



SAMEN STERKER

Op weg naar één platform voor de cultuursector?

Maurits Kreijveld, versie 6 mei 2019

Internet, sociale media en digitale technologieën hebben een grote impact op de cultuursector, vooral op de manier waarop consumenten bereikt kunnen worden en hoe betalingen en boekingen kunnen worden verwerkt. Mondjesmaat is de sector zelf bezig om de mogelijkheden te ontdekken en toe te passen. Tegelijkertijd zijn er nieuwe spelers van buiten de sector bij gekomen die voortdurend nieuwe toepassingen en diensten lanceren om producenten in de cultuursector en consumenten beter van dienst te zijn. Zij genereren steeds meer inkomsten uit de cultuursector die ten koste gaan van de marges en de inkomsten in de sector zelf. In dit essay laten we zien hoe de sector zelf meer kan profiteren van de kansen die digitalisering biedt en hoe belangrijk het is dat de sector zelf initiatief neemt, meer gaat samenwerken en vaart maakt.

CC: BY-NC Maurits Kreijveld

Dit essay/artikel is geschreven door Maurits Kreijveld in opdracht van Walter Groenen, directeur van CJP en mede mogelijk gemaakt dankzij subsidie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Over Maurits

Maurits Kreijveld (wisdomofthecrowd.nl) is futuroloog en expert op het gebied van digitalisering en innovatie. Hij is gespecialiseerd in de platformeconomie waarover hij in 2014 het eerste Nederlandstalige managementboek schreef 'De kracht van platformen' op basis van meerjarig onderzoek dat hij deed bij het Rathenau Instituut. De afgelopen jaren adviseerde hij diverse overheden en bedrijven over de strategische en maatschappelijke implicaties van deze ontwikkelingen.

Maurits schreef meerdere boeken zoals 'De plug&play-organisatie' (2016), 'De kracht van platformen' (2014), 'Samen slimmer' (2012) en 'Veel gekwetter, weinig wol' (2011), en meer dan honderd artikelen, blogs in tijdschriften en op online media als *Marketingfacts* en *Frankwatching*. Ook doceert hij op Nyenrode University, de Erasmus Universiteit Rotterdam en Sioo (Instituut voor Organisatie- en Veranderkunde).

Foto voorkant: Memorial to the Murdered Jews of Europe te Berlijn door: Ferdinand Stöhr, via Unsplash (CC0- licentie).

In dit eerste deel bespreken we de opkomst en de kenmerken van de platformeconomie. We kijken naar bredere economische en maatschappelijke veranderingen als gevolg van technologische ontwikkelingen als platformen en internet.

1

Digitalisering en de opkomst van de platformeconomie

Digitalisering heeft de afgelopen decennia invloed gehad op vrijwel alle sectoren en domeinen, zo ook op de cultuursector. Er zijn spelers bij gekomen die een belangrijke rol hebben gekregen in het scheppen van overzicht in het aanbod en het afhandelen van transacties en betalingen, twee onderwerpen waar we nader op ingaan. Daarnaast bieden het internet en digitale technologieën de mogelijkheid om het gedrag en de voorkeuren van consumenten te meten. Gebruikersdata zijn een belangrijke nieuwe bron van informatie waarmee de sector slimmer kan opereren, inkopen, produceren, programmeren en marketen. Dit alles komt samen rond digitale platformen.

De impact van digitalisering: de consument aan de macht

Digitalisering heeft een grote impact gehad op de wereld van content, media en cultuur. Zowel wat betreft de productie en distributie als de marketing, betalingen en de consumptie van de content. Vroeger had elke sector zijn eigen medium (radio, tv) of fysieke drager (radio, tv, cd/cassette/lp/dvd/cd-rom), eigen productie en distributiekanaal (winkels), eigen kaartverkoop en marketing. Uitgeverijen, platenmaatschappijen en omroepen hadden een belangrijke rol als financier, curator en distributeur.

Een groot deel van de content is nu gedigitaliseerd, met name: televisie, radio, muziek, boeken, nieuws, tijdschriften en games. Hierdoor zijn gescheiden markten geconvergeerd tot één markt voor digitale content. Internet is hét universele distributiemedium geworden voor alles. De smartphone, laptop en tablet hebben de rol van interface en drager overgenomen, de content is een softwaretoepassing geworden, een app. Apple en Google spelen met hun mobiele platformen en geïntegreerde appstores een belangrijke rol bij de verkoop van digitale content via de smartphone.

Internet en sociale media hebben individuele makers de mogelijkheid gegeven om hun aanbod direct te verkopen aan een wereldpubliek, direct contact te leggen met kijkers (consumenten) en een fanbase op te bouwen en digitale producties te verkopen aan consumenten, bijvoorbeeld via betaalde toegang (buiten de invloed van uitgevers, traditionele media en traditionele distributiekanaal (retail) om). Belangrijke spelers zijn platformen Facebook, Instagram, Google en YouTube.

