



vanabbemuseum

VERHUUR MET EEN CULTUREEL HART

SCRIPTIE ISABELLE BRUST
2048254

COLOFON

Auteur:	Isabelle Brust i.brust@fontys.student.nl
Studierichting:	Communicatie voltijd
Onderwijsinstelling:	Fontys Hogeschool Communicatie Rachelsmolen 1 5612 MA Eindhoven R4 0877 877 200
Afstudeerperiode:	4 november 2011 – 5 juni 2012
Titel afstudeerscriptie:	Het Van Abbemuseum, verhuur met een cultureel hart
Organisatie:	Het Van Abbemuseum Bilderdijklaan 10 5611 NH Eindhoven
Stagebegeleidster:	Trudy van de Meerakker, facilitair manager
Begeleidend docent:	Peter Gulikers
Plaats en datum:	5 juni 2012

VOORWOORD

Na zes maanden ligt mijn afstudeerscriptie die ik in opdracht van het Van Abbemuseum geschreven heb voor u klaar. Ik ben heel erg tevreden met het resultaat en kijk met veel plezier terug op deze leerzame periode.

In deze scriptie heb ik geprobeerd om theorie en praktijk naar eigen inzicht te verbinden. Ik heb rekening gehouden met de praktijk en hoe je van uit de doelen van de organisatie tot gerichte communicatie kan komen, waarbij ik natuurlijk wel mijn theoretische kaders heb gebruikt. Door mijn advies kan het Van Abbemuseum de komende periode een nieuwe strategie volgen die, mits consequent gehandhaafd, de organisatie een nieuwe impuls kan geven wat betreft de commerciële verhuur.

Ik heb veel mensen mogen ontmoeten uit de museumwereld en zij waren allemaal even behulpzaam en inspirerend. Zij hebben mij een kijkje gegeven in hun museum en laten zien hoe zij de commerciële verhuur van ruimtes aanpakken. Tijdens mijn kwalitatief onderzoek bij de verschillende bedrijven heb ik veel mensen gesproken die mij graag te woord wilden staan en het zelfs een eer vonden om een bijdrage te mogen leveren aan mijn scriptie. Daarvoor heel veel dank.

Ook wil ik graag mijn stagebegeleidster Trudy van de Meerakker bedanken voor haar input vanuit de organisatie. En natuurlijk mijn begeleidend docent Peter Gulikers voor zijn hulp en omdat hij altijd tijd voor mij vrijmaakte en mij de juiste vragen stelde om scherp en alert te blijven.

Isabelle Brust

MANAGEMENT SUMMARY

In deze management summary zijn de belangrijkste keuzes met betrekking op de strategie beschreven. De scriptie bestaat uit een oriëntatiefase, doelgroepomschrijving, theoretisch kader, interne analyse, externe analyse, een behoefte-onderzoek onder de doelgroep met conclusies en tot slot een communicatieadvies.

Aanleiding

De aangekondigde bezuinigingen voor de culturele sector zullen ook het Van Abbemuseum treffen. Daarom is het belangrijk voor het Van Abbemuseum om te zoeken naar andere manieren om inkomsten te genereren. De organisatie denkt dat de verhuur van ruimtes die het museum te bieden heeft aan bedrijven nog niet optimaal benut wordt, een betere bezetting zou uitkomst kunnen bieden bij het opvangen van de komende bezuinigingen.

Opdrachtoomschrijving

'Kom met een communicatieadvies over hoe de zakelijke markt het best te benaderen is om de bezetting van de te verhuren ruimtes die het Van Abbemuseum aanbiedt te verhogen en om zo meer inkomsten te genereren. Er zal gekeken moeten worden naar de verhuurmogelijkheden en vervolgens naar een geschikte invalshoek. Deze invalshoek zal getoetst worden door middel van een behoefte-onderzoek'

Doelgroep

In deze scriptie wordt vooral ingegaan op het verhuren van ruimtes voor relationele doeleinden. De doelgroep is als volgt te omschrijven; bedrijven en organisaties die op zoek zijn naar een locatie die bijzonder en inspirerend is. En geschikt is voor relationele bijeenkomsten zoals bijvoorbeeld: jubilea, alumnibijeenkomsten, productpresentaties klantendagen en lezingen.

Analyse

Het Van Abbemuseum in Eindhoven is een van de meest toonaangevende musea voor hedendaagse kunst in Europa. Openheid, gastvrijheid en kennisuitwisseling zijn voor het Van Abbemuseum van groot belang. Door internationale samenwerking en uitwisseling is het Van Abbemuseum een museum dat internationaal hoog staat aangeschreven. Het is zoals zelf gezegd wordt 'Een bron van verwondering, inspiratie en verbeelding.' Het museum heeft vijf verschillende ruimtes voor verhuur ter beschikking: het auditorium, de leszaal, de vergaderzaal, de bibliotheekzaal en de studio. Daarnaast is er ook een museumcafé.

Het Van Abbemuseum heeft als te huren locatie iets wat geen andere locatie in de regio Eindhoven te bieden heeft, namelijk, een locatie waar je omgeven bent met kunst. Dit geeft een extra dimensie aan het huren bij het Van Abbemuseum. Uit het fieldresearch is gebleken dat bedrijven en organisaties op zoek zijn naar een locatie met iets extra's. En dat ze die graag zouden willen inzetten bij relationele bijeenkomsten.

De doelgroep is het best te benaderen door middel van een persoonlijke benadering. Offline, maar met een goede ondersteuning van de onlinestrategie. Het internet blijft een zeer geschikte informatiebron voor potentiële en huidige huurders.

Strategie

De huidige inrichting is niet geschikt voor de nieuwe doelgroep. De inrichting van de te verhuren ruimtes zal moeten worden vernieuwd. En het Van Abbemuseum moet doormiddel van een persoonlijke benadering klanten werven. Deze klanten moeten vervolgens tevreden klanten worden om zo op te gaan optreden als ambassadeur voor het museum als locatie voor relationele bijeenkomsten. Deze ambassadeurs zullen voor een goede word of mouth zorgen wat leidt tot nieuwe klanten. Een persoonlijke benadering zorgt voor een goede klantenbinding, waardoor er een vaste klantenkring zal ontstaan.

Om duidelijk te maken onder de doelgroep wat het Van Abbemuseum allemaal te bieden heeft en waar het voor staat dient er ook gewerkt te worden aan de onlinecommunicatie. Doormiddel van sfeerimpressies en positieve recensies die via de website en social media verspreid wordt.

INHOUDSOPGAVE

DEEL 1 : DE VOORBEREIDING

1.	SITUATIESCHETS	8
1.1	ORGANISATIEOMSCHRIJVING	8
1.2	AANLEIDING	8
1.3	OPDRACHTOMSCHRIJVING	9
1.4	EINDPRODUCT	9
2.	ONDERZOEKSOPZET	10
2.1	DEELVRAGEN	10
2.2	UITVOERING	10
3.	ORIËNTATIEFASE	12
3.1	FACILITEITEN	12
3.2	BIJEENKOMST PML	13
3.3	GESPREKKEN INTERN	13
3.4	GESPREKKEN EXTERN	14
3.5	HUREN VAN EXTERNE LOCATIES	16
3.6	CONCLUSIES	17
4.	THEORETISCH KADER	18
5.	DOELGROEP	22

DEEL 2: ONDERZOEK

6.	INTERNE ANALYSE	24
6.1	MISSIE EN VISIE	24
6.2	DOELSTELLINGEN EN KERNWAARDEN	24
6.3	USP	25
6.4	PROMOTIE	25
6.5	CONCLUSIE	26
7.	EXTERNE ANALYSE	27
7.1	BRANCHE	27
7.2	TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	27
7.3	MODEL VAN PORTER	27
7.4	CONCURRENTEN	28
7.5	CONCLUSIE	31
8.	ONDERZOEKSRESULTATEN	33
8.1	ORGANISATIES	33
8.2	ONDERZOEKSVRAGEN	35
8.3	CONCLUSIE	39
9.	INZICHTEN ONDERZOEK	40

DEEL 3: HET ADVIES

10.	ADVIES	42
10.1	INLEIDING	42
10.2	ALGEMENE ADVIEZEN	42
10.3	ONLINE STRATEGIE	47

11.	MARKETINGCOMMUNICATIEPLAN	50
11.1	MISSIE EN VISIE	51
11.2	MARKETINGCOMMUNICATIEDOELGROEP	51
11.3	POSITIONERING	52
11.4	MARKETINGCOMMUNICATIE- DOELSTELLINGEN	53
11.5	PROPOSITIE	54
	KRITISCHE NOOT	54
	LITERATUURLIJST	55
	BIJLAGEN	

DEEL 1 : DE VOORBEREIDING

1 SITUATIESCHETS

In dit hoofdstuk een omschrijving gegeven van het Van Abbemuseum, de geschiedenis en de huidige situatie. Maar ook de aanleiding van deze scriptie, de opdrachtomschrijving en het te leveren eindproduct komen aan bod.

1.1 ORGANISATIEOMSCHRIJVING/GESCHIEDENIS

Het Van Abbemuseum in Eindhoven is een van de meest toonaangevende musea voor hedendaagse kunst in Europa. Het museum heeft een uitgebreide internationale collectie van ruim 2700 kunstwerken, waaronder werken van Lissitzky, Picasso, Kokoschka, Chagall, Beuys, McCarthy, Daniëls en Körmeling.

Openheid, gastvrijheid en kennisuitwisseling zijn voor het Van Abbemuseum van groot belang. Door internationale samenwerking en uitwisseling is het Van Abbemuseum een museum dat internationaal hoog staat aangeschreven. Het is zoals zelf gezegd wordt 'Een bron van verwondering, inspiratie en verbeelding.'¹

Het Van Abbemuseum is gesticht door Henri van Abbe. Hij was een sigarenfabrikant aan het eind van de 19e, begin 20e eeuw. In Eindhoven had hij een paar fabrieken en daarnaast was hij ook een fanatieke kunstverzamelaar van vooral moderne werken. In de jaren '30 besloot hij een deel van zijn collectie ten toon te stellen. Voor deze tentoonstelling liet hij het Van Abbemuseum bouwen. Het zou een plek worden waar de hele Eindhovense bevolking kennis kon maken met hedendaagse kunst en ervan kon genieten. De collectie bestond toen nog vooral uit kunstwerken die Henri van Abbe zelf had gekocht en ter beschikking had gesteld.

Het gebouw kreeg een plaats aan de Dommel in het centrum van Eindhoven. Het gebouw is ontworpen door architect A.J. Kropholler in traditionalistische stijl. Het museum werd in 1936 geopend en de Van Abbe Collectie werd tentoongesteld. In de tweede helft van de vorige eeuw groeide het museum flink en aan het eind van het millennium was het huidige gebouw te klein geworden voor het eigentijds museumbeleid. Technisch was het gebouw verouderd en moderne publieksvoorzieningen ontbraken. Ook was het museum flink gegroeid op andere gebieden, zoals de collectie, de bibliotheek en het aantal medewerkers. Er werd besloten tot een grote verbouwing waarbij het museum ongeveer vijf keer zo groot zou worden. Sinds 2003 is het hernieuwde Van Abbemuseum geopend. Het museum positioneert zich vandaag de dag als een groot en publieksgericht museum op het gebied van moderne kunst.

1.2 AANLEIDING

Staatssecretaris Zijlstra van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap vindt dat de cultuursector minder afhankelijk moet worden van overheidssubsidie. 'Dat is niet gezond en het moet veranderen. Daarom is een cultuuromslag nodig. Subsidie is niet vanzelfsprekend, maar moet gebaseerd zijn op scherpere en beredeneerde keuzes', aldus de staatssecretaris. Het nieuwe subsidiestelsel gaat in op 1 januari 2013. Daarmee sluit de financieringscyclus aan op die van de provincies en gemeenten.² Het gevolg hiervan is dat er minder inkomsten zijn voor het Van Abbemuseum.

Het Van Abbemuseum ontvangt momenteel 4,6 miljoen euro aan subsidie van de gemeente Eindhoven. Het gevolg van de bezuinigingen is dat het Van Abbemuseum met 2 ton gekort wordt. Het museum haalt nu 1,8 miljoen euro op uit derden. Daarnaast worden er subsidies verstrekt aan het museum van o.a. de Mondriaan stichting, het Prins Bernhard cultuurfonds en het VSB fonds. Door de economische crisis daalt de financiële capaciteit onder de fondsen met gevolgen voor musea zoals het Van Abbemuseum.

Door de huidige situatie is het belangrijk voor het Van Abbemuseum om te zoeken naar andere manieren om inkomsten te genereren. De organisatie denkt dat de verhuur van ruimtes aan bedrijven nog niet optimaal benut wordt en dit zou uitkomst kunnen bieden bij het opvangen van de komende bezuinigingen. Deze situatie is de aanleiding voor mijn afstudeeropdracht. In de scriptie zal onder de zakelijke markt een

¹ <http://www.vanabbemuseum.nl/over-ons/>

² Artikel volkskrant Bezuinigingen cultuur: hardste klappen bij theater en beeldende kunst

behoefte onderzoek gedaan worden. Ook zal er gekeken worden naar hoe de zakelijke markt het best benaderd kan worden.

1.3 OPDRACHTOMSCHRIJVING

'Kom met een communicatieadvies over hoe de zakelijke markt het best te benaderen is om de bezetting van de te verhuren ruimtes die het Van Abbemuseum aanbiedt te verhogen en om zo meer inkomsten te genereren. Er zal gekeken moeten worden naar de verhuurmogelijkheden en vervolgens naar een geschikte invalshoek. Deze invalshoek zal getoetst worden door middel van een behoefte-onderzoek'

1.4 EINDPRODUCT

Een advies over de verhuurmogelijkheden van de ruimten aan de bepaalde doelgroep. Doormiddel van een communicatieadvies adviseer ik hoe de doelgroep benaderd moet worden.

2 ONDERZOEKSOPZET

Naar aanleiding van de hieronder genoemde opdrachtomschrijving, is deze onderzoeksopzet tot stand gekomen.

'Kom met een advies over hoe de zakelijke markt het best te benaderen is om de bezetting van de te verhuren ruimtes die het Van Abbemuseum aanbiedt te verhogen en om zo meer inkomsten te genereren. Er zal gekeken moeten worden naar de verhuurmogelijkheden en vervolgens naar een geschikte invalshoek. Deze invalshoek zal getoetst worden door middel van een behoefte-onderzoek'

2.1 DEELVRAGEN

Om invulling te geven aan de opdrachtomschrijving zijn de onderstaande deelvragen geformuleerd.

De organisatie

Hoe ziet de organisatie eruit?

Welke ruimtes zijn er te verhuren?

Wat is de missie en visie van het Van Abbemuseum?

Wat zijn de kernwaarden en doelstellingen van het Van Abbemuseum?

Wat zijn de USP's (Unique Selling Points) van het Van Abbemuseum?

Hoe is de huidige communicatie naar het zakelijk segment toe?

Branche

Wat is het beleid op het gebied van de commerciële verhuur aan het zakelijk segment van andere musea in Nederland?

Welke communicatiemiddelen zetten de andere musea in om het zakelijk segment te bereiken?

Zijn er trends en ontwikkelingen waar het Van Abbemuseum op in kan spelen?

Wat is de visie op de inrichting van de te verhuren ruimtes bij andere musea?

De doelgroep

Hoe ziet de doelgroep eruit?

Hoe zoekt de doelgroep naar een locatie?

Hoe is de doelgroep het beste te bereiken?

Op welke behoeftes moet het Van Abbemuseum inspelen?

Wat zoekt de doelgroep in een locatie?

De concurrentie

Wat zijn de belangrijkste concurrenten voor het Van Abbemuseum?

Hoe communiceren de concurrenten met de markt?

Wat is de marketingcommunicatiestrategie van de concurrenten?

Wat zijn de sterke en zwakke punten van de concurrenten?

2.2 UITVOERING

De uitvoering van het onderzoek heb ik verdeeld in verschillende fase.

Fase 1

In Fase 1 is deskresearch de belangrijkste bron van informatie om je te oriënteren op het onderwerp en op de organisatie. Literatuur, internet, artikelen en publicaties worden onderzocht en mede door deze informatie wordt een theoretisch kader opgesteld dat het onderzoeksproces kan sturen. Maar ook zullen er in deze fase interviews plaatsvinden met medewerkers van verschillende afdelingen binnen het Van Abbemuseum.

Fase 2

In fase 2 wordt het fieldresearch uitgevoerd. De kwalitatieve onderzoeksmethode in de vorm van (telefonische) interviews wordt gebruikt om informatie te achterhalen. Allereerst wordt er een bijeenkomst van het Platform Museum Locaties bijgewoond, dit is een platform waar vijftig musea uit Nederland bij aangesloten zijn die zich richten op de commerciële verhuur van ruimtes in hun museum. Daarna zullen er vijf eventmanagers van verschillende musea in Nederland worden geïnterviewd over hun aanpak van de commerciële verhuur en zal er een interview plaatsvinden met de directeur van het Platform Museum Locaties.

In samenwerking met mijn stagebegeleidster Trudy van de Meerakker zijn er vervolgens lijstjes met belangrijke huidige klanten en belangrijke potentiële klanten opgesteld. Deze bedrijven en organisaties zullen benaderd worden met de vraag of ze mee willen werken aan het onderzoek. De bedrijven en organisaties zijn van uiteenlopende aard maar hebben met elkaar gemeen dat het om grote bedrijven gaat met meer dan 100 werknemers. De interviews hebben als doel om inzicht te krijgen in welke criteria de organisaties hanteren bij het zoeken naar een locatie voor het houden van een bijeenkomst en hoe zij het beste benaderd kunnen worden. Ook zijn er naar aanleiding van deze interviews de vier belangrijkste concurrenten van het Van Abbemuseum naar voren gekomen. Al deze informatie is zeer bruikbaar bij het formuleren van een communicatieadvies voor het Van Abbemuseum.

Fase 3

In fase drie worden de gegevens, verkregen uit het onderzoek, verwerkt en geïnterpreteerd tot verschillende conclusies. Deze conclusies worden meegenomen bij het formuleren van het advies.

3 ORIËNTATIEFASE

De oriëntatiefase is belangrijk om een beeld te krijgen van de organisatie en van de situatie. Om de situatie van het Van Abbemuseum zelf objectief in te kunnen schatten, en in een later stadium een passend advies te kunnen geven, was dit vooronderzoek noodzakelijk. Ik heb gekeken naar trends betreffende vergaderen, lezingen en bedrijfsborrels. Maar ook hebben er zowel intern als extern gesprekken plaatsgevonden die mij geholpen hebben bij het vormen van een beeld van de situatie.

