- en marketingplatform uit te groeien. Door bestaande data zo veel mogelijk te hergebruiken, kunnen we de tijdsinvestering van individuele cultuuraanbieders zo laag mogelijk houden, wat een belangrijke randvoorwaarde is. De combinatie van UITPAS, UITiD, museumPASSmusées en A-kaart kunnen daarvoor mogelijk een basis vormen. Zij bieden immers al verschillende mogelijkheden om binnen de geldende data-ethiek data te verzamelen en om te zetten in gerichte communicatie. Voorwaarde is wel dat zij verder kunnen groeien qua locaties, gebruikers en gebruik. De ambitie voor een collectieve benchmark- en marketing tool op middellange tot langere termijn moeten we dus al meenemen in verschillende projecten op korte termijn. Ook hier is het aligneren van initiatieven noodzakelijk. Dat moet toelaten tools en datasets te laten toegroeien naar een open model dat collectieve toepassingen mogelijk maakt. Daarbij is het cruciaal oog te hebben voor de ROI van inzet van financiële middelen en personeelstijd en dit zowel voor de benchmark- als marketingaspecten van de mogelijke toekomstige tool. Het verdient bijgevolg aanbeveling aan deze ROI bijzondere aandacht te besteden bij zowel kennisdeling als pilootprojecten.

Daarnaast is verder onderzoek noodzakelijk om in kaart te brengen hoe andere instrumenten de beschikbare data kunnen uitbreiden en verrijken. We denken onder meer aan de participatiesurvey van UGent, het eengemaakt bibliotheeksysteem en het gedeeld ticketingsysteem van Cultuurconnect.

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar razendsnel op. De inhaalbeweging die we vandaag willen maken, mag ons er niet van weerhouden om ook oog te hebben voor de volgende trends. Wat zit eraan te komen en welke opportuniteiten kan dit bieden voor de cultuursector? Hoe kunnen we nieuwe evoluties als Artificiële Intelligentie en Smart Cities aanwenden om cultuur en publiek doeltreffender en efficiënter bij elkaar te brengen?

6 / Colofon

Het onderzoek naar een benchmarking- en marketingtool voor de cultuursector werd uitgevoerd in opdracht van het Departement Cultuur, Jeugd en Media.

Opdrachtnemer

IDEA Consult in samenwerking met publiq en Makame.

Auteurs

Frederik Bastiaensen, Tom Ruetten, Toon Berckmoes.

Onderzoeksteam

Frederik Bastiaensen, Tom Ruetten, Toon Berckmoes, Katelijne Morreel, Davy De Laeter, Bart Temmerman.

Stuurgroep

Jotie Boone (Cultuurconnect), Aaron Brussee (departement CJM), Hugo Callens (Socius), Leen Driesen (departement CJM), Joris Eeraerts (departement CJM), Katrien Kiekens (Kunstenpunt), Jessy Siongers (Ugent), Alexander Vander Stichele (Faro), Hans van der Linden (departement CJM), Eva Van Passel (departement CJM), Lyne Viskens (departement CJM), Bart Beuten (cultuurconnect).

Verantwoordelijke uitgever: departement CJM

IDEA Consult
Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel
België

Contact

T: +32 (0)2 282 17 10

E: info@ideaconsult.be