De consument kan vanuit zijn handpalm kiezen uit een enorm aanbod van content en activiteiten. Internet, sociale media en apps zijn belangrijke kanalen geworden waar consumenten zich oriënteren, nieuwe dingen zoeken, ideeën opdoen en afspraken maken met vrienden. Op het moment dat een consument geïnteresseerd is, kan hij direct overgaan tot boeking en betaling die via diverse betaalsystemen of kassa's van producenten of podia wordt afgehandeld. Online is inmiddels uitgegroeid tot het belangrijkste medium voor de verkoop van kaarten in de cultuursector.

Digitalisering heeft ook kansen gecreëerd om beter inzicht te krijgen in het gedrag en de voorkeuren van consumenten, via hun bezoek aan websites, aankoopvoorkeuren en klikgedrag in apps. Hiermee kunnen makers hun voordeel doen bij het ontwikkelen van hun product(ie). Apps en nieuwsbrieven maken het bovendien mogelijk om langeretermijnrelaties aan te gaan met consumenten zodat ze bijvoorbeeld geïnformeerd kunnen worden over nieuwe producties. Dit soort communicatie vormt tegenwoordig een belangrijk onderdeel van marketing- en promotiecampagnes, naast papieren media en radio en tv.

Nieuwkomers en de macht van platformen

Het zijn met name techbedrijven als Facebook, Amazon, Thuisbezorgd en Booking die al vroeg de potentie zagen van internet en digitalisering. Met hun platformen fungeren zij als een intermediair tussen producenten, makers en consumenten. Extremere voorbeelden zijn Airbnb en Uber. Zelf ontwikkelen ze geen content, maken geen producten en werven geen personeel. Ze faciliteren 'slechts' een marktplaats. Inmiddels hebben de techbedrijven een sleutelpositie verworven in het bij elkaar brengen van producenten en consumenten en bij transacties tussen beiden, zoals de verkoop van kaarten. Producenten en makers kunnen vrijwel niet meer om deze partijen heen als ze hun aanbod onder de aandacht willen brengen, verkopen en een langeretermijnrelatie willen onderhouden met bezoekers. Bijna alle sectoren worden opgeschud door de snelle opkomst van deze platformbedrijven: de gevestigde spelers verliezen een deel van hun positie, macht en marge aan de nieuwkomers. Hoe werken deze platformen?

Platformstrategie

Digitale platformen zijn websites of apps die verschillende functies integreren: ze bieden een gestandaardiseerde infrastructuur, een interface die consumenten toegang geeft tot een groot aanbod, een overzichtelijke marktplaats met betaalsysteem en een data-omgeving, die waardevolle nieuwe mogelijkheden biedt voor gebruikersprofielen, marketing en aftersales. Rond platformen komen dus alle principes van digitalisering samen die we hiervoor bespraken.

Platformen zorgen voor een bundeling van vraag en aanbod. Ze brengen aan de ene kant grote hoeveelheden producten of informatie bij elkaar en aan de andere kant grote groepen geïnteresseerde bezoekers, kopers, consumenten. De platformen faciliteren de interactie tussen de vragers en aanbieders om die zo soepel mogelijk te laten verlopen. Ze zorgen voor een omgeving van vertrouwen die maakt dat consumenten en producenten eerder tot een transactie komen.

De platformen helpen de consument een keuze te maken door een overzichtelijk aanbod te scheppen, door aanbod te rangschikken, bijvoorbeeld op basis van populariteit of op basis van eerdere aankopen of door het bieden van filters en keuze-opties. Zo hebben sites als Google het web beter doorzoekbaar gemaakt, Facebook helpt met het sociale netwerken en Booking is er voor hotels, Tripadvisor voor reizen. Marktplaats en Bol zijn (internationaal: Amazon, Alibaba, Zalando) uitgegroeid tot plaatsen waar consumenten over een zeer groot aanbod kunnen beschikken.

Veel platformen hebben een 'curerende' rol. Ze bewaken de kwaliteit van kopers en verkopers of dienstverleners en proberen deze zo hoog mogelijk te houden. Hiervoor maken ze gebruik van wederzijdse beoordelingen en hierop gebaseerde reputatiemechanismen. Zo kunnen hotels op basis van reviews sterren verdienen die iets zeggen over de kwaliteit van het hotel. Nu 'likes' en sterren steeds vaker te koop zijn, is het zaak om valse beoordelingen op te sporen en te filteren. Veel sites hebben al maatregelen genomen om de kwaliteit van de reviews te waarborgen.

Het grote aanbod en de keuzevrijheid maakt een platform aantrekkelijk voor consumenten. Bovendien zijn de website en app vrijwel altijd gratis zodat de drempel voor consumenten minimaal is. Hierdoor kan het aantal bezoekers snel en flink toenemen. Dit maakt het platform weer aantrekkelijk voor aanbieders. Meer aanbod vergroot de aantrekkelijkheid voor consumenten. Zo ontstaat een zichzelf versterkend effect, ook wel netwerkeffect genoemd, dat platformen zo succesvol kan maken.