3.1 FACILITEITEN

Allereerst is het belangrijk om te kijken naar de verschillende ruimtes die het museum tot zijn beschikking heeft. De volgende ruimtes kunnen verhuurd worden aan het zakelijk segment:

Auditorium: 115 personen

Te gebruiken voor toespraken, jubilea, productpresentaties, lezingen, trainingen en filmvoorstellingen. Goed te combineren met het museumcafé voor lunch, diner of borrel.

Leszaal: 30 personen

De leszaal is in iedere gewenste vergaderopstelling te gebruiken en ligt op een unieke plek in het museum met uitzicht op het binnenmeer.

Vergaderzaal: 15 personen

Deze zaal is geschikt voor kleinere bijeenkomsten, in een carréopstelling van maximaal 15 personen.

Bibliotheekzaal: 25 personen

De bibliotheekzaal bevindt zich in de bibliotheek van het museum. Het is een open ruimte waardoor er niet veel privacy is. Het kan worden gebruikt voor lezingen en vergaderingen.

Studio: sterk variërend

De studio biedt groepen de mogelijkheid om middels een workshop in anderhalf uur zelf een tentoonstelling samen te stellen. Maximaal tien mensen gaan onder leiding van een museumdocent aan de slag met replica's. De studio kan echter ook voor presentaties worden gebruikt.

Het museumcafé Karel I biedt de mogelijkheid om een evenement of bijeenkomst te combineren met een lunch, diner of borrel.

In bijlage 1 zijn foto's van de ruimtes te vinden.

3.1.1 CONCLUSIE

Er zijn inclusief het museumcafé, zes ruimtes beschikbaar voor de verhuur. De vergaderzaal is aan de kleine kant en daardoor niet altijd toereikend voor het aantal deelnemers. Regelmatig wordt er daarom voor gekozen om vergaderingen in de leszaal te laten plaatsvinden. Deze heeft een dubbel zo grote capaciteit. De mogelijkheden in het algemeen zijn vrij onbeperkt. Er kan altijd worden nagedacht over de mogelijkheid om ruimtes te gebruiken voor bijeenkomsten waar ze in eerste instantie niet voor bedoeld zijn. Zo zou een vergadering in de studio of een workshop in de vergaderzaal tot de mogelijkheden kunnen behoren. Dit brengt misschien wel extra kosten met zich mee doordat er extra beveiligingspersoneel en personeel van de technische dienst zal moeten worden ingezet. Op te merken is dat de ruimtes somber ingericht zijn, zoals op de foto's in de bijlage te zien is. Een rigoureuze aanpak als een verbouwing is niet aan de orde. Het museum kent een vaste indeling waar niet van afgeweken zal worden.

3.2 BIJEEENKOMST PLATFORM MUSEUM LOCATIES

Tijdens mijn eerste week bij het Van Abbemuseum kwam mijn stagebegeleidster Trudy van de Meerakker met het voorstel dat ik een bijeenkomst van het Platform Museum Locaties zou bijwonen. Het Platform Museum Locaties is een actieve belangenorganisatie voor in Nederland gevestigde musea, die hun locatie beschikbaar stellen voor ontvangsten en evenementen. Het belangrijkste doel van het platform en deze bijeenkomst is het uitwisselen van ervaringen en kennis op het gebied van het organiseren en coördineren

van zakelijke ontvangsten en evenementen in een museum. Het Platform verstrekt ook informatie over actuele ontwikkelingen, juridische- en zakelijke aspecten tijdens de ledenbijeenkomsten.

Op 24 november 2011 was er een bijeenkomst van het Platform Museum Locaties in Amsterdam. Bijna alle 50 aangesloten musea waren aanwezig. Er was hier de mogelijkheid tot het uitwisselen van ideeën en ervaringen. Ook waren er drie best practices te volgen van drie toonaangevende musea. Een verslag van deze middag is te lezen in bijlage 2. Tijdens deze bijeenkomst heb ik veel contacten kunnen leggen met eventmanagers van de verschillende aangesloten musea. Een vijftal van hen heb ik later ook geïnterviewd met als doel te kijken naar hun manier van aanpak om de zakelijke markt te bereiken. Onder hen ook de directeur van het platform. Deze interviews zijn terug te vinden in bijlage 4.

3.2.1 CONCLUSIE

De bijeenkomst heeft me inzicht gegeven in hoe drie andere musea evenementen aanpakken doormiddel van de best practices die zij gegeven hebben. De best practices waren niet zozeer gericht op de verhuur aan de zakelijke markt. Maar des al niet te min interessant om te zien dat deze musea ook commerciële moeten worden net als het Van Abbe Museum. Bovendien was deze bijeenkomst het ideale moment om contact met eventmanagers van alle andere musea te leggen.

3.3 GESPREKKEN INTERN

In de eerste weken van de afstudeerperiode hebben er gesprekken plaatsgevonden met personen van vijf verschillende afdelingen om zo een beeld te vormen van de organisatie. Ik heb bij de keuze voor de geïnterviewde personen gekeken naar hun taken binnen de organisatie en ik wilde mensen spreken die zich bezig houden met de strategische aspecten binnen het museum zoals marketing en educatie. Maar ook wilde ik gesprekken voeren met personen die 'op zaal' werken zoals projectleiders van tentoonstellingen en de beveiliging. In de tabel hieronder heb ik de belangrijkste punten uit de gesprekken samengevat. Samenvattingen van de gehouden interviews zijn te vinden in bijlage 3.

	Sterkte	Zwakte	Kansen
Loes Janssen <i>Educatie</i>		<i>'Het museum kan interactiever, het moet meer een beleving worden'</i>	Inspelen op de trend van de belevingseconomie.
Mariët Erica <i>Marketing</i>		<i>'Er wordt te weinig gedaan aan communicatie naar de zakelijke markt toe.'</i>	Actiever communiceren naar deze doelgroep.
Golda Maas <i>Reserveringen</i>	<i>'De leszaal is een hele mooie ruimte om te brainstormen en te vergaderen mensen zeggen dat ze daar echt loskomen.'</i> <i>'Het museum is heel flexibel in de organisatie van evenementen, veel is mogelijk, maar dan hangt er wel een prijskaartje aan'</i>	<i>'De bibliotheek zaal is niet populair. Er zijn in de bieb vaak mensen aan het werk zijn dus je hebt daar minder privacy. De burgemeester vindt het wel een fijne plek om te vergaderen i.v.m. de open sfeer.'</i>	Het feit dat de burgemeester in het Van Abbemuseum vergadert gebruiken in de communicatie naar de zakelijke markt toe.
Wim Kruis <i>Beveiliging</i>		<i>'Alles gebeurt hier AD-HOC'</i>	

Inge Borsje
Projectleidster
tentoonstellingen

'De vergaderruimte is klein en mist uitstraling dat mag wel beter. Er hangen nou stukken papier aan de muur. Hier zou ik kunstwerken ophangen.'

Een betere koppeling maken tussen de te verhuren ruimtes en kunst.

3.3.1 CONCLUSIE

Uit de gesprekken die intern gevoerd zijn wordt duidelijk dat er weinig aan communicatie gedaan wordt naar de zakelijke markt toe. Dit blijkt ook uit de gesprekken die ik gevoerd heb bij bedrijven en organisaties die reeds bij het Van Abbemuseum gehuurd hebben. Zij geven aan dat ze niet voldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheden die het Van Abbemuseum hen te bieden heeft. Dit geldt ook voor potentiële huurders die ik gesproken heb. Zij kiezen niet voor het Van Abbemuseum door hun beperkte kennis van de mogelijkheden.

In de tabel is wel te zien dat er volgens de geïnterviewde medewerkers nog onbenutte kansen zijn voor het museum.

3.4 GESPREKKEN EXTERN

Om te weten te komen hoe andere musea het verhuren van ruimtes aan de zakelijke markt aanpakken heb ik interviews gehouden bij vijf eventmanagers van vijf verschillende musea:

Isla Sint-Bouwman	–	COBRA Museum
John Veenstra	–	Centraal Museum
Oukje Schepens	–	Van Gogh Museum
Astrid Bonnier	–	Bonnefantenmuseum
Katharina Klockhau	–	Amsterdam Museum

Drie van de vijf eventmanagers die ik gesproken heb hadden bij de bijeenkomst van het Platform Museum Locaties een interessante best practice gegeven. En hadden daarmee mijn aandacht getrokken. De andere twee musea heb ik gekozen op beschikbaarheid. Tijdens de bezoeken heb ik ook rondleidingen gekregen en kreeg ik zo een goed beeld van het betreffende museum en de beschikbare faciliteiten.

De volgende onderwerpen zijn in de interviews aanbod gekomen:

Huidig beleid en toekomstig beleid

Communicatiemiddelen

Maatschappelijke trends met betrekking tot de commerciële verhuur.

Inrichting van de te verhuren ruimtes

-Huidig beleid en toekomstig beleid

Alleen het COBRA museum is actief bezig met het verbeteren van de verhuur van ruimtes aan het zakelijk segment. Wel zien alle anderen eventmanagers de noodzaak in van het meer verhuren aan zowel de zakelijke als de particulieren markt. Allen vinden dat de musea commerciëler moeten worden. Voor het ene museum is de nood hoger dan bij de ander. Zo heeft het van Gogh Museum weinig behoefte aan meer verhuur. Zij halen genoeg inkomsten uit de kaartverkoop. De bezuinigingen zijn nog niet zo heel lang geleden aangekondigd en de eventmanagers zijn nog bezig met het zoeken naar de voor hun juiste aanpak om de bezuinigingen op te vangen.

- Communicatiemiddelen

	Cobra Museum <i>Amstelveen</i>	Centraal Museum <i>Utrecht</i>	Van Gogh Museum <i>Amsterdam</i>	Bonnefanten museum <i>Maastricht</i>	Amsterdam Museum <i>Amsterdam</i>	VAM
Website	x	x	x	x	X	x
Luxe infomap			x	x		

De websites van de verschillende musea zijn overzichtelijker en duidelijker dan die van het Van Abbemuseum. Binnen twee klikken ben je bij de meeste museumwebsites op de juiste pagina als je geïnteresseerd bent in het huren van een ruimte. Bij de website van het Van Abbemuseum kost het je zes tot zeven keer klikken. De website is totaal niet ingericht op het stimuleren van de verhuur. Ook maakt het Van Abbemuseum geen gebruik van een infomap. Het Van Gogh museum en het Bonnefantenmuseum maken hier wel gebruik van en geven aan dit te doen omdat het professionaliteit uitstraalt.

- Maatschappelijke trends met betrekking tot de commerciële verhuur.

Hieronder is aangegeven wat de trends volgens de verschillende eventmanagers en de directeur van het Platform Museum Locaties zijn en waar het Van Abbemuseum op in zou kunnen spelen.

	Cobra Museum	Centraal Museum	Van Gogh Museum	Bonnefanten museum	Amsterdam Museum	Directeur PML Leon Kruitwagen	VAM
Trends	Belevenis economie & Bijeenkomst tussen de kunst	MVO (in de vorm van het gebruik van duurzame producten in de catering)	Mensen willen vergaderen tussen de kunst	MVO (u draagt bij aan het educatieprogramma van het museum) & De zalen aankleden met kunst.	MVO (u draagt bij aan het behoud van cultureel erfgoed)	MVO & Mensen zoeken een extra dimensie voor bijeenkomsten. Een museum kan dat bieden.	MVO

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt het meest genoemd. Deze trend wordt ook door drie van de vier geïnterviewde bedrijven en organisaties als argument gegeven waarom ze huren of gehuurd hebben bij het Van Abbemuseum. Potentiële huurders geven aan hier weinig waarde aan te hechten. En een locatie niet te kiezen op het feit of het wel of niet MVO is. Maar als MVO duidelijk gecommuniceerd zou worden kan het wel een 'trigger' zijn om toch voor het Van Abbemuseum te kiezen.

Huren bij het Van Abbemuseum is maatschappelijk verantwoord op twee vlakken:

- 1) De inkomsten dragen bij aan het behoud van het cultureel erfgoed.
- 2) De inkomsten worden ingezet voor de educatie van de jeugd van Eindhoven.

De extra dimensie een bijeenkomst tussen de kunst

De toegevoegde waarde van één of meerdere ruimtes in een museum huren is dat men zich omringt door kunst. Bij het Van Abbemuseum is het zo dat de te verhuren ruimtes weinig tot niets met kunst van doen hebben. In mijn gesprekken binnen de organisatie zelf werd dit ook al opgemerkt door medewerkers (zie hoofdstuk 3.3). Bij het COBRA museum, het Bonnefantenmuseum en het van Gogh museum worden diners en bijeenkomsten zelfs in de zalen met kunst gehouden. Dit wordt volgens de geïnterviewden altijd zeer positief ontvangen. Ook wordt in het cultuur vakblad Boekman (Boekman 68 kunst en commercie blz 36) de trend van het vergaderen tussen de kunst benoemd.

- Inrichting van de te verhuren ruimtes

Ik heb gekeken wat het beleid op dit vlak is bij de vijf bezochte musea. Vier van de musea hebben kunst in de te verhuren ruimtes hangen. Het enige museum wat dit niet heeft is het Centraal museum in Utrecht. De andere vier geven aan het heel erg belangrijk te vinden.

'Mensen huren in een museum voor de kunst en willen er dan ook mee omringt zijn'

3.5 HUREN VAN EXTERNE ACCOMMODATIES

Er zijn verschillende soorten locaties waar men een vergadering of een symposium kan organiseren. Voorbeelden van soorten locaties zijn: hotels, universiteiten, restaurants en organisaties met zaalverhuur als core – business. Uit een onderzoek van het Bedrijfschap Horeca is gebleken dat er bij de keuze van een externe vergaderlocatie verschillende aspecten een belangrijke rol spelen, namelijk gunstige ligging, flexibele organisatie, de prijs/kwaliteit verhouding, aanwezige faciliteiten, de beslotenheid van de vergaderzaal en rustige omgeving. Deze factoren heb ik dan ook meegenomen in mijn interviews bij de huidige en potentiële huurders. Daaruit blijkt dat de huur van externe ruimtes voor kleinere bijeenkomsten zoals vergaderingen dicht bij huis gehouden worden. Bij meer speciale bijeenkomsten zoals jubilea, afscheidsborrels en relationele bijeenkomsten speelt afstand een veel minder grote rol. Dit is ook terug te lezen in de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 8.

3.5.1TRENDS VERGADEREN

Met betrekking tot de huur van vergaderingen zijn er verschillende trends. Als eerste worden er een aantal algemene trends besproken. Daarna wordt ingegaan op de technologische ontwikkelingen die in relatie met vergaderen staan.

Ten eerste worden de groepen die vergaderen kleiner en de vergaderduur neemt af, waardoor er meer behoefte aan kleinere zalen zal zijn. Door de economische crisis kiezen bedrijven vaker voor een externe vergaderruimte die maatschappelijk verantwoord is, locaties die duurzaam ondernemen of een bijdrage leveren aan de maatschappij. Deze trend zal ik meenemen in mijn uiteindelijke advies en aanbevelingen. De economische crisis hoeft echter niet te betekenen dat er minder buiten de deur vergaderd zal worden, wat blijkt uit het feit dat het aantal externe vergaderingen juist is toegenomen. Maar wel op geringe afstand van het bedrijfspand. Wel zullen gasten steeds hogere eisen aan locaties gaan stellen. Ze willen "waar" voor hun geld. Hierdoor komt er een hogere druk op de aanbodzijde van de zalen te liggen. Een andere trend van de afgelopen tijd is het combineren van vergaderen met een activiteit. Ook deze trend is van belang bij mijn aanbevelingen en advies. De onderbreking zorgt niet alleen voor ontspanning tussen het brainstormen door, maar is dé manier om elkaar op een andere manier te leren kennen. Dit zorgt voor teamspirit en frisse nieuwe ideeën.³

Naast de bovenstaande trends zijn er nog een aantal technologische ontwikkelingen waar te nemen die van invloed zijn op het aanbieden van vergaderzalen c.q. organiseren van symposia.

³ <http://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/criteriadocumentexternevergader-enverblijffaciliteitenv14.pdf>

Door het gebruik kunnen maken van communicatiemiddelen als (telefonisch vergaderen), e-mail, mobiele telefoons en (draadloos) internet wordt een vergaderruimte aantrekkelijker in het gebruik. Het Van Abbemuseum beschikt over al deze opties.

3.5.2 TRENDS BEDRIJFSBORREL

Werken wordt minder 'leuk'. Door de trend van economische malaise zetten bedrijven het mes in zakenreizen, diners en feesten. Uit onderzoek van HR-adviesbureau Towers Perrin afgelopen voorjaar, bleek dat een kwart van de bedrijven ook wil bezuinigen op diners. Ruim een derde van de bedrijven zei bovendien het mes te gaan zetten in het budget voor personeelsfeesten.⁴

3.5.3 TRENDS SYMPOSIA/LEZINGEN

Lezingen en symposia bevatten een deel theorie maar de trend van vandaag is dat het ook interactief moet zijn. Het publiek wil betrokken worden om op die manier de aandacht er bij te houden. Laat toehoorders in actie komen, vragen beantwoorden en oefeningen doen.⁵

3.6 CONCLUSIE

Uit de oriëntatiefase is gebleken dat het COBRA museum het enige museum is dat bezig is met de bevordering van de verhuur van ruimtes aan het zakelijk segment. Het staat in tegenstelling tot de andere musea hoog op de agenda. De communicatiemiddelen van het Van Abbemuseum die nu ingezet worden om de zakelijke markt te bereiken zijn beperkt en kunnen uitgebreid worden. Het zakelijk segment is niet voldoende op de hoogte van de mogelijkheden die het Van Abbemuseum te bieden heeft.

De trends die in deze oriëntatiefase het duidelijkst naar voren zijn gekomen zijn: MVO en het houden van bijeenkomsten tussen de kunst. Deze bevindingen zal ik mee nemen in de interviews die gepland staan bij de bedrijven die reeds bij het Van Abbemuseum gehuurd hebben. En tijdens de interviews met de potentiële huurders.