Een platform biedt de aanbieders - de producenten - een infrastructuur waarmee ze hun publiek kunnen bereiken en waarmee ze kaarten kunnen verkopen. De aanbieders op het platform hoeven dus zelf geen website, app, betaalsysteem of

andere interface te ontwikkelen die gebruiksvriendelijk is voor bezoekers en consumenten. Daarnaast wordt steeds vaker gebruik gemaakt van slimme algoritmen om vragers en aanbieders met elkaar te matchen. Ook krijgen de producenten toegang tot een grote groep potentiële kopers en inzicht in hun voorkeuren via gebruikersprofielen en gebruikersdata die voor een belangrijk deel door het platform worden verzameld en gedeeld.

In ruil voor hun dienstverlening vragen de platformaanbieders een transactie-vergoeding die vaak varieert van enkele procenten (voor crowdfunding en betalingen), tot 10-15% zoals bij Thuisbezorgd, of 20-30% (Booking, Blendle en Apple). Vaak bedingen de platformen dat de aanbieders op het platform niet buiten het platform om tegen lagere tarieven verkopen aan de consument. Zo kan voorkomen worden dat consumenten weglekken bij het platform. Dit prijsbeleid, waarmee sites als Booking bekend zijn geworden, komt onder druk te staan nu mededingingsautoriteiten deze praktijken vaker verbieden of inperken.

De dynamiek rond platformen leidt er vaak toe dat er een '*winner takes all*'-markt ontstaat waarin enkele spelers, vaak diegenen die het eerste waren, uitgroeien tot absolute winnaars op hun gebied. Zij hebben dan verreweg de meeste gebruikers (die vaak maar één website of app bezoeken om zich te oriënteren en daar ook hun betalingen doen) en het grootste aanbod. Dit is gebeurd met onder meer Facebook (Instagram, WhatsApp), Google Search, Marktplaats en Booking. Deze partijen zijn nog moeilijk te verslaan door nieuwkomers. Hoe langer je wacht, hoe moeilijker het vaak wordt.

Vanwege het digitale karakter kunnen relatief eenvoudig nieuwe functies worden toegevoegd aan platformen: de reeds opgebouwde infrastructuur (website/app, betaalsysteem, logistiek) van het platform is immers geschikt voor veel meer soorten producten. Zo zijn Bol en Amazon in enkele jaren uitgegroeid van boekwinkels tot winkels voor bijna alles. Facebook heeft nieuws toegevoegd aan zijn tijdlijn. Google Maps biedt de mogelijkheid voor autonavigatie, bevat informatie over het openbaar vervoer en een overzicht van restaurants en openingstijden van winkels. Booking is bezig zijn aanbod uit te breiden van hotels en B&B naar vakantiehuisjes en wil een bredere rol gaan spelen bij het boeken van vakanties, inclusief bezoek aan musea, concerten en evenementen. In Duitsland verkoopt de

grootste kaartverkoper van theatervoorstellingen en musicals, Eventim, ook al hotelovernachtingen en vervoer. Een beweging van Booking van hotelsite tot een boekingskantoor voor alles is dus niet ondenkbaar.

Tegenstrijdige belangen

Door hun sterke positie kunnen de platformaanbieders hun marge gaandeweg verhogen. Dat is wat bijvoorbeeld Booking (van 15 naar 25%), Thuisbezorgd (van 6 naar 13%) en Amazon de afgelopen jaren hebben gedaan. De marge die platformaanbieders vragen, wordt vaak niet bepaald door de toegevoegde waarde die ze bieden in technische zin (zoals de kosten voor het opzetten en onderhouden van een app en een betaalsysteem) maar door de toegang die ze hebben tot een groot aantal potentiële klanten.

Er is een groeiende weerstand tegen de hoge vergoeding die bepaalde platformen vragen. Zo proberen Amazon, Netflix en Spotify onder de kosten van de Apple App Store (30%) af te komen door buiten het betaalsysteem van de iPhone om rechtstreeks abonnementen te verkopen. Andere spelers bundelen hun krachten en ontwikkelen een concurrent. Verschillende restaurants in onder meer Emmen en Hellevoetsluis begonnen een eigen bezorg-app (respectievelijk Bezorgland en Hellefood) tegen lagere kosten dan de 13% die Thuisbezorgd rekent. Ook in de taxi- en hotelwereld worden initiatieven ontplooid om de absolute macht van de platformen als Uber te breken. Het ontwikkelen van alternatieven heeft vooral zin als de consument bereid is om een andere app te gebruiken of een andere website te bezoeken, vaak met een beperkter aanbod. Daarnaast ontwikkelen Facebook en Google met uitgeverijen nieuwe modellen gebaseerd op het delen van inkomsten (*shared-revenue models*).

Aan de kant van consumenten kan in bepaalde gevallen *customer lock-in* ontstaan. De drempel om over te stappen naar een concurrerend platform wordt dan als buitengewoon hoog ervaren zodat de consument blijft zitten waar hij zit. Vaak hangt dit samen met de vertrouwdheid met een bepaalde app, de vriendengroep die de app gebruikt, de opgebouwde loyalty-punten, aangemaakte gebruikersprofielen en eerdere aankopen.

Aanbieders kijken voortdurend hoe ze hun platform aantrekkelijker kunnen maken voor hun gebruikers om zo hun marge te vergroten. Rond platformen ontstaat een nieuwe dynamiek: wat goed is voor het platform als geheel, is niet per se goed voor een individuele aanbieder op het platform (dienstverlener, producent). Data-gedreven commerciële platformen verkiezen doorgaans consumptie boven diversiteit. Men wil content die steeds weer 'interactie' met het platform oplevert. Dus iets wat aangeklikt wordt of nieuwe verkopen oplevert. Hierbij is het voor het platform niet zo belangrijk wie de aanbieder hiervan is. Daarom kan er, zeker met meer gebruik van algoritmes, een neiging zijn om meer van hetzelfde voorspelbare aanbod te tonen aan consumenten in plaats van te verrassen met minder voorspelbaar commercieel resultaat. Dit kan leiden tot een minder divers aanbod waarbij niche-aanbod het moeilijk heeft. Het kan ook leiden tot het polariseren van content: alleen wat opvalt wordt aangeklikt. Dit gebeurt al in de nieuwsmarkt ('nepnieuws').

Individuele makers hebben een uitdaging om voortdurend actief te zijn en goed te interacteren met hun fans en volgers op de platformen waar die het meest actief zijn, momenteel: YouTube, Twitter, Instagram (en in mindere mate Kickstarter of Voordekunst). Als makers en producenten nieuwe consumenten willen bereiken is het belangrijk dat ze een hoge ranking krijgen in het aanbod dat consumenten te zien krijgen. Daarvoor is een goede reputatie, op basis van consumentenbeoordelingen bijvoorbeeld, erg belangrijk. Sommige platformen werken met redacties die een selectie maken uit het aanbod of beoordelingen geven. Veel platformen bieden de mogelijkheid om een hogere of meer zichtbare positie te kopen in de ranglijsten. Producenten die willen opvallen in het vele aanbod kunnen door sponsoring hun eigen content zo extra onder de aandacht brengen van consumenten.

Hoewel een platform meestal pas succesvol is als de belangen van producenten en consumenten in evenwicht zijn, hoeft dit niet altijd te lukken. Consumenten hebben liefst een heel groot assortiment voor een aantrekkelijke scherpe prijs.

Abonneediensten van *all you can eat* contentdiensten als Spotify en Netflix spelen hierop in. Deze abonnementsvorm leidt niet direct tot een maximale opbrengst voor een individuele maker of aanbieder. Daarom vinden met name grote artiesten dat

platformen als Spotify hen te weinig geld opleveren. De inkomsten van muziekstreamingdiensten zijn een stuk lager dan de opbrengsten uit de verkoop van cd's en lp's. Ook levert de losse verkoop van artikelen uit kranten en tijdschriften, of nieuwe abonneediensten (zoals Blendle), minder op dan de oude abonnementen die ze vervangen. Alleen artiesten, makers en producenten die zelf een heel sterk merk zijn, kunnen hogere marges en dus betere betalingen afdwingen of zelfs een eigen kanaal of gesloten platform beginnen. Dit geldt voor slechts een handjevol spelers, denk aan contentbedrijven als Disney, journalisten als Joris Luyendijk, producenten als Stage Entertainment en bekende tv-persoonlijkheden als Linda de Mol.

Platformstijlen

Hoe platformen door producenten en consumenten ervaren worden, hangt voor een groot deel af van de bedrijfscultuur rond een platform. Er zijn verschillende platformstijlen, afhankelijk van de mate waarin partijen inspraak hebben op het platform en ruimte krijgen om eigen varianten van producten en diensten te ontwikkelen. Hierbij zijn twee dimensies bepalend:

- Waarde: competitief (op winst gericht) – coöperatief (op waarde gericht, collectief);
- Mate van openheid: open (ruimte voor eigen varianten, lage toetredingsdrempels) – gesloten (hoge drempels, exclusiviteit, gunstig voor maximaliseren van winsten).

Voorbeelden van open en coöperatieve platformen zijn Wikipedia en Linux. Deze vorm wordt vaak gekozen door gemeenschappen waarin aanbieders zich verenigd hebben en waarin ze op basis van gelijkwaardigheid samenwerken en samen beslissingen nemen. Dergelijke platformen proberen meestal de (transactie)kosten voor de deelnemers zo laag mogelijk te houden en data maximaal te delen. Zulke platformen staan tegenover de gesloten, competitieve platformen van bijvoorbeeld Facebook, Uber en Amazon die streven naar een monopolie voor het platform op basis waarvan het de winst kan maximaliseren.