Ook heb ik ontdekt dat de mogelijkheden in het Van Abbemuseum zeer uitgebreid zijn. Hierdoor zou de afstudeeropdracht te breed kunnen worden. Om dit te voorkomen zal ik me daarom richten op één onderdeel van de verhuur aan het zakelijke segment namelijk het onderdeel relationele bijeenkomsten. Zoals in hoofdstuk 3.5 te lezen is, is het voor het huren van externe vergaderruimten belangrijk dat de ligging van de locatie gunstig is. Uit mijn onderzoek is naar voren gekomen dat het op loopafstand moet zijn. Voor relationele bijeenkomsten zijn bedrijven en organisaties bereid verdere afstanden af te leggen. Deze doelgroep is groter en heeft daardoor meer potentie.

⁴ <http://www.elsevier.nl/web/Dossiers/De-economische-crisis/Nederland-in-recessie/243630/Crisis-funest-voor-zakelijke-uitjes.htm>

⁵ <http://www.theplanprinciple.com/horen/lezingen/>

4 THEORETISCH KADER

In het theoretisch kader ga ik dieper in op theorieën en informatie die andere auteurs al eerder over dit onderwerp hebben geschreven. De probleemstelling heeft betrekking op business to business marketingcommunicatie en netwerken (CRM). Ook ga ik in op theorieën over hoe je een doelgroep kan segmenteren.

4.1 BUSINESS TO BUSINESS MARKETINGCOMMUNICATIE

'B2B staat voor 'Business to Business'. De term omvat de markt waarin een onderneming hoofdzakelijk haar producten en diensten aan andere ondernemingen aanbiedt.⁶ Het Van Abbemuseum is actief in deze sector met de verhuur van ruimtes aan de zakelijke markt daarom is het relevant om te weten hoe deze sector werkt.

4.1.1 KARAKTERISTIEKEN B2B MARKT

De Business to business markt kent drie karakteristieken:

Vraag: bedrijven en organisaties hechten grote waarde aan service die vaak van toepassing is voor de eerste aanschaf.

Koopproces: Beslissingen nemen duurt langer en er zijn meer mensen bij betrokken. De interactie tussen twee bedrijven hangt af van wat ze van elkaar willen en hoe gewillig ze zijn om informatie aan elkaar te geven.

Relaties: Een belangrijke karakteristieke eigenschap van de B2B markt is de relatie tussen de organisaties, producent en klant. In vergelijking met B2C (Business to Consumer) markt is deze vele malen belangrijker en langduriger. Hoewel organisaties steeds meer inzien hoe belangrijk deze relaties zijn, zien ze ook hoeveel moeite het kost om deze relaties te krijgen en onderhouden. Vertrouwen in het bedrijf is van groot belang.

De marketing mix zoals we die kennen (de vier P's) is achterhaald en niet van toepassing op organisatie marketing behoeftes. Het draait tegenwoordig vooral om de relatie tussen individuele personen die hun organisatie representeren. De traditionele marketingmix werkt niet in de B2B markt. Onderstaande tabel geeft aan welke vier P's wél werken voor een B2B organisatie.

Traditionele mix	B2B mix
Product	product
Prijs	Prijs
Plaats	Propositie
Promotie	Partner

Trends en ontwikkelingen:

"Het is een statistisch feit dat B2B kopers vaker potentiële leveranciers van goederen en diensten vinden dan andersom"⁷ Dit houdt dus in dat er een verschuiving is opgetreden van het initiatief, dat ligt nu bij de ontvanger i.p.v. de zender. Social media wordt een steeds groter begrip in de B2B wereld, steeds meer onderzoeken laten zien dat social media een cruciale rol begint te spelen in het aankoopproces. Enkele cijfers uit een Amerikaans onderzoek uit 2010 dat bij 100 B2B bedrijven is afgenomen.⁸

⁶ Bron: internetpublicatie <http://www.advittel.com/FAQ.htm> geraadpleegd op 14-2-12

⁷ Bron: <http://www.bhbmarketing.biz/10-tips-voor-het-boeien-van-potentiele-klanten.html> geraadpleegd op 15-2-2012

⁸ bron: <http://www.heuvelmarketing.com/inbound-marketing-blog/bid/46241/Business-to-business-communicatie-3-interessante-conclusies> geraadpleegd 10-2-12

-
- 78% begon met het verzamelen van informele informatie online
-
- 59 % raadpleegde anderen die dezelfde uitdaging hadden
-
- 48% volgde gesprekken over het onderwerp op social media websites
-
- 44% deed anoniem onderzoek bij een select groepje aanbieders
-
- 41% volgde online discussies over het onderwerp
-
- 37% poste vragen op enkele social networking sites op zoek naar feedback
-
- 20% zocht direct contact met bedrijven die ze konden helpen via social networks
-

Uit de cijfers is af te leiden dat men andere manieren gaat zoeken om aan informatie te komen. Organisaties en bedrijven gaan zelf op zoek naar de juiste informatie en raadplegen verschillende bronnen bijvoorbeeld social media. Social media is in meerdere opzichten dus in aan het inlopen op de traditionele marketing en communicatie, waar social media op het begin misschien wel iets meer tijd kost is het ook vele malen goedkoper en directer.⁹ Voor de dienst die het Van Abbemuseum aanbiedt wordt social media vrijwel niet gebruikt. Dit is te concluderen uit de interviews die gehouden zijn bij de bedrijven en organisaties. Word of mouth en het gebruik van internet (google-en) is het meest populair. Wel kan social media een trigger zijn om het Van Abbemuseum in overweging te nemen. Als er op social media positieve berichten komen te staan dan beïnvloedt dit de potentiële klant.

De conclusie die hier getrokken kan worden is dat bedrijven die geïnterviewd zijn meer gebruik maken van Google en word of mouth bij het vinden van een locatie dan social media. Maar ondanks dat nog niet veel potentiële klanten gebruik maken van social media moet het als middel niet worden onderschat en is het een medium wat in de toekomst veel gebruikt zal gaan worden.

4.4 CRM

Voor het Van Abbemuseum is het onderhouden van een goede relatie met klanten voor de verhuur van groot belang. De geïnterviewde bedrijven geven aan een persoonlijke benadering als prettig te ervaren. Belangrijk is daarbij om de juiste contactpersonen op te zoeken en daar veel mondeling contact mee te hebben. Daarom leg ik hieronder de Customer Relationship Management strategie kort verder uit. Het museum zou deze strategie in een later stadium kunnen inzetten om meer klanten te binden.

Customer Relationship Management is een strategie die de relatie met de klant als uitgangspunt neemt. Niet het product, prijs of het proces staat centraal, maar de klant neemt de centrale positie in. Het plannen van de relaties met individuele klanten is het moeilijke stuk van CRM, het neemt veel tijd in beslag. CRM neemt traditionele marketing over, waar marketing zich op publieksgroepen richt en het zoeken naar de juiste afnemers, concentreert CRM zich op de propositie en de individuele relatie met de klant.

4.5 WORD OF MOUTH

Alle geïnterviewde bedrijven en organisatie hebben aangegeven dat veelal tot een locatie wordt gekomen doormiddel van mond tot mond reclame. Iemand heeft via via gehoord over een bepaalde locatie. Hieronder wordt deze vorm van reclame verder besproken.

De definitie van word of mouth volgens onderzoekers: 'het verspreiden van informatie van consument naar consument. Online en offline.'¹⁰ Het Van Abbemuseum zal zich dus moeten profileren en er voor moeten zorgen dat ze tevreden klanten hebben.

⁹ Bron: [www.b2bcontact.nl site: http://www.b2bcontact.nl/k2/internet/item/1636-waarom-social-media-voor-b2b?10-redenen](http://www.b2bcontact.nl/site: http://www.b2bcontact.nl/k2/internet/item/1636-waarom-social-media-voor-b2b?10-redenen) geraadpleegd op 14 feb 2012.

¹⁰ <http://www.marketingonline.nl/nieuws/bericht/onderzoek-marketeers-willen-word-of-mouth-inzetten/>

Als een bedrijf de klant achter zich kan scharen is het de aller goedkoopste reclame voor een bedrijf. Er zijn zes stappen die je als bedrijf kan nemen om word of Mouth reclame te stimuleren en te managen.(Bellegheem 2010):

- Jezelf afvragen: Wat wil ik bereiken?
- Luisteren en observeren.
- Ervaring, niet het product, staat centraal.
- Activeer klanten.
- Een community creëren.
- Integratie is de beslissende sleutelfactor.

In de volgende paragraaf komen twee methodes aan bod om een doelgroep te segmenteren. De domeinspecifiek beschrijving van een doelgroep (Floor en van Raaij 2009) en de klantenpiramide van Curry (2006). De domeinspecifieke doelgroepanalyse laat zien wat de betrokkenheid van de doelgroep is met de dienst en of er behoefte aan is. Dit is belangrijk voor het later advies. De klantenpiramide van Curry kan een goed inzicht geven in hoe de rollen onder klanten verdeeld zijn en laat zien wat de huidige situatie is en wat de gewenste situatie is.

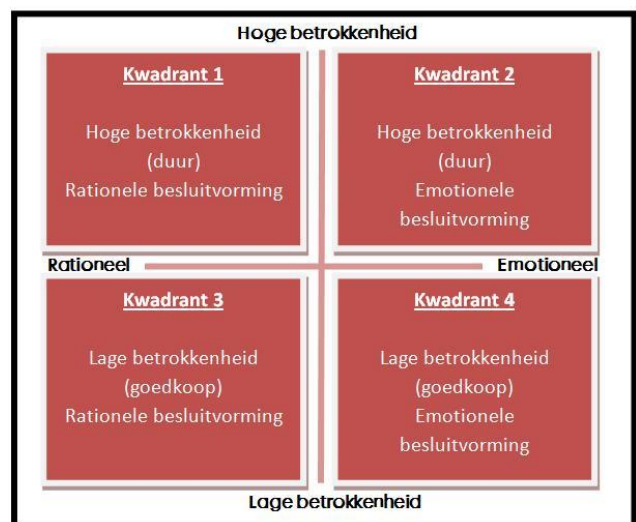
4.6 DOMEINSPECIFIEK (PRODUCTRELATIE) NIVEAU

Het segmenteren van de doelgroep op productrelatieniveau houdt in dat er wordt bekeken wat de relatie is die de doelgroep heeft ten opzichte van de dienst, verhuur van ruimtes. Zijn ze betrokken? Is de behoefte groot? Onderstaand zijn vier soorten relaties onderscheiden van elkaar.

Betrokkenheid bij het product

Volgens de in de reclamewereld gehanteerde FCB-matrix worden producten ingedeeld in vier categorieën. Uitgangspunt is dat het 'koopproces' van een consument afhankelijk is van de betrokkenheid (hoog/laag) en de mate van 'voelen' versus 'denken' (aankopen waarbij het gevoel overheerst versus aankopen waarbij de ratio overheerst).¹¹

Voor het Van Abbemuseum geldt dat de doelgroep in kwadrant twee zit, er is sprake van een hoge betrokkenheid. Het gaat om redelijk hoge bedragen. En het is vooral een dienst die ingekocht wordt waarbij het gevoel een belangrijke rol speelt. Men kiest voor het museum omdat ze als organisatie iets bijzonders willen uitstralen.



Figuur 1

Informationeel of transformationeel

Het Van Abbemuseum is transformationeel. De nadruk ligt op *waarden*. Het is een 'merk' geschikt voor de doelgroep. Het is te koppelen aan gevoelens en waarden, zogenoemde psychosociale waarden. Transformationele producten of diensten zorgen voor comfort en aanzien voor de gebruiker. Deze positionering wordt ook wel imago positionering genoemd. De waarden van het 'merk' worden gekoppeld met de waarden of levensstijl van de doelgroep.

Het Van Abbemuseum is een 'merk' met unieke eigenschappen. Het museum biedt een exclusieve omgeving die alleen musea kunnen bieden, alleen hier ben je als gast omringt met kunst. Ook staat het museum bekend om zijn gastvrijheid en inspirerende omgeving.

¹¹ <http://www.sanoma-adverteren.nl/media/pdf/Verzamelschrift/BesteTijdschriftreclame.pdf>

Mate van gebruik

Het is van groot belang om langdurige relaties op te bouwen met de klanten. Dit is financieel het meest rendabel voor het museum. De uitdaging ligt er nu om nieuwe veelgebruikers naar het museum te trekken.

Betrokkenheid bij het merk

De betrokkenheid bij het merk is hoog, men huurt deze locatie omdat dit past bij hetgeen je wilt uitstralen naar je medewerkers en klantencontacten.

4.7 KLANTEN PIRAMIDE VAN CURRY

De klantenpiramide van Curry¹² laat zien hoe de rollen verdeeld zijn bij de klantengroep van het Van Abbemuseum.

Er zijn verschillende niveaus zichtbaar in de piramide. Waar het om gaat is om de onderste regionen hoger op in de piramide te krijgen. De strategie moet zich gaan richten op het hoger op 'stuwen' van de klant. Hoe hoger de klant in de piramide zit hoe hoger de omzet zal zijn.

Maar het is allereerst van belang om te weten wie de potentiële klanten en bestaande klanten zijn. En om te bekijken hoe zij het liefst benaderd willen worden en wat de behoeftes zijn van de doelgroep. Dit zal naar voren komen in de geplande interviews. Het doel is vervolgens om de bestaande en potentiële klanten hoger de piramide in te stuwen zodat het vaste klanten worden en/of ambassadeur van het Van Abbemuseum.



Figuur 2

Conclusie

Aan de hand van het model in figuur 1 is vast te stellen dat het Van Abbemuseum te maken heeft met een doelgroep die in kwadrant 2 zit. Waar de nadruk op waarden ligt en er een hoge betrokkenheid bij het merk is. Belangrijk is om in een later stadium de waarden waar het museum voor staat duidelijk naar buiten te brengen. De waarden; inspirerend, bijzonder en MVO zijn de waarden waar men zich op moet richten. Het is een emotionele besluitvorming waardoor het naar mijn inziens zeer belangrijk is om voor een goede sfeerimpressie te zorgen, dan wel online als offline.

Figuur 2 geeft duidelijk aan waar het Van Abbemuseum naar toe moet werken, namelijk; vaste klanten en ambassadeurs van het museum tot stand brengen.

¹² Mastenbroek, J. van, Persie, M. van, Rijnja, G. & Vries, B. de (2004). *Public relations de communicatie van organisaties*, (5e druk) Alphen aan de Rijn: Kluwer

5 DOELGROEP

In deze scriptie wordt ingegaan op het verhuren van ruimtes voor relationele doeleinden. Het richten op de verhuur voor alleen vergaderingen is alleen voor een zeer kleine doelgroep weggelegd aangezien bedrijven veelal dicht bij huis willen vergaderen en hierdoor vaak op loopafstand hun vergaderruimte zoeken. Dit heeft weinig omzet potentie en is daardoor geen geschikte doelgroep.

De doelgroep die wel geschikt is, is als volgt te omschrijven; bedrijven en organisaties die op zoek zijn naar een locatie die bijzonder en inspirerend is en geschikt is voor relationele bijeenkomsten zoals jubilea, alumnibijeenkomsten, productpresentaties klantendagen en lezingen. Hier moet het Van Abbemuseum zich op gaan richten.

	Relationele bijeenkomsten	Vergaderen
Afstand	Zuid-Nederland en Noord-België	Loopafstand
Omzetspotentie	Hoog	laag

Grote bedrijven als ASML, Bosch Security Systems en Philips Lighting hebben aangegeven in de interviews interesse te hebben in het Van Abbemuseum als bijzondere locatie voor relationele bijeenkomsten.

ASML heeft veel klanten uit Azië. Als deze gasten naar Nederland komen zoekt ASML locaties uit die de Aziatische gasten aanspreekt. Westerse kunst en architectuur vallen goed in de smaak bij hun gasten wat het Van Abbemuseum tot een geschikte locatie maakt.

Bosch Security Systems geeft aan interesse te hebben in het Van Abbemuseum omdat zij altijd voor hun bijeenkomsten op zoek zijn naar een locatie die 'er uit springt'. De locatie is volgens Bosch Security Systems het visitekaartje van de dag. Zij geven aan een 'can do' mentaliteit zeer te waarderen. Het Van Abbemuseum heeft deze mentaliteit, er is veel mogelijk.

Grote bedrijven als hierboven genoemd vallen onder de doelgroep die het Van Abbemuseum aan gaat spreken. Zij zijn altijd op zoek naar iets bijzonders om hun gasten/klanten mee te verrassen. En het Van Abbemuseum kan ze dat bieden.

DEEL 2 : HET ONDERZOEK

6 INTERNE ANALYSE

In de interne analyse wordt onderzoek gedaan naar de interne omgeving van het Van Abbemuseum. Onderwerpen als visie & missie komen aan bod maar ook de doelstellingen, het aanbod van de ruimtes in het museum, de kernwaarden en de huidige communicatiemiddelen worden besproken. De gesprekken met medewerkers binnen de organisatie en het 'proeven' van de cultuur tijdens de stageperiode hebben hier ook een bijdrage in gehad.

6.1 MISSIE EN VISIE

Missie: 'Onze missie is om binnen vier jaar internationaal bekend te staan als het meest radicale, innovatieve en experimentele Nederlandse museum voor moderne en hedendaagse kunst. Kernbegrippen hierbij zijn gastvrijheid en kennisuitwisseling, wat voor ons ook betekent: beïnvloeden en beïnvloed worden.'

Visie: Het nieuwe beleid van het Van Abbemuseum volgt twee sporen:

- Het museum wil de belangrijkste instelling in Nederland zijn waar radicale en experimentele benaderingen worden ontwikkeld op internationaal niveau.
- Het museum wil zijn aandacht richten op de behoeftes en ambities van de inwoners van Eindhoven en de regio om op die manier een reputatie van grote gastvrijheid op te bouwen. Het museum speelt in op de behoefte aan kunst in de regio.

Dit zal de internationale reputatie van het museum verder versterken als een plek waar internationale ambitie met de aandacht voor specifieke lokale kennis wordt gecombineerd en in groter verband wordt geplaatst. Het Van Abbemuseum wil zich op deze manier onderscheiden van andere moderne en hedendaagse kunstmusea in Nederland en een inspirerende, innoverende voortrekkersrol in het Nederlandse museumbestel vervullen.¹³

Deze missie en visie geeft mij een uitstekende invalshoek die ik graag zou willen onderzoeken. De vraag zal dan zijn of grote organisaties als Philips, Fontys, ASML, DAF en TNT waarde hechten aan de bovengenoemde feiten. Als het Van Abbemuseum internationaal goed aangeschreven staat en de genoemde organisaties krijgen belangrijk (inter)nationaal gezelschap op bezoek zou het Van Abbemuseum uitkomst kunnen bieden. Met een select gezelschap zou dan deze unieke locatie gebruikt kunnen worden voor hun bijeenkomst.