Urgentie

Digitalisering heeft een grote impact op de cultuursector, met name op het gebied van marketing, ticketing en het onderhouden van een langeretermijnrelatie met het publiek. Nieuwkomers, met name techbedrijven, hebben platformen ontwikkeld die producties en consumenten met elkaar verbinden en transacties - de verkoop van kaarten - faciliteren. Vanwege hun bij consumenten populaire websites en apps kunnen producenten en makers vrijwel niet meer om deze partijen heen. Hiermee hebben platformen een onmisbare strategische positie verworven in veel distributieketens en eisen zij een substantieel deel van de opbrengsten op (bv Thuisbezorgd). Het is daarom des te relevanter wie de platformaanbieders zijn en wat hun beleid is: of de opbrengsten binnen de sector blijven of naar een handjevol investeerders in Silicon Valley vloeien, of het platform streeft naar winstmaximalisatie, of het bereid is data te delen en hoeveel ruimte het platform biedt aan individuele producenten voor inspraak en eigen initiatieven. Bepaalde platformaanbieders als Tripadvisor, Facebook en Booking, hebben de ambitie om uit te groeien tot de belangrijkste boekingskantoren en reisbureaus van de toekomst. Hoewel zij zich nu nog niet groot op de cultuurmarkt begeven, lijkt dit slechts een kwestie van tijd. Met hun bestaande infrastructuur voor betalingen kunnen zij de platformen vrij gemakkelijk uitbreiden naar de cultuursector.

In dit tweede deel kijken we naar de huidige impact van digitalisering op de cultuursector. We bespreken enkele voorbeelden van platformen en initiatieven die momenteel in de cultuursector worden ontplooid of waar de cultuursector al mee te maken heeft. Deze voorbeelden zijn niet volledig, maar geven wel een beeld van ontwikkelingen binnen de cultuursector of net erbuiten. Wat valt hiervan te leren? Hoe kunnen deze initiatieven zich de komende jaren verder ontwikkelen?

2

Ontwikkelingen rond digitalisering in de cultuursector

In de cultuursector worden diverse initiatieven ontplooid die gebruik maken van de mogelijkheden van digitalisering, internet en platforms. Zo zijn er nieuwe websites en apps waar consumenten kaarten kopen en lange wachtrijen vermijden, donatieplatformen en abonnementen waarmee consumenten kunnen investeren in culturele producties en makers, initiatieven om data te delen tussen theaterproducenten en podia. Diverse partijen proberen een platform te bieden waar de consument al het culturele aanbod kan vinden en meteen kan boeken. Kunnen deze initiatieven de concurrentie aan met grote platformspelers?

Cultuursector: divers en versnipperd

De cultuursector is heel divers. De impact van de digitalisering verschilt dan ook per bedrijfstak. Journalistiek en media, boeken en vormgeving zijn sterk veranderd omdat het product zelf vaak gedigitaliseerd is. Hierdoor is de distributie in bepaalde gevallen veranderd, zoals we in het vorige hoofdstuk beschreven. Toch blijven fysieke tijdschriften, kranten en boeken een belangrijk deel van het aanbod bepalen. De vaste boekenprijs biedt een aparte bescherming voor de markt van schrijvers en uitgevers. We gaan in dit essay niet verder op deze twee sectoren in.

In andere domeinen zijn de producten niet gedigitaliseerd. Festivals, theater, bioscoopfilms, musea blijven fysieke ervaringen in hun eigen gebouwen: theaters, musea, concertzalen, festivalterreinen. De eigenaren van deze gebouwen en locaties hebben nog een relatief sterke positie. Theaters en bibliotheken bijvoorbeeld ontvangen subsidie van gemeenten die in belangrijke mate de exploitatie van de locatie bepalen. Bij bioscopen is al een consolidatie geweest tot enkele grote spelers zoals Pathé en Kinopolis aan de ene kant en (vaak) gesubsidieerde filmhuizen aan de andere kant.

De cultuursector is nog zeer verdeeld in 'zuilen' en iedereen heeft zijn eigen producenten en zalen. Deze partijen hebben vervolgens ook hun eigen marktplaatsen, websites en vaak hun eigen betaalsystemen.

Het belangrijkste gevolg van digitalisering in de cultuursector zien we op het gebied van de kaartverkoop: die is vrijwel volledig online gegaan, evenals de promotie van nieuwe evenementen en producties. Marketing verloopt nog wel via meer traditionele kanalen (tijdschriften, radio, posters) vooral om ook een iets ouder publiek te blijven bereiken.

Zoals we in het vorige hoofdstuk zagen zijn internet en apps voor de meeste (jonge) consumenten het vertrekpunt om zich te oriënteren op cultureel aanbod en om toegangsbewijzen te kopen. Het aantal websites is in de culturele sector nog erg groot en vaak per sector gerangschikt; de consument moet dus zelf doorklikken naar de juiste website en wordt geacht in bepaalde gevallen betaalgegevens opnieuw in te vullen bij verschillende aanbieders. Een centraal boeking- en betaalsysteem zoals bij Booking of Bol, is er nog niet.

Beperkte verticale integratie

Wel zijn er enkele ontwikkelingen geweest die hebben geleid tot schaalvergroting. Zo spelen Eventim en de Nationale Theaterkassa een belangrijke rol in de promotie en verkoop van kaarten voor theatervoorstellingen, sportevenementen, concerten en musicals. Eventim is de exclusieve kaartverkoper voor Stage Entertainment, de grootste producent van theatervoorstellingen en musicals. Stage Entertainment bezit enkele zalen waarin het eigen producties kan vertonen. Ticketmaster is de grootste kaartenverkoper voor concerten en festivals, en onderdeel van LiveNation dat met MojoConcerts de grootste organisator van concerten en festivals als Lowlands en Parkpop.