6.2 DOELSTELLINGEN/KERNWAARDEN

Het Van Abbemuseum heeft vijf kernwoorden die het wil gebruiken en onder de aandacht wil brengen en die tegelijkertijd als metadoelstellingen worden gedefinieerd:

Radicalisme

Een radicaal museum zal zich vol toewijding richten op nieuwe kunstvormen en experimenteren met nieuwe vormen van kunstpresentaties en tentoonstellingen. Het Van Abbemuseum draagt verantwoordelijkheid uit als een publieke instelling, is politiek onafhankelijk en betrokken bij sociale vraagstukken. Radicalisme vraagt ook een constante, kritische kijk op de activiteiten het publiek en van het museum.

Diversiteit

Het Van Abbemuseum wil een zo breed mogelijk publiek te bereiken, rekening houdend met de samenstelling van de maatschappij (geslacht, ras, educatief niveau, inkomensniveau en andere verschillen). Het huidige en toekomstige programma moet een dergelijke diversiteit weergeven en een spiegel zijn voor de wereldwijde uitbreiding van hedendaagse kunstproductie. Het Van Abbemuseum gaat dit beter en directer steunen door specifieke uitwisselingen met andere steden en projecten in plaats van projecten met een mondiale agenda.

¹³ Managementplan januari 2007-2010

Gastvrijheid

Gastvrijheid betekent voor het Van Abbemuseum een open, vriendelijke sfeer voor bezoekers van verschillende afkomst zodat zij gemakkelijk hun verbeelding kunnen uitbreiden en zich met plezier en creativiteit door – soms moeilijke – kunst kunnen laten inspireren. Dat betekent goede informatie binnen en buiten het museum, goed opgeleide rondleiders en gastheren/-vrouwen, experimenteren met toegankelijke manieren van presentaties en goede horecavoorzieningen.

Kennisuitwisseling

Een museum is een educatieve instelling, waarbij het educatieve aspect niet alleen de weg van het museum naar de bezoekers bewandelt maar ook de andere richting op werkt. Bij het principe van kennisuitwisseling hoort ook het idee dat een museum een plaats is voor bezoekers, medewerkers en kunstenaars. Dit betekent investeren in educatie voor iedereen, ontmoetingsmogelijkheden creëren, projecten ondernemen met kunstenaars en inwoners van Eindhoven en de regio.

Efficiënte bedrijfsvoering

Een efficiënte bedrijfsvoering als zekerstelling van ons beleid is de belangrijkste doelstelling voor de komende jaren. Het Van Abbemuseum bevestigt in alle acties dat wij voldoende middelen en goed opgeleide medewerkers voor uw en onze ambities hebben. Dat betekent goede sponsor- en fondsenwervingsactiviteiten, efficiënt gebruik van middelen en slimme bezuinigingen.¹⁴

6.3 UNIQUE SELLING POINT

Het houden van een zakelijke bijeenkomst in het Van Abbemuseum zorgt voor een extra dimensie. Het is een creatieve, inspirerende en bijzonder locatie waar je omgeven bent door hedendaagse kunst. Perfect geschikt voor bijeenkomsten op relationeel niveau.

6.4 PROMOTIE

De promotie is onder te verdelen in twee onderdelen. Er is de algemene promotie en de promotie naar de zakelijke markt die voor deze scriptie belangrijk is.

6.4.1 ALGEMEEN

Op basis van de hier boven besproken strategie wordt bij iedere tentoonstelling de inzet van communicatiemiddelen opnieuw vastgesteld. Hierbij ligt de focus alleen op die tentoonstellingen die echte publiekstrekkingen zijn. Bij deze grote publiekstrekkingen worden o.a. outdoor en massamedia ingezet met een regionaal bereik.

6.4.2 ZAKELIJKE MARKT

Voor de zakelijke markt wordt gebruik gemaakt van het verspreiden van drie verschillende flyers. En ook wordt er gebruik gemaakt van een mailing naar de zakelijke markt waarin de opties en mogelijkheden van het Van Abbemuseum als locatie voor externe bijeenkomsten worden vermeld.

Mailing

De mailing wordt verstuurd naar bedrijven en relaties die al eerder bij het Van Abbemuseum gehoord hebben. Vorig jaar is er een adressenbestand via de kamer van koophandel gekocht met daarin alle bedrijven in Brabant en een gedeelte van Limburg met meer dan 200 medewerkers. De reden hiervoor is dat bedrijven met deze omvang vaker voor een externe locatie kiezen en daar ook vaker de financiële mogelijkheden toe hebben.

Flyers

Voor de flyers geldt de zelfde werkwijze als voor de mailing. De flyers zijn ook te vinden in het museumcafé en in de hal van het museum zelf. Ze worden niet op andere locaties neergelegd. Het bereik en effect is daarom nihil.

¹⁴ Managementplan januari 2007-2010

Advertenties

Het Van Abbemuseum staat vermeld op diverse locatie websites, zoals; DNLS.nl en Locaties.nl

Er komen weinig reserveringen direct via deze website binnen. Maar dat wil niet zeggen dat men niet via deze websites toch bij het museum is uitgekomen.

6.5 CONCLUSIE

Gastvrijheid is een belangrijk kernbegrip wat bij het Van Abbemuseum hoog in het vaandel staat. Deze kernwaarde zal meegenomen moeten worden in het onderzoek dat gaat volgen. De gastvrijheid moet natuurlijk ook zo worden ervaren door de klanten. De missie en visie zijn een belangrijke invalshoek voor de rest van mijn onderzoek. Het is belangrijk om te weten te komen of grote bedrijven interesse hebben in een bijzondere locatie als het Van Abbemuseum voor relationele bijeenkomsten. Het Van Abbemuseum heeft een unique selling point ,namelijk; dat het een extra dimensie geeft aangezien het een museum is. Dit zorgt ervoor dat het een bijzonder locatie is waar bijeenkomsten tussen de kunst georganiseerd kunnen worden. Ook komt in deze interne analyse duidelijk naar voren dat de promotie ten aanzien van de zakelijke markt nog niet optimaal benut wordt. Dit creëert kansen voor het Van Abbemuseum.

7 EXTERNE ANALYSE

In de externe analyse komen naast de externe omgeving van het Van Abbemuseum met daarin de concurrenten die in de verhuurbranche opereren verschillende onderwerpen aan bod die interessant zijn bij de zoektocht naar de beste communicatiestrategie voor de zakelijke markt.

Door onderstaande deelvragen te beantwoorden kan ik deze omgeving overzichtelijk in kaart brengen.

- In welke branche begeeft het Van Abbemuseum zich en hoe ziet deze eruit?
- Zijn er trends en ontwikkelingen waar het Van Abbemuseum op in kan spelen?
- Wat zijn de belangrijkste concurrenten van het Van Abbemuseum?
- Hoe communiceren concurrenten met de markt?
- Wat onderscheidt het Van Abbemuseum met de concurrentie? Sterke zwakke punten, USP.

7.1 BRANCHE

Het Van Abbemuseum bevindt zich in de museale branche waarbij de laatste maanden steeds meer gekeken wordt naar hoe commerciële activiteiten voor meer inkomsten kunnen zorgen. Het verhuren van ruimtes aan derden hoort daar bij. Doordat het museum zich richt op deze commerciële activiteit wordt het vanzelf ook actief in een andere branche, namelijk die van de evenementenbranche.

7.2 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

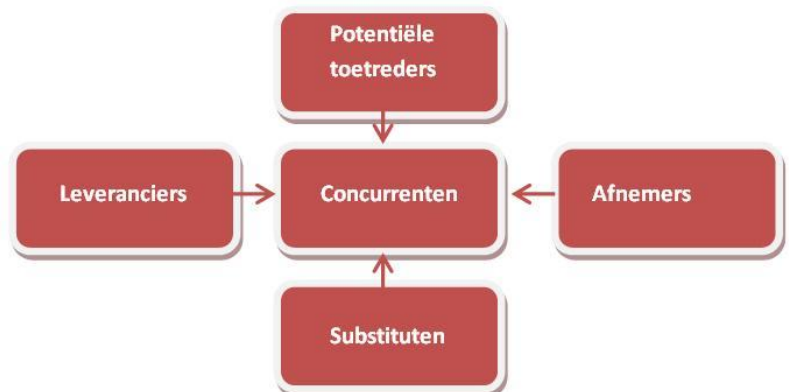
In de DESTEP-analyse wordt de dynamische omgeving van het Van Abbemuseum in kaart gebracht aan de hand van externe factoren. Inzicht in de externe omgeving van het Van Abbemuseum is van belang om effectief gebruik te maken van de kansen en bedreigingen veroorzaakt door het landschap waarin de organisatie opereert. Afstemmen van het strategisch beleid op de bevindingen van DESTEP-analyse stelt het Van Abbemuseum in staat om succesvol actief te zijn in haar omgeving. De voor het Van Abbemuseum belangrijkste punten van de DESTEP analyse worden besproken in bijlage 5.

7.3 MODEL VAN PORTER

Het concurrentiekrachtenmodel van Porter¹⁵ gaat uit van vijf krachten die de aantrekkelijkheid van de markt bepalen. Het model (figuur 3) gaat uit van vijf krachten die bij de juiste invulling de relatieve aantrekkelijkheid van de bedrijfstak weergeeft.

Bedreiging van potentiële toetreders

Hier staat de vraag centraal hoe gemakkelijk het is om de zaalverhuur markt te betreden. Het blijkt dat het geen laagdrempelige branche is. Het is echter wel zo dat steeds meer organisaties die zaalverhuur niet als core-business hebben dit oppikken om meer inkomsten te genereren. Door de bezuinigingen zijn steeds meer organisaties die door subsidies en giften werden ondersteund genoodzaakt om de commerciële activiteiten te verbreden.



Figuur 3

Kracht van aanbieders/leveranciers

De kracht van aanbieders is in het geval van het Van Abbemuseum niet relevant.

Bedreiging van substituten

Hier rijst de vraag of er veel of weinig substituu diensten worden aangeboden binnen de zaalverhuur markt en in hoeverre deze bedreigend zijn voor het Van Abbemuseum.

In de concurrentieanalyse in de volgende paragraaf zijn de vier meest concurrerende locaties genoemd. Twee van deze organisaties, het Parktheater en het muziekgebouw Frits Philips zijn ook verbonden aan de cultuursector. Zij richten zich op theater en muziek. Zij zijn om deze reden te typeren als

¹⁵ R. Riezebos, J. van der Grinten; positioneren; "Stappenplan voor een scherpe positionering -Concurrentieanalyse

'productconcurrenten' van het Van Abbemuseum Zij vormen op dit moment een redelijke bedreiging. Het Evluon richt zich specifiek op de verhuur van zalen en combineert dit niet met de cultuursector. Wel probeert het in te spelen op technologie en creativiteit. Om deze redenen zijn het Evluon en Koningshof te typeren als 'Generieke concurrentie'

Kracht van afnemers

De onderhandelingspositie van afnemers is hoog te noemen. Het Van Abbemuseum wil naar een positie toegroeien waarbij zakelijke klanten uit zichzelf toenadering zoeken om bij het Van Abbemuseum een ruimte te huren. Maar daarnaast blijft het museum natuurlijk ook zelf actief op zoek naar zakelijke klanten. Er is genoeg keuze in de markt van verhuur van locaties maar geen enkele andere locatie biedt de mogelijkheid om kunst met een externe activiteit te combineren.

7.4 CONCURRENTEN IN DE REGIO EINDHOVEN

Naar aanleiding van de gehouden interviews met potentiële en bestaande huurders van het Van Abbemuseum om hun behoeften te onderzoeken heb ik de belangrijkste concurrenten van het Van Abbemuseum, die ook in Eindhoven op de markt van de verhuur van ruimtes aan het zakelijke segment opereren op een rij gezet met als doel inzicht te krijgen in hun werkwijze en manier van communiceren ten opzichte van (potentiële) klanten.

Ik heb allereerst twee concurrenten geanalyseerd die ook in de culturele sector actief zijn en de verhuur van ruimtes niet als core-business hebben net als het Van Abbemuseum. En daarnaast heb ik twee concurrenten geanalyseerd die zich enkel richten op de verhuur van ruimtes.

In de culturele sector zijn het Parktheater en het Frits Philips Muziekcentrum de grootste concurrenten. In de niet culturele sector zijn de grootste concurrenten het Evluon en het Koningshof. Deze vier organisatie zijn het meest genoemd als gehuurde locatie door de geïnterviewde huidige en potentiële klanten van het Van Abbemuseum. De concurrenten worden alle vier geanalyseerd met behulp van de 4 P's die van toepassing zijn op business to business organisaties. In het theoretisch kader is aangegeven waarin deze verschilt met de traditionele 4 P's. Product, Prijs, Propositie en Partners in plaats van Product, Prijs, Plaats en Promotie.

HET PARKTHEATER

Net als het Van Abbemuseum behoort de verhuur van ruimtes niet tot de core-business van de organisatie. Ook het Parktheater heeft te maken gekregen met bezuinigingen en moet daardoor op zoek naar manieren om inkomsten te genereren. Het combineert cultuur met het bedrijfsleven. Het Parktheater had voorheen geen afdeling die zich bezighield met de verhuur aan de zakelijke markt. Maar inmiddels werken er drie personen op deze afdeling. Geschikt voor groepen tot 900 personen.



Product	- Een van de grootste theaters van Nederland en zaalverhuurder
Prijs	- Goede prijs kwaliteitsverhouding, staat op de website vermeld
Partner	- Vakkundig en behulpzame partner van concept tot uitvoering
Propositie	- Sfeervolle locatie met vele mogelijkheden. Mogelijkheid om theater te koppelen aan evenement

- Welke marketingcommunicatiestrategie heeft het Parktheater Eindhoven? Het Parktheater wil laten zien dat het niet alleen een theater is. Maar ook een geschikte locatie voor presentaties, lezingen, diners of buffet. De mogelijkheden zijn onbeperkt. Met de slogan: Dit is óók het Parktheater willen ze deze boodschap overbrengen.

- Welke communicatiemiddelen worden er in gezet? Website en Social Media. Op de website valt direct het kopje 'zaalhuur' op. Het Parktheater maakt gebruik van Facebook, Twitter, Youtube en Hyves. Maar deze worden voornamelijk ingezet voor de voorstellingen en niet zo zeer voor de verhuur van ruimtes.

- Hoe groot is hun communicatiebudget? Ze hebben verschillende mensen in dienst die puur aangenomen zijn voor het onderdeel evenementen. Het budget is dus aanzienlijk.

Voor de zakelijke markt heeft het Parktheater Stichting Cultuur en Bedrijf in het leven geroepen. Stichting Cultuur en Bedrijf biedt bedrijven de mogelijkheid om op bijzondere wijze relaties een avond uit te bieden en gelijktijdig uw netwerk te vergroten.

MUZIEKCENTRUM FRITS PHILIPS

Met ingang van Oktober 2010 is het muziekcentrum totaal vernieuwd. Met deze vernieuwing kan het muziekcentrum beter inspelen op de vraag naar verhuur van ruimtes aan derden. De ruimtes zijn geschikt voor 20 tot ruim 2000 personen.

muziekcentrum
FRITS PHILIPS EINDHOVEN

Product	- Eigentijds muziekgebouw met internationale allure. En locatie voor feesten, congressen en vergaderingen.
Prijs	- Niet duidelijk.
Partner	- Gastvrij personeel en een uitstekende catering.
Propositie	- Een belevenisvolle en inspirerende ontmoetingsplek, waar licht, design en technologie op innovatieve wijze is geïntegreerd.

- Welke marketingcommunicatiestrategie heeft het Frits Philips muziekcentrum? Het muziekcentrum laat op de website duidelijk zien dat het naast een muziekcentrum ook een geschikte locatie is voor zaalhuur.

- Welke communicatiemiddelen worden er in gezet? Net als het parktheater maakt het muziekcentrum gebruik van de website en Social Media. Op de website valt direct het kopje 'zakelijk' op.

- Hoe groot is hun communicatiebudget? Het is niet duidelijk hoe hoog het communicatiebudget is. Er wordt verder nergens geadverteerd dus ik schat het budget laag in.

HET EVOLUON

Het Evoluon is een paddenstoelvormig gebouw in Eindhoven. Het was bedoeld als uithangbord voor de technologische vooruitgang en dan met name die aspecten daarvan waarbij het van oorsprong Eindhovense bedrijf Philips betrokken was. Het Evoluon richt zich momenteel alleen nog op de verhuur van ruimtes voor congressen, vergaderingen en meetings. Het Evoluon is voor zowel kleine (2p) als grote groepen (1500p) geschikt.



Product	- Verhuur van ruimtes voor diverse doeleinden.
Prijs	- De prijzen liggen hoger dan gemiddeld.
Partner	- Duurzame relaties opbouwen door middel van open communicatie.
Propositie	- Met op maat gemaakte concepten versterken ze uw bijeenkomst en brengen de boodschap

- Welke marketingcommunicatiestrategie heeft het Evoluon? Het Evoluon speelt vooral in op het feit dat het een architectonisch hoogstandje is. En maakt ook gebruik van kernwaarden als MVO, creativiteit en topkwaliteit.

- MVO, het reduceren van de ecologische voetafdruk.
- Creativiteit, een maximale beleving creëren door conceptueel te versterken.
- Topkwaliteit, geen concessie betreffende de prestatienormen.

- Welke communicatiemiddelen worden er in gezet? Het Evoluon maakt gebruik van de website en Social Media. Social media wordt op grotere schaal ingezet dan bij de andere concurrenten. De website is overzichtelijk en duidelijk. Er wordt geadverteerd op websites zoals de Nederlandse locatie site. Ook worden er regelmatig persberichten uitgegeven.

Hoe groot is hun communicatiebudget? Het is niet duidelijk maar doordat het een organisatie is dat zich enkel richt op de verhuur aan derden lijkt het dat het budget hoog is.

HET KONINGSHOF NH HOTELS

Het Koningshof is een Conference Centre dat valt onder NH Hotels. Het is het grootste en meest centraal gelegen conferentie hotel in de Benelux. Het maakt gebruik van een interne cateraar van hoog niveau die voor alle evenementen ingezet kan worden. Voor evenementen van 2 tot 5000 personen.



Product	- Hotel en Conference Centre.
Prijs	- Prijzen variëren, ieder evenement heeft ligt in een andere prijsklasse.
Partner	- Professionele en toegewijde partner.
Propositie	- 'Als jij het kunt bedenken, kunnen wij het verzorgen'

- Welke marketingcommunicatiestrategie heeft het Koningshof? Het Koningshof maakt gebruik van het feit dat het een grote naamsbekendheid geniet. Er zijn meer dan honderd ruimtes die allen beschikken over natuurlijk daglicht. The sky is the limit bij het Koningshof.

- Welke communicatiemiddelen worden er in gezet? Het Koningshof maakt gebruik van een uitgebreide website. Er wordt geadvertiseerd op de Nederlandse locatie site.

Hoe groot is hun communicatiebudget? Het budget is niet hoog. Het Koningshof profiteert van de al hoge naamsbekendheid in de regio en de vaste klanten.

7.5 CONCLUSIE

Bij de concurrenten zijn veel overeenkomsten te zien. Ze zijn allemaal toegewijd, professioneel en beschikken over een uitstekende catering. Een aantal belangrijke onderscheidende factoren te zijn echter ook te benoemen. Een groot verschil met de concurrentie is het gegeven dat het Van Abbemuseum niet geschikt is voor grote bijeenkomsten. Diners en walking diners gaan maximaal tot 250 personen. In de tabel hieronder is in een overzicht duidelijk aangegeven wat de verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende aanbieders zijn.

	Parktheater	Muziekcentrum Frits Philips	Het Evoluon	Koningshof	Van Abbemuseum
Product	Theater en verhuur	Muziek en verhuur	Alleen verhuur	Hotel en verhuur	Museum en verhuur
Prijs	Goede prijs kwaliteitsverhouding	Niet duidelijk	Hoog	Sterk variërend	Marktconform
Propositie	Sfeervolle locatie met vele mogelijkheden. Méér dan alleen een theater	Een beleevingsvolle ontmoetingsplek, waar licht, design en technologie op innovatieve wijze is geïntegreerd	Topkwaliteit, creativiteit en MVO	'Als jij het kunt bedenken, kunnen wij het verzorgen'	De bijzondere museumarchitectuur biedt een exclusieve ambiance voor uw zakelijke bijeenkomst
Partner	Vakkundige, behulpzame partner van concept tot uitvoering	Gastvrij personeel met een uitstekende catering	Duurzame relaties opbouwen door middel van open communicatie	Professioneel en toegewijd	Gastvrije en inspirerende partner

Het evoluon maakt het meeste gebruik van social media en loopt hiermee voor op de rest. Het parktheater en het Frits Philips muziek centrum zijn ook op social media te vinden maar richten zich hierbij niet op de verhuur maar op de programmering. Dit geldt ook voor het Van Abbemuseum zelf.

Het Parktheater positioneert zich sterk door aan te geven meer te zijn dan alleen een theater. Het muziekcentrum is hierin niet consistent. En lijkt zich niet duidelijk te positioneren. Het Koningshof en het Evoluon positioneren zich als leveranciers van top kwaliteit door jarenlange ervaring.

Van Abbemuseum	
Sterkte	Zwakte
Het aanbieden van workshops	Relatief kleine ruimtes
MVO op meerdere vlakken - Educatie - Behoud cultureel erfgoed - Beperking ecologische voetafdruk	Lage bekendheid
Omgeven met kunst	Ruimtes zijn niet aantrekkelijk
Directeur met hoog aanzien en groot netwerk	

8 ONDERZOEKSRÉSULTATEN

In dit deel van de scriptie worden de onderzoeksresultaten van de interviews met huidige huurders en potentiële huurders bekendgemaakt. Het onderzoek is een kwalitatief onderzoek waarbij ik onderscheid heb gemaakt tussen bedrijven die al eens bij het Van Abbemuseum een ruimte hebben gehuurd en bedrijven die nog niet bij het Van Abbemuseum gehuurd hebben.

De redenen waarom bedrijven voor het Van Abbemuseum kiezen en hoe ze bij deze locatie zijn gekomen zijn van belang. Voor bedrijven die nog niet bij het museum gehuurd hebben is de vraag of ze behoefte hebben aan een locatie als het Van Abbemuseum belangrijk. En hoe zij het liefst benaderd willen worden.

8.1 ORGANISATIES

Bij de volgende vier bedrijven/organisaties die reeds gehuurd hebben bij het Van Abbemuseum ben ik langs geweest voor een interview:

DELA

Wilma Vermeltfoort

DELA is de grootste uitvaartorganisatie van Nederland en is inmiddels ook gevestigd in België

DHV

Minnie van der Eijnden

DHV is een toonaangevend internationaal advies en ingenieursbureau dat bekend staat om haar hoogwaardige expertise en leiderschap in innovatie en duurzaamheid.¹⁶

Fontys

Antoinette Bartens

Fontys is de naam van een Nederlandse instelling voor hoger beroepsonderwijs. Fontys Hogescholen is voornamelijk gevestigd in Zuid-Nederland.

SRE

Ron Hensen

Het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven, afgekort als SRE, is een regionaal bestuursorgaan in het zuidoosten van Noord-Brabant.

De reden voor het houden van deze interviews is om te achterhalen wat de redenen voor deze bedrijven zijn om bij het Van Abbemuseum een ruimte te huren. De volgende vragen zijn aan bod gekomen:

- 1) Redenen waarom er voor het Van Abbemuseum gekozen wordt.
- 2) Mening over de gehuurde ruimtes.
- 3) Hoe komen jullie bij een locatie? Welke media gebruiken jullie?
- 4) Via welke weg zij het liefst benaderd willen worden door het Van Abbemuseum.
- 5) Waar moet een locatie aan voldoen?

In de volgende paragraaf worden deze vragen beantwoord.

¹⁶ <http://www.dhv.nl/Over-ons/Profiel>

De volgende vijf bedrijven/organisaties die nog niet bij het museum gehoord hebben heb ik geïnterviewd:

TNT NV <i>Robert Gruijters</i> TNT is een internationale logistieke dienstverlener.
Philips Lighting <i>Marjan Truijen</i> Philips Lighting is een divisie van Koninklijke Philips Electronics N.V. Met het hoofdkantoor in Eindhoven.
ASML <i>Anouk Donkers</i> ASML is een Nederlands Hightechbedrijf en een van de belangrijkste leveranciers voor de halfgeleiderindustrie.
Fontys Raad Van Bestuur <i>Jessy Kouwenberg</i>
Bosch Security Systems <i>Guido van Pol</i> Bosch Security Systems is een onderdeel van BOSCH GMBH. Het richt zich op de verschillende aspecten van veiligheid zoals: inbraaksystemen, brandalarmen en beveiligingscamera's.

De belangrijkste invalshoek voor deze interviews is het onderzoeken of er behoefte is onder deze organisaties aan een bijzondere locatie, zoals het Van Abbemuseum voor relationele bijeenkomsten. Er is zeker behoefte aan het Van Abbemuseum als exclusieve locatie. Het is wel belangrijk voor bedrijven dat exclusiviteit niet staat voor duur en hoogdrempelig. Maar exclusief in de zin van, inspirerend, uniek, gastvrij, creatief en kunstzinnig. En dat samen met een marktconforme prijs wordt zeer positief ontvangen. De exclusieve locatie wil men dan vooral inzetten op het relationeel vlak. Voor vergaderingen kiest men voor een locatie die dicht bij is dus lokaal.

De volgende vragen zijn aan bod gekomen:

- 1) Is er behoefte aan een bijzondere en exclusieve locatie als het Van Abbemuseum?
- 2) Hoe komen jullie bij een locatie? Welke media gebruiken jullie?
- 3) Via welke weg zij het liefst benaderd willen worden door het Van Abbemuseum.
- 4) Waar moet een locatie aan voldoen?
- 5) Is er behoefte aan het Van Abbemuseum als exclusieve locatie, waarbij exclusief staat voor inspirerend, uniek en gastvrij?

De antwoorden op deze vragen zijn in de volgende paragraaf te lezen.

De lijst van bedrijven en organisaties die benaderd zijn, zijn in overleg met mijn stagebegeleidster gekozen.



Advies- en ingenieursbureau



Samenwerkingsverband
Regio Eindhoven

8.2 ONDERZOEKSVRAGEN

Allereerst bespreek ik de belangrijkste resultaten van de gehouden interviews met de huidige huurders, vervolgens bespreek ik de belangrijkste resultaten van de potentiële huurders.

8.2.1 HUIDIGE HUURDERS

Vraag 1	<i>Wat zijn de redenen waarom er voor het Van Abbemuseum gekozen wordt, wat is de meerwaarde?</i>
DELA	Het is een locatie die dichtbij is en dat is belangrijk voor een vergaderlocatie die moet niet te ver van het kantoor af zijn. Bovendien hebben zij een hoge gunfactor naar het museum toe. De directeur van DELA is erg gesteld op het Van Abbemuseum. Het speelt ook een rol dat het een locatie is die MVO is.
SRE	Het is geen standaardlocatie, het is een inspirerende omgeving die ook nog eens MVO is. Zo leveren zij als organisatie een bijdrage aan het educatieprogramma van het museum en aan het behoudt van het culturele erfgoed.
DHV	DHV is een innovatief bedrijf en wil daarom in een inspirerende omgeving hun bijeenkomsten houden. Het Van Abbemuseum is zo een inspirerende omgeving. Bovendien heeft het Van Abbemuseum een prachtige architectuur wat goed aansluit bij een architectenbureau als DHV.
Fontys	Er is gekozen voor het Van Abbemuseum omdat men opzoek was naar een bijzondere locatie om alumni te ontvangen. Dit soort evenementen willen ze graag in een bijzondere locatie als het Van Abbemuseum houden.

Conclusie

De belangrijkste punten redenen waarom er voor het Van Abbemuseum gekozen wordt zijn:

- MVO
- Inspirerend, bijzonder en exclusief

Vraag 2	<i>Mening over de gehuurde ruimtes van de huidige huurders.</i>
DELA	Het auditorium is prachtig en mooi zoals het is. De vergaderruimte is klein en daar mag wel wat kunst opgehangen worden.
SRE	Het auditorium is een mooie ruimte. De bieb is echter niet geschikt als locatie voor een vergadering. De vergaderzaal is aan de kleine kant en mag wat meer aangekleed worden.
DHV	Over de ruimtes waren alleen maar positieve reacties van de genodigden.
Fontys	Prachtige locatie met prachtige ruimtes. Het meubilair mag wel wat meer chic

Conclusie

De belangrijkste conclusie die uit deze antwoorden getrokken kan worden is als volgt:

- Mooie locatie
- De vergaderruimte zou aangekleed moeten worden met kunst en het meubilair moet meer chic.

De uitkomst van de volgende drie vragen van zowel de huidige als potentiële huurders heb ik samengevoegd aangezien de uitkomsten overeenkomen.

Vraag	Via welke media-uitingen komen de huidige en potentiële huurders bij en locatie uit?
Google	Alle bedrijven/organisaties geven aan hun locaties te zoeken via het internet (Google).
Mond tot mond, word of mouth	Het belang van mond tot mond reclame is groot. Bij overleg wat gehouden wordt over het kiezen van een geschikte locatie worden er vaak door deelnemers ideeën aangedragen. Eigen ervaringen en ervaringen van anderen worden gedeeld en spelen zo een belangrijke rol bij de keuze voor een locatie. Mond tot mond reclame wordt gezien als een zeer betrouwbare vorm van informatie. Uit onderzoek is gebleken dat in 78 % van de gevallen de informatie van iemand als zeer betrouwbaar wordt gezien. ¹⁷
Mailings/brochure	Als derde manier hoe aan een locatie wordt gekomen is via direct marketing. Het sturen van een persoonlijke mail wordt gezien als de beste manier om te laten zien wat het Van Abbemuseum allemaal te bieden heeft. Door deze persoonlijke benadering door iemand van de afdeling reserveringen is er een grotere kans van slagen en bouw je eerder een langdurige relatie op. De mailing moet echter geen spam worden. Dit wordt als uiterst vervelend ervaren. Folders zijn uit de tijd. Er wordt aangegeven dat er zoveel folders binnenkomen dat de meeste direct weggegooid worden.

Conclusie

De belangrijkste conclusie die uit deze antwoorden getrokken kan worden is als volgt:

- Google en mond tot mond reclame zijn de meest voorkomende manieren om een locatie te kiezen.
- Folders zijn uit de tijd, een persoonlijke benadering wordt gewaardeerd.

Vraag	Via welke weg willen zij het liefst benaderd worden door het Van Abbemuseum?
Potentiële huurders	De bedrijven die ik gesproken heb en die nog nooit gehuurd hadden bij het Van Abbemuseum wisten totaal niet wat het museum allemaal te bieden heeft op dit vlak. Een goede marketing mail moet meteen laten zien wat er allemaal mogelijk is volgens hen. ASML geeft aan dat het belangrijk is om ook via social media klanten te werven. Het belang hiervan wordt nu nog onderschat maar het is een trend die gaat doorzetten. Anouk Donkers van ASML adviseert een combinatie met Twitter, LinkedIn en Facebook. Flickr zou een aanvulling kunnen zijn op de sfeerimpressie. Met mooie foto's kan op dat netwerk getoond worden wat het museum allemaal aanbied. Alle geïnterviewden gaven aan graag persoonlijk benaderd te worden, dit geldt voor zowel de potentiële als de huidige huurders.
Huidige huurders	Het is belangrijk om het bijzondere karakter van het museum te laten zien. Een focus op inspirerende en unieke locatie in combinatie met het maatschappelijk verantwoorde is volgens de geïnterviewden een goede combinatie om potentiële klanten te werven.

¹⁷http://www.marketingfacts.nl/berichten/20071008_word_of_mouth_meest_betrouwbare_vorm_van_reclame

<i>Tips</i>	Een mailing uit sturen om bedrijven en organisaties uit te nodigen voor een rondleiding door het museum om de mogelijkheden wat betreft het huren van een ruimte te tonen. Zo weten de bedrijven wat er allemaal mogelijk is en door deze persoonlijke benadering is er eerder kans van slagen.
-------------	---

Conclusie

De belangrijkste conclusie die uit deze antwoorden getrokken kan worden is als volgt:

- Social media moet niet onderschat worden.
- Een persoonlijke benadering heeft meer kans van slagen.
- Duidelijker communiceren wat het museum allemaal te bieden heeft.

Vraag *Waar moet een locatie aan voldoen?*

Catering	Uit de interviews met de huurders is gebleken dat de catering als zeer goed wordt beoordeeld en ook de gastvrijheid werd als zeer goed ervaren. De hapjes die geserveerd worden zijn uitstekend. Het is bij de bedrijven/organisaties alleen niet duidelijk wat de mogelijkheden zijn wat betreft de catering. Zo is niemand op de hoogte van de mogelijkheid tot dineren tussen de kunst
Mogelijkheid tot afwisselen	De mogelijkheid om af te wisselen is belangrijk. Na een paar uur vergaderen vindt men het prettig om de gedachten te verzetten en even iets anders te doen. In het Van Abbemuseum zou een rondleiding door het museum een geschikte optie kunnen zijn.
De ruimtes	Een mooie locatie moet ook mooie ruimtes hebben. Dit valt uit de toon. Je huurt in een museum voor de kunst. Dus daar wil men mee omringt zijn.
Sfeer en gastvrijheid	De sfeer wordt als goed beoordeeld. Het is een inspirerende locatie met veel mogelijkheden. Het is voor alle geïnterviewde bedrijven belangrijk dat er flexibiliteit is en een 'can do' mentaliteit. En dat is aanwezig bij het Van Abbemuseum. Wel mist het Van Abbemuseum kunst in de vergaderzaal, de studio, het leslokaal en de bibliotheekzaal. Een bijeenkomst in een museum betekent voor de genodigde een bijeenkomst tussen de kunst. Dit kan beter. Kunst in het auditorium wordt afgeraden door de eventmanagers van de vijf andere musea omdat dit niet gepast is in een auditorium.
MVO	Het maatschappelijk verantwoord ondernemen is voor twee van de geïnterviewde bedrijven/organisatie van belang bij het huren van een locatie. Wel geven de potentiële huurders aan er in eerste instantie geen aandacht aan te besteden maar dat ze er wel door getriggered worden als het duidelijk vermeld zou worden. Tijdens het interview met de directeur van het Platform Museum Locaties wees hij op het belang van het vermelden van het feit dat huren bij een museum in het algemeen MVO is. Volgens hem gaat deze trend zich nog flink doorzetten en biedt het voor het Van Abbemuseum goeie mogelijkheden om bedrijven over de streep te trekken

Conclusie

De belangrijkste conclusie die uit deze antwoorden getrokken kan worden is als volgt:

- Goede catering
- Aantrekkelijke ruimtes

- Flexibiliteit
- 'Can do' mentaliteit
- Gastvrijheid
- Sfeer
- Mogelijkheid tot afwisseling (kunst)
- MVO

8.2.2 POTENTIËLE HUURDERS

De volgende vraag die ik heb voorgelegd aan de potentiële huurders is belangrijk om er achter te komen of er behoefte is aan bijzondere en exclusieve ruimtes.