Deze spelers hebben hun eigen websites waar ze een groot aantal producties tonen, maar van een beperkt aantal producenten. Zij proberen via hun websites een sterke relatie op te bouwen met consumenten. Op deze manier bereiken ze zoveel mogelijk consumenten met de eigen promoties en kaartverkoop en zijn ze minder afhankelijk van andere mediabedrijven en platformen.

Naast de genoemde voorbeelden is er nog relatief weinig sprake van verticale integratie waarbij producenten ook kaartverkoper, online reclamecampagnes verzorgen of andersom.

Afhankelijkheid van mediabedrijven en platformen

Dankzij internet zijn er nieuwe kanalen bij gekomen waarmee makers en producenten hun publiek kunnen bereiken met informatie over nieuwe producties, en een fanbase kunnen opbouwen. Platformen als Eventbrite, Paylogic, Evensie en Evvnt maken het eenvoudiger om zelf evenementen te organiseren, te promoten en kaarten te verkopen. De betalingen worden via bekende betaalsystemen als iDeal, MasterCard en VISA afgehandeld. Nieuwkomers als Tapperuse, Afterpay en Tiqets proberen het proces van kaartverkoop en betalingen te vernieuwen.

Toch blijkt dat producenten die heel gericht consumenten willen bereiken afhankelijk zijn van sociale mediaplatformen als Facebook, Instagram en Google en van mediabedrijven als RTL Nederland, Talpa Networks en Sanoma. Juist bij deze

laatste spelers heeft de afgelopen jaren een flinke consolidatie en integratie plaatsgevonden. De klassieke mediabedrijven zijn zich aan het omvormen tot multimediale bedrijven die adverteerders en producenten de mogelijkheid geven om via verschillende kanalen (televisie, online, print, social media en evenementen) een groot publiek te bereiken. Voorbeelden hiervan zijn RTL Nederland (Wentink Events), Talpa Networks, Sanoma en De Persgroep. Naast producenten die zich alleen richten op theater, zoals SENF en Stardust, zijn er ook producenten die zich richten op producties voor zowel televisie, theater, concerten en online, inclusief het management van artiesten. Voorbeelden zijn Medialane, Modestus en Friendly Fire.

De vele producenten en makers in de cultuursector krijgen dus te maken met een aantal sterke mediapartners. Producenten betalen veel geld (marge) aan deze bedrijven om hun content beter onder de aandacht te brengen van consumenten met gerichte campagnes. Een nieuwe ontwikkeling is dat de mediaplatformen niet alleen een vergoeding willen voor de promotie, maar ook een deel van de opbrengsten uit kaartverkoop. Hiervoor moeten de partijen over nieuwe contractvormen en *shared revenue*-modellen onderhandelen; opbrengsten uit kaartverkoop en consumentendata worden gedeeld. Een voorbeeld is de Theaterclub.nl van Sanoma. Deze site biedt kortingen op verschillende theatervoorstellingen en musicals in samenwerking met kaartverkopers Eventim en de Nationale TheaterKassa. Deze samenwerking is onderdeel van een promotiecampagne waarbij nieuwe voorstellingen via de kanalen van Sanoma, waaronder nu.nl, Libelle en Veronica Magazine onder de aandacht gebracht worden van een breed publiek. Door hun afhankelijkheid van deze mediaplatformen raken producenten dus een substantieel deel van hun marge kwijt. Kleine spelers kunnen zich zulk margeverlies niet veroorloven.

Cultuurkaarten: van cultuurfans naar snelle kortingendeals

Een andere ontwikkeling die de cultuursector raakt is het toenemende consumentisme van bezoekers. Traditioneel speelden cultuurkaarten en abonnementen een belangrijke rol in de cultuursector - weliswaar vaak

gefragmenteerd per deelsector. De Museumkaart, met ruim 1,35 miljoen gebruikers verreweg de grootste cultuurkaart, is onverminderd populair gebleven. Dat geldt ook voor de CJP-pas (Cultureel Jongerenpaspoort) die jongeren tot 30 jaar korting geeft bij vrijwel alle culturele instellingen en producties (theaters, musea, bioscopen, festivals, exposities) en bij enkele winkelketens en tijdschriften.

Daarentegen zijn de abonnementen en kortingspassen van individuele theaters, die vaak meer dan honderd euro per jaar kosten, vrijwel verdwenen. Pogingen om tot een brede cultuurpas te komen, mislukten tot nu toe. Meest recent was dit de Ckaart die in 2014 werd gelanceerd, geheel zonder overheidssubsidie. Deze kaart van €10 per jaar kreeg niet voldoende deelnemers om de kosten, de te betalen vergoedingen aan de culturele instellingen, te kunnen terugverdienen.