Vraag 5 <i>Is er behoefte aan het Van Abbemuseum als exclusieve locatie, waarbij exclusief staat voor inspirerend, uniek en gastvrij?</i>	
ASML	Het Van Abbemuseum zou zeer geschikt zijn voor klantenbinding, vooral met internationale klanten. Het heeft natuurlijk wel aanzien binnen de kunstwereld. Voor vergaderingen blijven ze liever dicht bij huis. Hiervoor maken ze vooral gebruik van 'het Koningshof'
TNT	Zij hebben regelmatig klantendagen en zoeken daarvoor bijzondere locaties in Zuid-Nederland en Noord-België. Het Van Abbemuseum is daar geschikt voor. Er wordt door TNT bij klantendagen echt gezocht naar een locatie die niet standaard is.
Philips Lighting	Voor vergaderingen maakt deze divisie van Philips gebruik van interne locaties, die zijn er in overvloed. Bij uitzondering kiezen we voor het ART hotel dat om de hoek ligt. Voor een vergadering willen ze geen verre afstanden afleggen. Voor relationele bijeenkomsten als een afscheidsborrel of een klantenontvangst zoeken ze wel een locatie die normaal niet gekozen wordt. De ruimte moet dan wel een mooie uitstraling hebben. Ze verwachten dit wel aan te treffen bij het Van Abbemuseum.
Fontys Raad Van Bestuur	Ze hebben niet veel geld te besteden aan een locatie maar als het Van Abbemuseum een marktconforme prijs voert dan is het juist een hele toegevoegde waarde om daar een bijeenkomst te houden. Dan is het een ideale locatie voor een organisatie als Fontys.
Bosch Security Systems	Ook Bosch security systems vindt het belangrijk om een speciale locatie te kiezen voor een bijeenkomst van relationele aard. De locatie is toch het visitekaartje van de dag. Daarom zijn zij altijd op zoek naar een locatie met een 'can do' mentaliteit en die een bijzondere uitstraling heeft op hun vaak internationale gasten

Conclusie

De belangrijkste conclusie die uit deze antwoorden getrokken kan worden is als volgt:

Er is onder de geïnterviewde behoefte aan het Van Abbemuseum als bijzondere en exclusieve locatie. En dan vooral op het gebied van relationele bijeenkomsten. Voor vergaderingen kiest men eerder voor een locatie intern of een locatie die op loopafstand is.

8.3 CONCLUSIE ONDERZOEK

Het onderzoek wijst uit dat er behoefte is aan een exclusieve locatie. Het is wel belangrijk voor bedrijven dat exclusiviteit niet staat voor duur en hoogdrempelig. Maar exclusief in de zin van, inspirerend, uniek, gastvrij, creatief en kunstzinnig. Het feit dat huren bij het Van Abbemuseum maatschappelijk verantwoord ondernemen is moet duidelijk naar buiten toe worden gecommuniceerd. Dit triggered huurders.

Er wordt aangegeven door alle bedrijven dat er veel mond tot mond reclame gemaakt worden. Tijdens overleg over een te huren locatie worden er vaak locaties aangedragen waar positieve verhalen over gehoord zijn. De mensen die hun positieve ervaringen delen met anderen worden op die manier ambassadeur van de desbetreffende locatie. Het Van Abbemuseum moet ervoor zorgen dat zij meer 'ambassadeurs' werft.

3 van de 5 bedrijven die ik gesproken heb die nog niet bij het Van Abbemuseum gehuurd hebben vertelden niet op de hoogte te zijn van de mogelijkheid tot verhuur in het Van Abbemuseum. Zij zouden graag een sfeerimpressie zien van het museum en de te huren ruimtes.

Voor het onderdeel vergaderingen is duidelijk aangegeven door Philips, ASML, Bosch Security Systems en DELA dat ze kiezen voor een locatie die dichtbij hun eigen kantoor ligt. 'Je gaat niet de auto pakken als je om de hoek een prima vergader zaal hebt liggen'

Het belangrijkste inzicht van deze fieldresearch is dat de doelgroep het beste te bereiken is via netwerken. Offline en online netwerken blijkt de meest effectieve manier om in contact te komen met potentiële klanten. Voor offline netwerken moet je denken aan een bijeenkomst voor potentiële klanten. Bij online netwerken aan LinkedIn, Facebook en Twitter maar ook FLICKR kan uitkomst bieden door de mogelijkheid om foto's te plaatsen. Een ander belangrijk punt wat naar voren komt is dat de website onoverzichtelijk is en niet duidelijk laat zien wat er allemaal mogelijk is in het Van Abbemuseum. Hierdoor haken potentiële huurders af. Via de website communiceren en duidelijk aangeven wat het museum te bieden heeft valt ook onder online netwerken.

Persoonlijke verkoop is het meest geschikte communicatiemiddel om in contact te komen met de doelgroep. Bij persoonlijke verkoop wordt vooral direct marketing bedoeld. Een mailing met daarin de mogelijkheden die het Van Abbemuseum biedt. Een persoonlijke benadering zorgt voor meer verkoop en ook voor meer langdurige relaties.

Zoals eerder aangegeven; bedrijven kiezen bij vergaderingen voor een locatie dicht bij huis. Voor relationele bijeenkomsten zoals jubilea, alumnibijeenkomsten, klantendagen en lezingen wordt wel gezocht naar een locatie met iets extra's. Hier moet het Van Abbemuseum zich op gaan richten.

Samenvattingen van deze interviews zijn te vinden in bijlagen 6 en 7.

9 INZICHTEN ONDERZOEK

Hieronder zijn inzichten van mijn onderzoek in kaart gebracht. Allereerst de inzichten die ik heb gekregen door de organisatie te analyseren. Vervolgens de inzichten naar aanleiding van het analyseren van de communicatie, gevolgd door de inzichten betreffende de concurrenten en de huidige en potentiële klanten.

1. ORGANISATIE

HET VAN ABBEMUSEUM HEEFT EEN DUIDELIJKE MISSIE EN VISIE, DIT KAN WORDEN DOORVERTAALD NAAR POSITIONERING EN STRATEGIE. (GASTVRIJHEID, INSPIREREND)

DE AFDELING RESERVERINGEN BESTAAT UIT SLECHTS TWEE PERSONEN. BIJ GROTE TOENAME VERHUUR ZOU DIT TEVEEL KUNNEN WORDEN.

HET VAN ABBEMUSEUM HEEFT DE KENNIS EN KUNDE IN HUIS OM DE BELOFTES WAAR TE MAKEN.

HET RESERVERINGSSYSTEEM IS OPTIMAAL.

HET DRAAGVLAK OM COMMERCIËLER TE WORDEN IS BREED BINNEN DE ORGANISATIE. DIT BLIJKT UIT DE GEHOUDEN INTERVIEWS BINNEN DE ORGANISATIE

2. COMMUNICATIE

HET VAN ABBEMUSEUM IS NIET ACTIEF BEZIG OP HET GEBIED VAN COMMUNICATIE NAAR DE ZAKELIJKE MARKT TOE. TIJD GEBREK IS DE OORZAAK.

DE COMMUNICATIE VAN DE CONCURRENTIE IS STERKER EN ACTIEVER.

HET VAN ABBEMUSEUM KAN ZICH ONDERSCHIEDEND POSITIONEREN DOOR VOOR MVO EN 'EXCLUSIVITEIT' TE GAAN.

DE ONLINE COMMUNICATIE KAN OP 2 PUNTEN WORDEN VERBETERD: 1. DUIDELIJKERE WEBSITE

2. INZET SOCIAL MEDIA

FACEBOOK

TWITTER

LINKEDIN

FLICKR

3. CONCURRENTEN

DE CONCURRENTIE INTENSITEIT IN HET SPECIFIEKE GEBIED VAN EXCLUSIVITEIT IS NIET HOOG, ER IS DUS GENOEG RUIMTE OM BUSINESS TE GENEREREN.

DE DREIGING VAN NIEUWE TOETREDERS OP DE MARKT IS KLEIN.

HET VAN ABBEMUSEUM HEEFT MVO TE BIJEN AAN HUURDERS. OP ZOWEL HET EDUCATIEVE VLAK, HET IN STAND HOUDEN VAN CULTUREEL ERFGOED EN HET VERKLEINEN VAN DE ECOLOGISCHE VOETAFDruk.

DE CONCURRENTIE HEEFT EEN VOORSPRONG DOORDAT ZIJ AL LANGER BEZIG ZIJN MET COMMERCIËLE VERHUUR.

4. KLANTEN EN POTENTIËLE KLANTEN

DE KLANTENGROEPEN MOETEN ZO BENADERD EN BEHANDELD WORDEN DAT ZE OMHOOG 'GESTUWD' WORDEN IN DE KLANTENPIRAMIDE, OM ZO AMBASSADEUR VAN HET VAN ABBEMUSEUM TE WORDEN.

DE KLANTEN EN POTENTIËLE HUURDERS HEBBEN EEN HOGE BETROKKENHEID BIJ DE DIENST EN VERWACHTEN DAAROM FUNCTIONELE INFORMATIE.

NA HET ONDERZOEK IS DE DOELGROEP TE SEGMENTEREN IN BEDRIJVEN DIE VOOR EEN UNIEKE EN INSPIRERENDE LOCATIE GAAN

GROTE BEDRIJVEN ZIJN INTERESSANT VOOR HET VAN ABBEMUSEUM, ZIJ KUNNEN 'HEAVY USERS' WORDEN

EEN PERSOONLIJKE BENADERING IS DE MEEST OPTIMALE. DE DIRECTEUR CHARLES ESCHÉ, EN DE AFDELING RESERVERINGEN KUNNEN HUN EIGEN NETWERK GEBRUIKEN OM NIEUWE HUURDERS TE WERVEN.

DEEL 3 : HET ADVIES

10 ADVIES

De marketingcommunicatiestrategie die het Van Abbemuseum dient in te zetten om de verhuur van ruimtes aan de zakelijke markt te zien groeien wordt in twee stappen beschreven. De adviezen geven antwoord op de onderstaande probleemstelling.

'Welke marketingcommunicatiestrategie is het meest geschikt voor het Van Abbemuseum om de positie in de markt te versterken en geeft mogelijkheid tot groei van de verhuurcijfers?'

Stap 1: De algemene adviezen

Stap 2: De online strategie

De algemene adviezen bevat adviezen op o.a. organisatorisch en praktisch niveau en geeft ook nieuwe adviezen over hoe nieuwe huurders te werven zijn. Stappen 1 en 2 zijn beide gericht op het binnenhalen van nieuwe huurders met als uiteindelijk doel deze ambassadeur te laten zijn voor het Van Abbemuseum. Dit betekent dus dat ze door deze strategieën hoger de piramide van Curry ingestuwd worden. Door de algemene adviezen zullen huurders via mond tot mond reclame ervoor zorgen dat ze ambassadeur worden van het Van Abbemuseum als locatie voor bijeenkomsten. Potentiële huurders horen nu nog tot de 20% die onderin de piramide van Curry zit. Zij moeten uiteindelijk in de top van de piramide komen om zo 80% van de bezetting te vervullen.

10.1 INLEIDING

Het Van Abbemuseum is een museum waar veel mogelijk is op het gebied van zakelijk verhuur, flexibiliteit, MVO en gastvrijheid staan hoog in het vaandel. Het is een locatie waar bedrijven en organisaties omringt door kunst, cultuur en gastvrijheid hun gasten kunnen ontvangen. Het is geen standaard locatie en de mogelijkheden bij het museum zijn grenzeloos en daardoor bijzonder en inspirerend te noemen. De wil is er om de verhuur van de te verhuren ruimtes te stimuleren. Bij geen enkele andere te huren locatie in Eindhoven en omstreken heeft een bedrijf of organisatie de mogelijkheid om een goed verzorgd diner voor zijn gasten te organiseren midden tussen de kunst. Niet alleen dineren tussen de kunst behoort tot de mogelijkheden, maar een lezing of productpresentatie gecombineerd met een bezoek aan het museum behoort tot één van de vele mogelijkheden waar het Van Abbemuseum over beschikt. Belangrijke gasten van een bedrijf zullen onder de indruk zijn van de gekozen locatie waarmee je je als bedrijf onderscheidt van de rest. Vergaderen tussen de kunst is inspirerend. En nergens anders kan men zijn of haar gasten tijdens een bijeenkomst de mogelijkheid bieden om zich te verwonderen over de vele kunstwerken van onder andere Pablo Picasso, Miró, Andy Warhol, Corneille en Piet Mondriaan. En de collectie wordt nog steeds uitgebreid. Het museum is vernieuwend dus geen enkele bijeenkomst zal hetzelfde zijn. In een locatie als het Van Abbemuseum kunnen de gasten de kunstenaars zelf aan het werk zien in 'het Oog' waar kunstenaars de mogelijkheid krijgen om zes maanden lang voor publiek aan hun kunst te werken.

Door bij het Van Abbemuseum huren draagt een bedrijf bij aan het behoud van het culturele erfgoed. Er kunnen van de inkomsten nieuwe kunstwerken worden aangeschaft en nieuwe projecten kunnen worden opgezet. Ook de educatie van de jeugd van Eindhoven wordt gestimuleerd door te huren bij het Van Abbemuseum. De 'Van Abbemuseum bus' blijft rijden om kinderen van verschillende basisscholen in Eindhoven op te halen om ze kennis te laten maken met het museum en de kunst.

10.2 ALGEMENE ADVIEZEN

1) Het Van Abbemuseum moet zich richten op bedrijven en organisaties die bijeenkomsten in het museum willen vanwege het bijzonder en unieke wat het museum te bieden heeft. Bedrijven kiezen bij vergaderingen voor een locatie dicht bij huis maar voor relationele bijeenkomsten zoals jubilea, alumni bijeenkomsten, klantendagen en lezingen wordt wel gezocht naar een locatie met iets extra's. Hier moet het Van Abbemuseum zich op gaan richten.

2) De doelgroep waar men zich op moet richten is als volgt te omschrijven; 'Bedrijven en organisaties die voor relationele bijeenkomsten opzoek zijn naar een locatie die een extra dimensie aan een bijeenkomst kan geven'. Het Van Abbemuseum kan deze extra dimensie geven doordat het een museum is waar men omringt is door kunst en creativiteit.

3) De inrichting van de ruimtes laat aan de wensen over. Twee huidige huurders hebben aangegeven door de belofde 'exclusiviteit' voor het museum als locatie te kiezen. Dit wordt ook naar buiten toe gecommuniceerd op de website door de volgende omschrijving; 'exclusieve locatie'. Dit wordt echter niet waar gemaakt en er werd kritiek gegeven over de ruimtes en de inrichting daarvan. De propositie van het van Abbemuseum komt dus niet overeen met hetgeen wat de huurder aantreft. Naar aanleiding van de gesprekken met de verschillende musea in Nederland en de directeur van het Platform Museum Locaties ben ik ook tot de conclusie gekomen dat een bijeenkomst in een museum staat voor een bijeenkomst tussen de kunst. Hier moet meer aandacht aan besteed worden. Er moet meer kunst in de te verhuren ruimtes komen te hangen. En het huidige meubilair zal vervangen moeten worden door meubilair met meer klasse. Het inhuren van een binnenhuisarchitect om dit te realiseren is verstandig, deze persoon kan met zijn of haar professionele inzicht goed advies geven over de beste manier van het inrichten voor ruimtes met de verschillende doeleinden. Dit kan in samenspraak met de directeur Charles Esche. Als museumdirecteur moet zijn kijk op de inrichting van ruimtes in het museum en de aankleding daarvan worden meegenomen.

De vergaderzaal:

De vergaderzaal voldoet niet aan de verwachtingen. In vergelijking met de ruimtes die ik heb bekeken op Strijp-S is de vergaderzaal in het Van Abbemuseum vrij somber. Ook zag ik bij de andere musea veel warmer ingerichte ruimtes. Fontys hogescholen en SRE gaven aan dat het meubilair uit de toon valt. Zij wilden graag een iets exclusievere locatie en verwachtte dit ook terug te zien in het meubilair. Een warmere aankleding door tapijt, verbetering van het licht, en kunst aan de muur.

Ook de gang naar de vergaderzaal toe zou meer tot de verbeelding kunnen spreken. De muren zijn nu leeg. Hier zou men al geconfronteerd moeten worden met het feit dat ze in een museum zijn. Er zouden kunstwerken moeten komen te hangen.

De leszaal:

De leszaal komt kil over. Het wordt vooral gebruikt door kinderen en daarom zijn de meubels robuust aangezien er geveerd en geknutseld wordt. Als het gebruikt wordt voor een bijeenkomst moet het warmer aangekleed worden en ook moet hier weer kunst aan de muren worden gehangen. De belofte aan de klant is een bijeenkomst tussen de kunst. Dit dient men zeer letterlijk te nemen.

Auditorium:

Het auditorium is een prima locatie. Kunst ophangen in een ruimte als dit zou kunnen, maar in een auditorium richt men zich tot de spreker en naar mijns inzien is kunst aan de muur hier niet van toegevoegde waarde. Dit kwam ook naar voren in de gesprekken met de eventmanagers van de vijf musea die ik geïnterviewd heb.

Bibliotheekzaal:

De kracht van de bibliotheekzaal is het open karakter. Dit moet behouden blijven.

4) Op organisatorisch niveau is mijn advies om de marketingcommunicatieafdeling te laten kijken hoe de B2B communicatie het beste in te richten is. De B2B communicatie is nu niet voldoende en persoonlijke contact wordt gezien door de geïnterviewde als een belangrijke manier om benaderd te worden.

Minimaal één persoon zou zich moeten richten op de B2B communicatie om zo de bedrijven en organisaties te benaderen en te werven. Het inhuren van een extern persoon is niet reëel. Hij of zij zou een grote kostenpost zijn voor het museum. Naar mijn inzicht moet het huidige team van reserveringen samenwerken om de B2B communicatie te verbeteren. Één persoon richt zich op de administratieve kant en de tweede persoon wordt degene voor het informele contact. Dit alles samen houdt in dat het takenpakket van deze twee personen uitgebreid wordt. De medewerker zal zich één dag in de week gaan richten op het hebben van klantencontacten, aangezien er ook nog tijd over moet blijven voor de rest van zijn of haar taken binnen het museum.

Takenpakket:

Administratief	Informele contacten
- Bedrijven uitzoeken op geschiktheid	- Telefonisch contact opnemen om informatie te verstrekken (marketeer)
- Afspraken inplannen	- Bezoek ontvangen
	- Bezoek brengen aan de potentiële klanten

Degene die de informele contacten onderhoudt zal moeten beschikken over de volgende functie-eisen:

- Sociaal
- Makkelijke prater
- Representatief
- Kennis van de geboden diensten
- Overtuigend
- Creatief en inventief
- De juiste vragen kunnen stellen
- Goed luisteren
- Verantwoordelijk

Een cursus waarin deze vaardigheden verbeterd kunnen worden biedt uitkomst om de betreffende persoon er het maximale uit te kunnen laten halen.

Er moet gestreefd worden naar een lange-termijnrelatie met een klant. Degene moet zich daarom verantwoordelijk voelen voor het resultaat van de investering die zijn klant doet in de dienst. De verkoop houdt niet op bij het afleveren van enkel de te verhuren ruimte, maar de verkoper moet zich goed kunnen inleven in de situatie van de klant. Hij of zij doet dit door goede vragen te stellen, goed te luisteren en mee te denken met de klant. Als dit goed wordt uitgevoerd stuwt men de klant hoger de piramide van Curry in en kan het een vaste klant worden. Bij goede ervaringen met het huren van een ruimte bij het Van Abbemuseum kan de klant doormiddel van word of mouth ambassadeur worden van het museum en de verhuur.

‘Één ontevreden consument kan een bedrijf dertig potentiële klanten kosten’

Hieronder volgen 3 tips hoe je een als het Van Abbemuseum zijn een goede lange termijn relatie met een klant op kan bouwen:

1. Lever wat de klant verwacht en waar die recht op heeft. Streef naar zéér tevreden klanten want die zijn loyaler, blijven langer klant en worden ambassadeur van je bedrijf.
2. Neem klachten altijd serieus, want dat is een uiting van betrokkenheid.
3. Een one-size-fits-all aanpak is gedoemd te mislukken. Niet alle klanten zijn gelijk.¹⁸

Een derde persoon die voor meer verhuur van ruimtes kan zorgen is museum directeur Charles Esche. Hij kan gebruik maken van zijn eigen netwerk om huurders te werven. Hij is een man met aanzien in bepaalde kringen en kan hier op een positieve manier gebruik van maken. Door een persoonlijke benadering door de directeur zelf zijn bedrijven eerder enthousiast om voor het Van Abbemuseum als locatie te kiezen. Deze contacten kunnen gelegd worden tijdens ontmoetingen en bijeenkomsten waar Charles Esche voor uitgenodigd wordt. Het is niet realistisch om hem de opdracht te geven om intensief relaties op te bellen. Dit laat zijn drukke programma niet toe. Charles is vaak bij bijeenkomsten waar bedrijven van allerlei typen bij aanwezig zijn. Hij kan tijdens dit soort ontmoetingen delen met zijn gesprekspartners wat het museum aan verhuur te bieden heeft.

¹⁸

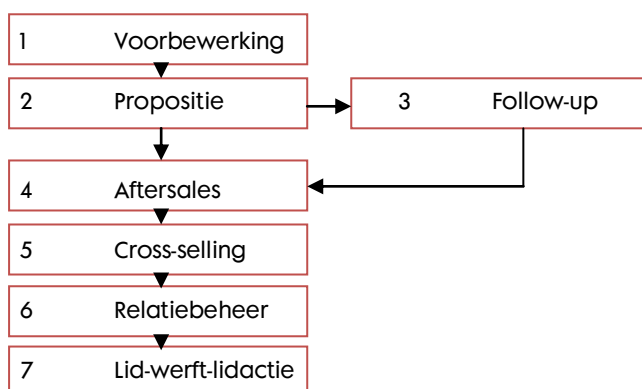
<http://www.indora.nl/mambo/images/stories/Downloads/gooi%20klant%20ambassadeur%20van%20bedrijf.pdf>

In een gesprek naar aanleiding van mijn advies met museumdirecteur Charles Esche is gebleken dat hij graag mee denkt en mee helpt bij het verhogen van de bezettingsgraad van de te verhuren ruimtes. Hij zou graag zijn eigen netwerk in willen zetten om dit te bereiken en zal dit dan ook doen waar hij kan. Hij was ook erg enthousiast over mijn advies betreffende de inrichting van de ruimtes en het feit dat ik adviseer om deze met meer kunst aan te kleden. Er zou meteen werk van gemaakt worden.

5) Dineren en/of borrelen tussen de kunst is een gat in de markt. Bedrijven willen graag midden tussen de kunst hun gasten ontvangen. Het Van Abbemuseum kan niet het hele museum openstellen voor een borrel of diner. Daarom zou er één zaal zo moeten worden ingericht dat het beschikbaar is voor borrels en diners.

6) Direct marketing is door alle geïnterviewde bedrijven aangegeven als de beste manier om potentiële klanten te benaderen. In dit traject worden veranderingen bij de prospect teweeggebracht, zoals het verhogen van de merkbekendheid, het creëren van verwachtingen, het veranderen van de attitude, het oproepen van een (koop) actie en het versterken van de tevredenheid.

Het traject ziet er als volgt uit:



Stap 1

Een mailing naar de prospect met daarin de vernieuwde propositie. Dit zorgt voor vergroting van de merkbekendheid en voor attitudeverandering. De mailing zal de aandacht moeten trekken door een vernieuwde slogan waar ik in hoofdstuk 10.2.2 over adviseer. Door contact te leggen met de bedrijven die klant kunnen worden bij het Van Abbemuseum komt de mail aan bij de persoon die over de huur van externe locaties gaat, waardoor de mail sneller geopend zal worden en niet direct verwijderd wordt.

Stap 2

Bij stap 2 wordt verwacht dat de prospect een handeling uitvoert. Zoals het aanvragen van een informatiepakket of brochure via een link die in de mailing is opgenomen. Er dient ook een link toegevoegd te worden die direct naar de website van het Van Abbemuseum verwijst.

Stap 3

Follow-ups kunnen schriftelijk of telefonisch gebeuren. Het doel is om non-responders alsnog te activeren. Er is alsnog een hoge respons te bereiken door deze actie.

Stap 4

De prospect die een informatiepakket/brochure heeft besteld wordt benaderd om de reactie van de prospect te peilen. De eenmalige transactie kan zo uitgroeien tot een relatie met de prospect.

Stap 5

De prospect krijgt een complementair product of dienst aangeboden. In het geval van het Van Abbemuseum zouden dit een X aantal vrijkaartjes kunnen zijn.

Stap 6

Nu het contact gelegd is moet de relatie onderhouden worden. Dit zou gedaan kunnen worden via een e-nieuwsbrief.

Stap 7

De bestaande relatie wordt gevraagd om als ambassadeur voor het Van Abbemuseum op te treden. Er kan gevraagd worden naar adressen van mensen in hun netwerk die wellicht ook geïnteresseerd zijn in het Van Abbemuseum als locatie voor een bijeenkomst.

Een samenvatting van dit stappenplan is : van prospect, naar lead, naar offerte, naar klant, naar relatie, naar ambassadeur.

Het richten op de verhuur van ruimtes voor relationele bijeenkomsten, een andere doelgroep, de ruimtes aankleden en een verbeterde B2B communicatie. Voor het Van Abbemuseum zijn dit de belangrijkste punten waar aan gewerkt moet gaan worden om de verhuur aan het zakelijk segment te stimuleren.

Hieronder volgen nog enkele praktische adviezen, middelen om meer klanten te werven tenslotte gevolgd door de online strategie.

10.2.2 PRAKTISSCHE ADVIEZEN

Brochure/informatiemap

Het investeren in brochure of luxe informatiemap is van belang om aan mensen aan te bieden die aangeven interesse te hebben in het huren van een locatie binnen het museum. Ook voor een optimale B2B communicatie is dit nodig. Als er bij bedrijven langs wordt gegaan om te vertellen wat het Van Abbemuseum te bieden heeft is een brochure zeer belangrijk. Het geeft een goed beeld van de mogelijkheden die er zijn. En het biedt de kans om direct een sfeerimpressie te geven.

Onderwerp:	Verhuur van ruimtes aan het zakelijk segment.
Doelgroep:	Bedrijven die op zoek zijn naar een bijzondere locatie voor een bijeenkomst met medewerkers of klanten.
Doel:	1) Sfeerimpressie aan de hand van foto's en stukjes over geslaagde bijeenkomsten. 2) Vertellen wat de mogelijkheden zijn. - Afwisseling met een rondleiding. - Dineren tussen de kunst. - Alle ruimtes bespreken. 3) De kernwaarden van huren bij het Van Abbemuseum naar voren brengen: - Bijzonder, inspirerend, MVO, Gastvrij, veel mogelijkheden.

Slogan

De vraag om een goede en creatieve slogan te bedenken is een goede vervolgoopdracht voor een toekomstige communicatiestudent. Voordat een creatieve slogan bedacht kan worden is er een goede analyse nodig van de identiteit en positionering. Via deze scriptie heb ik een duidelijke visie hierop gegeven. De slogan zal gebruikt moeten worden op de website, in de mailing en in de brochure.

Stagiaires

Voor het Van Abbemuseum is het verstandig om voor de continuïteit weer een HBO communicatie stagiaire aan te nemen. Deze kan, aan de hand van deze door mij gemaakte scriptie, briefings maken over de te maken slogan en brochure. Voor de uitwerking van de briefings raad ik aan om een stagiaire van een visuele opleiding aan te nemen van bijvoorbeeld:

De design academy te Eindhoven
De Eindhovense school te Eindhoven
Het St. Lucas te Boxtel.

10.2.3 MIDDELEN OM NIEUWE KLANTEN TE WERVEN

Nieuwe klantenwerf event

Een event om de mogelijkheden van het Van Abbemuseum te tonen en zo nieuwe huurders te werven. Bij dit klantenwerf event staat centraal wat het Van Abbemuseum te bieden heeft; een bijzondere, unieke en inspirerende locatie voor bijeenkomsten van een hoog niveau. Een klantenwerf evenement is door 3 van de geïnterviewde aan mij geadviseerd als zijnde een uitstekend middel om te laten zien wat je als locatie allemaal te bieden hebt. Zij werden er zelf regelmatig door andere locaties voor uitgenodigd en gingen dan altijd even een kijkje nemen.

Aanleiding

De aanleiding van het event is het duidelijk laten zien dat het Van Abbemuseum een onderscheidende locatie is ten opzichte van anderen. En dat het bedrijven een prachtlocatie kan bieden voor hun bijeenkomsten. De kunst in het museum geeft een extra dimensie aan ieder evenement. Dit moet alleen nog ervaren worden door potentiële huurders.

Thema's

De thema's van de avond zullen zijn: gastvrijheid, inspiratie en MVO. Het Van Abbemuseum kan aan de hand van deze thema's laten zien waar het voor staat en waar ze goed in zijn.

Uitvoering

Het event zal plaatsvinden in het Van Abbemuseum. Charles Esche zal een korte lezing geven over de Lissitzky collectie. Het wordt gewaardeerd door mensen als de directeur zelf de moeite neemt om de mensen te woord te staan. Dit draagt bij aan de persoonlijke benadering die zo belangrijk is om een goede klantenkring op te bouwen. Verder wordt er een rondleiding gegeven langs alle ruimtes die te huren zijn. Deze zijn aantrekkelijk ingericht en spreken tot de verbeelding. Naast de lezing van Charles Esche zal er nog een spreker zijn die een korte lezing geeft over de toegevoegde waarde van kunst aan bijeenkomsten. Sandra Jongenelen zou een optie kunnen zijn, zij heeft in het culturele vakblad Boekman 68 een onderzoek gedaan naar het belang van kunst bij o.a. vergaderingen. Na het zien van wat het Van Abbemuseum te bieden heeft en ze ervaren hebben hoe gastvrij, MVO en inspiratievol deze locatie is zal men sneller kiezen voor het Van Abbemuseum.

E-nieuwsbrief

Doordat uit het onderzoek is gebleken dat zowel huidige als potentiële huurders niet op de hoogte zijn van wat het Van Abbemuseum allemaal te bieden heeft en er veel informatie via het internet wordt gezocht, adviseer ik een e-nieuwsbrief die zich richt op de verhuur van de ruimtes. De nieuwsbrief moet eens per kwartaal worden verstuurd en een zinvolle content bevatten. Voorbeelden daarvan zijn: geslaagde bijeenkomsten, vernieuwingen in de te huren ruimtes of catering. Het moet nieuwswaardige content zijn die het interessant moeten maken.

Beurzen

Beurzen zijn er in alle soorten en maten. Voor het Van Abbemuseum zou het een optie kunnen zijn om deel te nemen aan een bedrijven contact dag. De meest geschikte beurs is de 'regio business dagen' in het beursgebouw in Eindhoven op 11 & 12 september 2012 voor de regio zuidoost Brabant. De beurs is gericht op het in korte tijd:

- Nieuwe klanten te ontmoeten
- Uw netwerk uit te breiden
- Bestaande contacten te intensiveren
- Nieuwe producten/ diensten te presenteren
- Uw naamsbekendheid vergroten

<http://www.regiobusinessdagen.nl/nl>

10.3 DE ONLINE STRATEGIE

Het doel van de online strategie is om de zichtbaarheid te vergroten en meer mensen te laten kennismaken met wat het museum te bieden heeft. Zoals eerder gezegd is de website van het museum zeer onoverzichtelijk en biedt het geen goede sfeerimpressie van de te huren ruimtes. Beeldmateriaal van bijeenkomsten die in het verleden hebben plaatsgevonden zouden er voor kunnen zorgen dat in één oogopslag duidelijk is wat het Van Abbemuseum kan en waar ze uniek in zijn. Voor het onderdeel social media zou in het beste geval een professional aangenomen moeten worden om de social media te implementeren.

Clicks

De website van het Van Abbemuseum wordt onoverzichtelijk genoemd door de geïnterviewde bedrijven en musea. Voor een goede bekendheid van de mogelijkheden op het gebied van commerciële verhuur is het van belang dat een potentiële huurder met niet meer dan twee clicks op de juiste pagina is binnen de website. Nu is dit nog zes à zeven clicks. Dit aantal moet worden terug gebracht door een directe link naar 'verhuur' te plaatsen op de website.

Exclusief

Het woord 'exclusief' dient van de website gehaald te worden. Dit woord heeft voor bedrijven een negatieve klank, het wordt geassocieerd met duur en hoogdrempelig. Het Van Abbemuseum hanteert een markconforme prijs en wil juist gastvrijheid uitstralen. Het woord exclusief kan vervangen worden door: uniek, bijzonder of inspirerend. Dit is inmiddels aangepast.

Huidige huurders

Het Van Abbemuseum heeft veel vaste huurders zoals DELA, DHV en SRE. Deze drie bedrijven zijn allen in een andere sector werkzaam en lijken qua organisatie niet op elkaar, maar toch zijn het alle drie huurders bij het Van Abbemuseum. Dit is een sterk punt om potentiële huurders te overtuigen van de inspiratie die je hier kan opdoen en de uniekheid van de locatie, ongeacht de organisatie. Dat geeft vertrouwen aan potentiële huurders die nog twijfelen of het museum wel de juiste locatie voor een bijeenkomst is. Het feit dat de burgemeester van Eindhoven ook regelmatig gebruik maakt van het Van Abbemuseum als locatie om te vergaderen moet vermeld worden op de website.

'Het Van Abbemuseum moet meer gebruik maken van de huidige huurders en hun positieve ervaringen, deze zijn veel waard op het communicatiegebied'

Een portfoliolijst met huidige huurders zou prominent op de verhuurpagina getoond moeten worden. Dit geeft aan dat het museum voldoende ervaring heeft en straalt daardoor professionaliteit uit.

Social media

Uit onderzoek is gebleken dat bedrijven steeds vaker social media gebruiken om informatie over een product of dienst te verkrijgen. Voor de commerciële verhuur kan social media dus niet meer ontbreken. Het voordeel van social media is dat door de interactie die er kan ontstaan een persoonlijke relatie wordt gecreëerd die weer klantbindend kan worden, zolang je je social media up to date houdt. Het Van Abbemuseum heeft al een eigen:

Youtube kanaal,	http://www.youtube.com/user/vanabbemuseum?ob=0
Twitteraccount,	http://www.twitter.com/#!/vanabbemuseum
Facebookaccount,	http://www.nl-nl.facebook.com/vanabbemuseum?filter=2

Een LinkedIn account ontbreekt nog. Deze vier vormen van social media kunnen goed met elkaar geïntegreerd worden. Deze vier vormen worden later behandeld.

Uit onderzoek is gebleken dat er vier barrières zijn die overwonnen moeten worden om het gebruik van social media tot een succes te maken.¹⁹

- 1) Niet voldoende interne overtuiging van het belang van social media.
In veel gevallen zijn het de jonge werknemers die enthousiast zijn.
- 2) Het ontbreken van de juiste middelen, te weinig budget en geen personeel.
Zonder structurele investeringen is succes onmogelijk.
- 3) Het ontbreken van interne kennis en vaardigheden.
Het integreren van social media vereist kennis op zowel tactisch als strategisch vlak
- 4) Oude gewoonten.
Het is vaak moeilijk om een werknemer zijn of haar dagelijkse routine te doen veranderen. Dit is belangrijk om het proces van integreren en verandering goed te laten verlopen.

Deze vier barrières zullen eerst overwonnen moeten worden voor dat het gebruik van social media zijn vruchten zal afwerpen.

Youtube

Youtube is de grootste aanbieder van online video om te kijken naar video's online en die te delen via het internet. Youtube biedt de mogelijkheid aan organisaties om op een makkelijke manier video's te uploaden en te delen. De video's die je publiceert bevatten titels, een categorie en een korte beschrijving. Je kunt ook zogeheten tags toevoegen, zoekwoorden die van toepassing zijn op de video. De video's kunnen toegankelijk zijn voor iedereen of alleen voor een specifieke groep kijkers.

Gezien bedrijven en organisaties niet weten wat het Van Abbemuseum te beiden heeft qua verhuur is het verstandig om een promotiefilmpje te maken die een goede (sfeer) impressie geeft van de te huren ruimtes. En waarin fragmenten van geslaagde bijeenkomsten worden getoond. Dit filmpje moet ook worden geplaatst op de verhuur pagina van het Van Abbemuseum. Zodat in een paar klikken een sfeerimpressie getoond kan worden.

¹⁹ <http://www.emerce.nl/best-practice/social-media-integratie-vier-stappen>

Bij het maken en uploaden van een filmpje moeten een aantal dingen in acht genomen worden:²⁰

De video moet een goede aanspreektitel hebben	<i>Dit verbetert de vindbaarheid voor de zoeker</i>
De inhoud dient specifiek en duidelijk te zijn	<i>Denk na over de inhoud van je boodschap en bedenk hoe je zoekers snel kunt aanspreken door je te onderscheiden van andere video's.</i>
Geef goede tags mee	<i>In de tags kun je de zoekwoorden kwijt waarop je gevonden wilt worden. Gebruik ze goed maar met mate.</i>
Plaats de video op je eigen site	<i>Door dit te doen wordt het filmpje beter gevonden.</i>
Ben professioneel	<i>Een matig filmpje wordt snel weg geklikt.</i>
Beperk je	<i>Je kan niet altijd alle informatie die je kwijt wilt in één filmpje plaatsen. Het is ook een mogelijkheid om verschillende filmpjes te maken van verschillende ruimtes.</i>
Kijk verder	<i>Youtube is het grootste kanaal maar er komen altijd nieuwe kanalen bij zoals Blinkx</i>

In het filmpje moet duidelijk het inspirerende, het professionele en het unieke aspect van het Van Abbemuseum naar voren komen.