Nieuwe initiatieven om de consumptie van cultuur te stimuleren zijn beperkt en bereiken vaak slechts een klein publiek. De abonnementsdienst We Are Public kent na vier jaar ruim 8.500 leden die maandelijks €17 betalen. Zij krijgen daarmee vrij toegang tot concerten, exposities, voorstellingen en films die door een redactie geselecteerd zijn in de deelnemende steden. Momenteel zijn dit Amsterdam, Den Haag, BrabantStad (Den Bosch, Breda, Eindhoven, Helmond en Tilburg), Haarlem, Leiden, Delft en Utrecht. Geleidelijk worden nieuwe steden toegevoegd zodra een minimale drempel van 500 of 1.500 nieuwe leden is behaald. De dienst probeert vooral een publiek aan te spreken dat cultureel geïnteresseerd is, wil investeren in de sector en verrast wil worden.

Toch blijken bij de meeste consumenten vooral kaarten en abonnementen populair te zijn die directe voordelen (korting) opleveren. Daarbij is de consument, met name de jonge consument, er steeds meer aan gewend geraakt dat abonnementen van tv-, muziek- en filmdiensten een groot aanbod leveren, relatief goedkoop zijn en maandelijks opgezegd kunnen worden. Om voortdurend interessant te zijn spreiden aanbieders als Netflix en Spotify de lancering van nieuwe content over het jaar. Het theaterseizoen kent nu nog een jaarlijkse cyclus die afgetrapt wordt met een uitmarkt.

De BankGiroLoterij VIP-kaart is in korte tijd populair geworden. De kaart geeft gratis toegang tot 50 topmusea en daarnaast korting op veel vormen van cultuur zoals theaters, dierentuinen, musicals, festivals en concerten. De kaart is eigenlijk een vorm van klantenbinding (een *loyalty card*): exclusief en gratis voor de 600.000 deelnemers aan de BankGiro Loterij, een belangrijke sponsor van (een deel van de) cultuur. De kortingen lijken sterk op de kortingen die ook via websites en apps worden aangeboden. Door de gratis toegang tot de populairste musea is de kaart ook een concurrent voor de Museumkaart.

Kortingskaarten en abonnementen krijgen toenemende concurrentie van websites en apps die zónder abonnement en vaak in ruil voor wat persoonsgegevens, snelle korting geven op populaire producties. De consument is zo steeds minder gewend om de volle prijs te betalen die recht doet aan de echte kosten.

Gemiddeld genomen is de consument gelet op het voorgaande, dus minder geëngageerd aan de cultuursector; hij bekijkt ad hoc wat hij wil zien en wordt vaak pas verleid tot een aankoop door een korting. De vele kortingscampagnes leiden weliswaar tot meer verkochte stoelen, maar tegen een lagere marge. De korting en de vergoeding die de bemiddelende website vraagt, moeten betaald worden uit de kaartprijs. De kaart- en pashouders, letten goed op dat de kaart rendabel is. Een harde kern van trouwe cultuurfans betaalt dus relatief weinig aan de cultuur. De vraag is of ze meer kunnen en willen betalen.

Producenten kunnen door dit alles dus steeds minder rekenen op een grote, vaste voorspelbare stroom van inkomsten op basis waarvan ze langetermijninvesteringen kunnen doen. Ook komt de diversiteit van het aanbod onder druk te staan als de kaarten en abonnementen nauwelijks nog zorgen voor kruisbestuiving tussen het verschillende culturele aanbod en tussen de populaire en het onbekendere aanbod van vaak kleinere producenten. Dit is altijd een sterk punt van cultuurpassen en cultuurabonnementen geweest.

Op zoek naar synergie tussen donateurs, sponsors en investeerders

Tegelijkertijd zijn er door digitalisering nieuwe mogelijkheden voor financiering door consumenten bijgekomen. Via crowdfunding kunnen makers en producenten geld ophalen bij geïnteresseerden, die een klein bedrag doneren. Het platform Voordekunst is de afgelopen jaren sterk gegroeid en vervult inmiddels een belangrijke rol in de financiering van culturele producties, van boeken tot theatervoorstellingen, van exposities tot wanddecoraties. Je kan al vanaf 10 euro doneren aan de projecten die zich presenteren op het platform. In 2018 werden 6161 campagnes succesvol afgerond met een totaal gedoneerd bedrag van €4,3 miljoen. Dit werd opgebracht via een kleine 60.000 donaties van gemiddeld €72.

Voordekunst is speciaal is opgericht om de cultuursector te ondersteunen en versterken. Het platform heeft geen winstoogmerk en kan daarom de tarieven relatief laag houden, vergeleken met commerciële crowdfundingplatformen als Kickstarter en Indiegogo. De inkomsten komen zoveel mogelijk ten goede aan de sector zelf. Het platform wil de komende jaren de relatie met donateurs versterken en onderhouden, ook na een financieringsronde. Zij zijn dan eerder bereid om weer nieuwe donaties te doen.