LinkedIn

LinkedIn heeft in de loop der jaren zijn nut bewezen. Het is een makkelijke en snelle manier om contacten te maken en om je organisatie online te profileren. Voor het Van Abbemuseum betekent LinkedIn een manier om meer online aandacht te krijgen voor de commerciële verhuur. Hierbij is de eerste stap dat de persoon die over de reserveringen gaat een LinkedIn profiel aanmaakt. Zij kunnen hun eigen netwerk gebruiken en de bedrijven die reeds gehuurd hebben direct toevoegen.

'De klant is niet alleen waardevol omdat hij voor omzet zorgt, maar een klant is ook een connectie met een eigen netwerk'

Facebook en Twitter

Huurders bij het Van Abbemuseum moeten ambassadeur worden van het museum. Ze moeten hoger de piramide van Curry ingestuwd worden. Bedrijven maken zelf steeds meer gebruik van Twitter en Facebook, ze delen hun ervaringen via social media. Deze posts moeten worden bijgehouden door tenminste één medewerker van het museum. Het museum kan dan vervolgens weer reageren op de post en zo zorgen voor betrokkenheid en het creëren van een persoonlijke band met huurders. De dialoog aan gaan is een must om een band op te bouwen met je prospect en klanten.

Voorbeeld:

Steeds meer bedrijven en organisaties zijn actief op Facebook en Twitter. Door hun posts bij te houden kan je zien waar deze bedrijven en organisaties mee bezig zijn. Zo kan het zijn dat er een post wordt gedaan over een recent gehouden bijeenkomst. Het is dan aan de medewerker van het Van Abbemuseum om daar op in te springen door aan te geven dat het museum ook een geschikte locatie is voor dat soort bijeenkomst.

Een ander insteek is dat wanneer een bedrijf of organisatie een post plaatst met daarin informatie over bijvoorbeeld een nieuw ontwikkeld product of een nieuw project het Van Abbemuseum inhaakt door aan te geven dat het een geschikte locatie is om dit te presenteren.

De social media links op de Van Abbemuseum website zien er nog niet uitnodigend uit en zouden vervangen moeten worden door meer up to date links. Zo zal het Van Abbemuseum eerder volgers krijgen op Twitter, Facebook en Youtube.

²⁰ <http://www.wsi-alkmaar.nl/167/youtube-wat-is-het-en-wat-kun-je-er-zakelijk-mee-doen>

11 MARKETINGCOMMUNICATIEPLAN

Om je als organisatie goed te positioneren in de markt is het belangrijk om onderscheidend te zijn van je concurrenten en een goede USP's uit te dragen. Deze USP's moet meerwaarde bieden voor de doelgroep en aansluiten op hun wensen en behoeften. Op dit moment is er bij het Van Abbemuseum geen sprake van een duidelijke positionering wat betreft de zakelijke verhuur. Ook is er niet voldoende bekendheid van de mogelijkheden die het museum aanbiedt op het gebied van commerciële verhuur.

In dit hoofdstuk zal daarom worden ingegaan op de merkpositionering en de daar bij behorende USP's. Voor de toekomst van de commerciële verhuur zal er een missie en visie opgesteld moeten worden en zullen er marketingcommunicatiedoelen moeten worden gesteld.

11.1 MISSIE EN VISIE

Een positie verover je niet zomaar. Zowel in de communicatie naar de doelgroep als de communicatie intern, is het heel belangrijk om eenzelfde identiteit uit te stralen. Een organisatie staat ergens voor, heeft haar waarden en moet haar positie in de samenleving veroveren. Een identiteit staat of valt door de uitvoering en geloofwaardigheid van deze waarden. Deze moeten consequent worden doorgevoerd. Dit zorgt voor een heldere positie waar vanuit doelen kunnen worden behaald, het zorgt voor betrouwbaarheid, professionaliteit en daarmee een goed imago. Een duidelijke missie en visie wat betreft de zakelijke verhuur zal hier bij helpen.

Voor het Van Abbemuseum in het algemeen is een duidelijke visie en missie opgesteld. Daarin komt naar voren dat het Van Abbemuseum; inspirerend, gastvrij en uniek is. Naast deze drie begrippen zijn er ook nog andere kernwaarden naar voren gekomen die door (potentiële) klanten als belangrijk worden ervaren. De volgende kernwaarden zijn daarbij het voornaamst: Professionaliteit, flexibiliteit en sfeervol. Door deze kernwaarden door te voeren in een missie en visie wordt voor (potentiële) klanten duidelijk waar het Van Abbemuseum voor gaat, en voor staat.

Visie: 'Inspiratie doe je op in een inspirerende omgeving'

Het Van Abbemuseum gelooft hier in omdat hun core business als museum zijn zicht richt op het creëren van een inspirerende omgeving. Dit voert men dan ook door in de visie voor de commerciële verhuur.

Missie: 'Wij streven er naar om een professionele en gastvrije partner te zijn in het organiseren van evenementen en bijeenkomsten voor de zakelijke markt. Onze unieke locatie zorgt voor een inspirerende omgeving waar gastvrijheid hoog in het vaandel staat'

11.2 MARKETINGCOMMUNICATIEDOELGROEP

De marketingcommunicatie van het Van Abbemuseum moet zich richten op potentiële klanten uit de piramide van Curry (zie hoofdstuk 4.7), dat zijn organisaties die niet of nauwelijks bekend zijn met de mogelijkheden van het Van Abbemuseum en het unieke dat het museum te bieden heeft. Deze bedrijven en organisaties zitten nu nog onderaan in de piramide. Het doel is dat ze door positieve ervaringen met het museum als locatie hoger de piramide ingestuwd worden om zo vaste klant en/of ambassadeur te worden.

De groep potentiële klanten is dan wel de belangrijkste groep voor het Van Abbemuseum waar ze hun communicatie op moeten richten, maar bestaande klanten mogen niet verwaarloosd worden. Er dient een balans te komen in de communicatie die nieuwe klanten aantrekt en huidige klanten hoger de klantenpiramide instuwt. De communicatie richt zich op nieuwe huurders omdat in deze doelgroep de benodigde groei voor het Van Abbemuseum zit.

Het onderzoek laat zien dat locaties gehuurd worden vanuit de afdelingen op zich. Voor klantenontvangsten, klantenbinding of andere ontvangsten wordt de locatie vaak door de marketingmanager en een team daar om heen gekozen. De marketingmanagers geven aan hun informatie en kennis over geschikte locaties te delen met de losse afdelingen. De eerste stap is dus om de marketingmanagers van de bedrijven en

organisatie die tot de doelgroep horen te benaderen. De wijze waarop ik zelf de contacten heb gelegd met de bedrijven blijkt effectief te zijn. Door te bellen naar bedrijven en je vraag duidelijk voor te leggen kom je snel in contact met de juiste persoon.

Om structurele relaties te laten ontstaan en in stand te houden is het hebben van klantrelatiebeheer van groot belang zoals in hoofdstuk 10.2 geadviseerd is. Customer Relationship Management (CRM) zorgt ervoor dat de contacten met (potentiële) huurders worden geoptimaliseerd.

11.3 POSITIONERING

Het Van Abbemuseum moet zich richten op de volgende Unique Selling Points; Inspirerend, bijzonder, tussen de kunst en MVO. De organisatie zou een sterke positie in de markt in nemen met de volgende positionering:

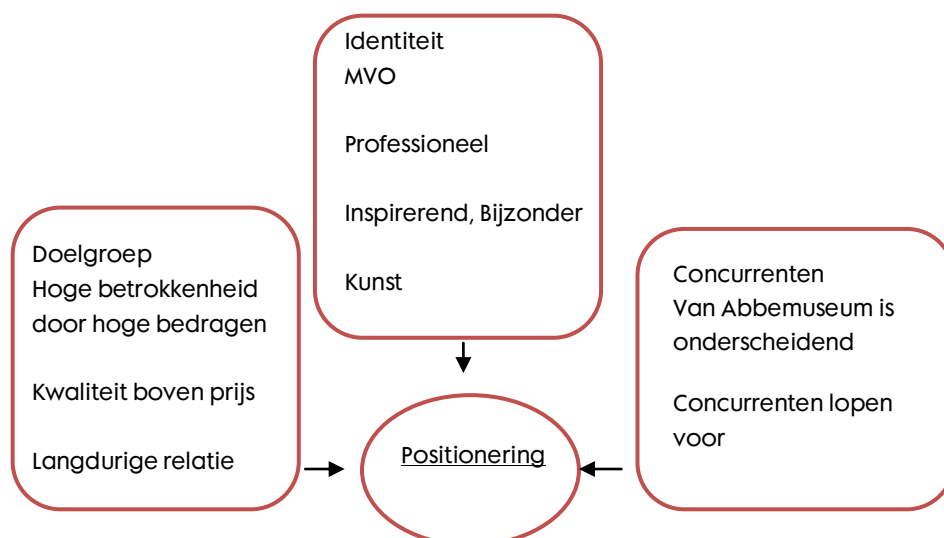
'Professionele partner in het organiseren van bijkomsten in een bijzondere, inspirerende en maatschappelijk verantwoorde locatie tussen de kunst.'

Hiermee is het Van Abbemuseum onderscheidend in de markt. Deze USPs kunnen gebruikt worden om de positie in de markt te versterken. Geen enkele andere concurrent positioneert zich dusdanig dat het een maatschappelijk verantwoorde locatie is en dan niet alleen qua milieuvriendelijkheid, maar ook betreffende het behoud van cultureel erfgoed en het bijdrage en educatie. Naast het feit dat het Van Abbemuseum maatschappelijk verantwoord is. Biedt het ook een unieke en bijzondere locatie die nergens anders in Eindhoven te vinden is en nauwelijks te evenaren. De combinatie die gemaakt kan worden met een bijeenkomst/evenement en kunst is een unicum in de omgeving Eindhoven.

De positioneringsstrategie is een eenzijdige strategie waarbij men zich richt op de psychosociale waarden voor de consument die gebaseerd zijn op de functionele voordelen. De waarden die voor de consument gelden zijn, uniek, bijzonder, inspirerend en maatschappelijke verantwoord.

Er zijn vele theorieën over het positioneren van bedrijven en organisaties, één van die theorieën (Riezebos 2009) positioneert een bedrijf door het analyseren van drie verschillende aspecten, de identiteit, de concurrentie en de doelgroep. Deze drie aspecten vormen het krachtenveld waar het Van Abbemuseum zich in bevindt. Deze drie aspecten zijn de ingrediënten voor een juiste positionering.

Ik gebruik de theorie van Riezebos omdat deze de meest volledige weergave biedt van de omgeving van het Van Abbemuseum.



Identiteit van het merk 'Van Abbemuseum'

Het Van Abbemuseum is een organisatie waar men de mogelijkheid heeft om een locatie te huren die inspirerend, bijzonder en MVO is. En waar je een professionele partner aan hebt. Deze eigenschappen moeten doorgevoerd worden naar de kernwaarden van de commerciële verhuur.

Doelgroep

De doelgroep kent een hoge betrokkenheid. Het gaat om redelijk hoge bedragen. De bedrijven en organisaties kiezen kwaliteit boven prijs en willen iets uitstralen naar hun gasten met de locatie 'het Van Abbemuseum'. Voor het museum is het belangrijk om voor langdurige samenwerking met een bedrijf of organisatie te gaan.

Concurrenten

Het Van Abbemuseum heeft concurrenten die verder zijn op het gebied van B2B communicatie, zij zijn al langer bezig met het van zichzelf in de markt zetten. Maar deze concurrenten kunnen niet bieden wat het Van Abbemuseum te bieden heeft. Namelijk een bijeenkomst tussen de kunst.

11.4 MARKETINGCOMMUNICATIEDOELSTELLINGEN

Marketingcommunicatiedoelstellingen worden in het algemeen gesteld in termen van merkbekendheid, kennis van specifieke merkeigenschappen, attitude, koopintentie of koopgedrag. Het geeft houvast en sturing aan de communicatie omdat je duidelijk voor ogen hebt waar je naartoe wil werken. De communicatiedoelstellingen zijn bewust niet SMART opgesteld. Als de doelstellingen meetbaar zijn betekent dit automatisch ook dat er onderzoek naar gedaan moet worden. Dit zal echter niet gebeuren aangezien dit proces veel tijd en geld kost. De doelstellingen zullen behaald worden als de adviezen worden opgevolgd.

Kennis:

De doelgroep moet weten waar de nieuwe propositie voor staat.

Houding:

Ondernemers vinden het Van Abbemuseum een interessante locatie om of ofwel te vergaderen of relationeel in te zetten.

Gedrag:

Ondernemer stimuleren om informatie aan te vragen en een eerste kennismaking te bewerkstelligen en zodoende 12 boekingen binnen te halen.

11.5 PROPOSITIE

De propositie laat zien wat een product of dienst voor de consument kan betekenen. De propositie legt vast met welke argumenten de doelgroep benaderd moet worden maar dient wel zo kort mogelijk gehouden te worden, niet meer dan twee zinnen om verwarring onder de consumenten te voorkomen.

De belangrijkste criteria die naar voren moeten komen in een propositie zijn²¹: (Franzen 1982)

- De voordelen voor de consument, de propositie moet duidelijk maken waarom consumenten voor deze dienst moeten kiezen.
- Uniekheid van het merk, de propositie moet aangeven waarin de dienst zich onderscheidt van anderen.
- Consistentie, de propositie moet in overeenstemming zijn met de andere marketingcommunicatie van het merk.
- Geloofwaardigheid, de propositie mag geen onwaarheden bevatten en ook geen overdreven claims.
- Maatschappelijke aanvaardbaarheid, de propositie mag niet in strijd zijn met de algemeen aanvaarde normen.

²¹ Floor en van Raaij, marketingcommunicatiestrategie vijfde druk 2006, blz. 250 geraadpleegd: 03-04-2012

Deze criteria in acht genomen ben ik tot de volgende propositie gekomen:

'Het Van Abbemuseum is een professionele partner die een bijzondere, inspirerende en maatschappelijk verantwoorde locatie tussen de moderne kunst voor bijeenkomsten aanbiedt'

Uit het concurrentieonderzoek blijkt dat geen van de concurrenten van het Van Abbemuseum een bijeenkomst tussen de moderne kunst kan aanbieden. Dit is dan ook het unieke van de locatie en dit moet aan de doelgroep worden overgebracht.

KRITISCHE NOOT

Het commerciëler worden van musea is een nieuwe ontwikkeling die gaande is waardoor er naar mijn inziens weinig theorie over te vinden was. De publicaties van de Boekman stichting hebben uitkomst geboden om dieper op dit punt in te gaan.

Ik heb vijf eventmanagers van vijf verschillende musea in Nederland geïnterviewd, hier heb ik veel bruikbare informatie uit kunnen winnen. Ze waren zeer behulpzaam. Het Cobra museum, wat als enige structureel bezig is om de verhuur te stimuleren en daar ook een professional voor ingehuurd hebben, was terughoudend bij het geven van te veel informatie en liet zich niet in de kaarten kijken. Desalniettemin heeft ze me veel tips gegeven waar ik mee aan de slag kon.

Ook de interviews met de in totaal tien verschillende bedrijven en organisaties hebben mij inzichten gegeven in hun behoeftes betreffende het huren van een externe locatie en hebben mij daarmee gebracht tot het advies. Het maken van afspraken ging meestal vlot, maar de geïnterviewden hebben het vaak druk en hebben niet altijd tijd waardoor afspraken niet doorgingen of werden verzet.

Tijd is kostbaar en dat geldt ook voor het Van Abbemuseum. De werknemers hebben het nu al erg druk, maar er zal tijd vrijgemaakt moeten worden om de strategie uit te voeren. Het benaderen van klanten moet een structurele bezigheid van de aangewezen werknemers worden, het persoonlijke contact met (potentiële) klanten is de kracht van de strategie. Het vrijmaken van tijd zal het grootste heikel punt worden.

LITERATUURLIJST

BOEKEN

- Nick van Dam en Jos Marcus (2009) *Organisatie en Management, een praktijkgerichte benadering* (6^e druk) Noordhoff uitgevers
- Floor, J. & Raaij, W. van (2008) *Marketingcommunicatiestrategie* (5e druk) Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Mastenbroek, J. van, Persie, M. van, Rijnja, G. & Vries, B. de (2004). *Public relations de communicatie van organisaties*, (5e druk) Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Riel, van. (2003) *Corporate communication: het managen van reputatie* (3e druk) Alphen aan de Rijn: Kluwer
- R. Riezebos, J. van der Grinten (2011) *positioneren; "Stappenplan voor een scherpe positionering – Concurrentieanalyse* (2^e druk) Boom Lemma uitgevers
- Verhage, B. (2008). *Grondslagen van de marketing* (6e druk) Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Prof. Dr. A.J. van Weele, (2006) *Inkoop in strategisch perspectief* (6^e druk) Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

WEBSITES EN PUBLICATIES

<http://www.ruscon.nl/model.html>

<http://www.concern.nl/leesmap/schoenmakers2002.pdf>

<http://www.mvonderland.nl/content/bedrijfstak-beschrijving/musea-kunst-en-cultuur>

<http://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/criteriadocumentexternevergaderenverblijffaciliteitenv14.pdf>

<http://www.elsevier.nl/web/Dossiers/De-economische-crisis/Nederland-in-recessie/243630/Crisis-funest-voor-zakelijke-uitjes.htm>

<http://www.theplanprinciple.com/horen/lezingen/>

http://www.marketingfacts.nl/berichten/20071008_word_of_mouth_meest_betrouwbare_vorm_van_reclame

<http://www.bhbmarketing.biz/10-tips-voor-het-boeien-van-potentiele-klanten.html>

<http://www.heuvelmarketing.com/inbound-marketing-blog/bid/46241/Business-to-business-communicatie-3-interessante-conclusies>

<http://www.b2bcontact.nl> site: <http://www.b2bcontact.nl/k2/internet/item/1636-waarom-social-media-voor-b2b?10-redenen>

ter Maat, Christion. Blog publicatie: Goedemiddag, kunt u mij doorverbinden met de DMU. Beschikbaar via: <http://www.gekopklanten.nl/marketingcolumns/goedemiddag-kunt-u-mij-doorverbinden-met-de-dmu-2/>

Boekman uitgave 68 cultuurvakblad

Artikel volkskrant Bezuinigingen cultuur: hardste klappen bij theater en beeldende kunst