Het platform werkt ook met zogeheten *matchfunding*, waarbij sponsors zoals loterijen, cultuurfondsen en overheden een deel van het bedrag dat opgehaald wordt met crowdfunding, *matchen* en zo participeren in projecten die aansluiten bij hun doelen, bijvoorbeeld versterking van cultuur in de gemeente. Voordekunst zorgt zo als het ware voor een vermenigvuldiging van cultuursubsidies, doordat sponsorgelden en subsidies worden 'verdubbeld' door donaties van het publiek en andersom. Tegelijkertijd wordt zo duidelijk welke projecten kunnen rekenen op interesse van potentiële bezoekers.

Weinig samenwerking en kruisbestuiving

Er wordt binnen de sector nog weinig informatie en data uitgewisseld en er is nog weinig kruisbestuiving. Dat komt deels omdat men nu vaak nog op eigen doelen wordt afgerekend, hetgeen geen prikkel geeft tot samenwerking. Wat betreft subsidie kunnen culturele instellingen in een stad zelfs elkaars concurrent zijn.

In het versnipperde landschap hebben alle individuele spelers er belang bij om zoveel mogelijk verkeer naar de eigen website te leiden en daar de betaling af te handelen. Hierdoor hebben ze weliswaar meer controle over de stand van de verkoop en de marges op de kaarten, maar is de informatie over de bezoekers uiterst summier. Bovendien zien we dat consumenten de voorkeur geven aan eenvoudige websites en apps om te boeken.

Het lijkt erop dat de sector nog relatief weinig geïnvesteerd heeft in een nieuwe digitale infrastructuur waarmee data kan worden verzameld en uitgewisseld. Er zijn talloze losse websites en mediakanalen om consumenten op nieuwe producties te wijzen. Er ontbreekt op dit moment een plaats waar al het culturele aanbod wordt samengebracht zoals Booking, Tripadvisor of Google dat doen. Wel zijn er volop steden-apps waarin een greep uit het culturele aanbod wordt getoond, vooral gericht op toeristen en UIT-agenda's gericht op inwoners. Daarnaast zorgen Google, Facebook en de ticket-websites al voor een deel van de boekingen van grote en populaire producties. Zij hebben de krenten uit de pap gehaald.

Er zijn veranderingen op komst. In bepaalde gemeenten is dit accent aan het verschuiven omdat deze gemeenten een totaal aanbod in kaart willen brengen voor toeristen en inwoners en dit ook via een website of app willen ontsluiten.

Data delen komt op gang

Zo zien we dat de sector meer oog begint te krijgen voor het verzamelen en professioneel gebruiken van consumentendata om de marketing te verbeteren en te gebruiken bij het ontwikkelen van nieuwe producties die beter inspelen op de trends bij consumenten. Een dataplatform dat voor de cultuursector informatie

verzamelt over het publiek kan bovendien belangrijke inzichten opleveren voor subsidieverstrekkingen.

Naast het verzamelen van data zien ook steeds meer spelers het nut van het delen ervan. Het delen komt op gang via nieuwe spelers die software aanbieden voor marketing en kaartverkoop. Het komt ook tot stand via grote distributeurs als De Nationale Theaterkassa en Eventim die deze data meer gaan delen met producenten. Deze distributeurs hebben nu een schaalvoordeel: met hun grote aanbod bereiken ze een relatief grote groep consumenten en dat levert waardevolle marketinginformatie op.

De drie belangrijkste brancheverenigingen (VSCD (schouwburgen), VVTP (theaterproducenten) en NAPK (podiumkunsten)) werken momenteel aan de ontwikkeling van een Digitale Infrastructuur Podiumkunsten (DIP) die het delen van kennis en data binnen de branche (podia, impresario's en producenten) moet vergemakkelijken door standaardisatie en automatisering. Dit platform moet zorgen voor (geautomatiseerde) boekingen, kaartstanden en betalingen, het verzamelen en uitwisselen van samengevoegde publieksgegevens, (geautomatiseerde) rapportages aan subsidieverleners en archivering van cultureel erfgoed en ontsluiting voor derden. Hiermee krijgen alle partijen inzicht in de actuele kaartstanden, de verdeling van de inkomsten en kunnen ze hun prestaties benchmarken met andere podia, het effect van publiciteitscampagnes meten. Nu ontbreekt zo'n overzicht vaak omdat de informatie-uitwisseling voor veel kleine en reizende producties nog handmatig en telefonisch verloopt, door standen van verkopen naar elkaar door te bellen. Bovendien geven podia of producenten er nog de voorkeur aan om de kaartverkoop in één hand te houden om overzicht te hebben. Het nieuwe platform kan het makkelijker en goedkoper maken om tickets via andere kanalen en tussenpersonen te gaan verkopen. De DIP gaat hiermee een stap verder ten opzichte van de bestaande initiatieven Podiumkunst.info en Publiek.NL waarmee al kennis en ervaring is opgebouwd door de sector met data-uitwisseling tussen producenten (en gezelschappen), impresariaten en podia.

CJP heeft een digitaal platform ontwikkeld waar docenten en leerlingen uit het voortgezet onderwijs eenvoudig kunnen kiezen uit een breed aanbod van culturele producties. Bijna alle culturele instellingen in Nederland presenteren zich op het platform van CJP, van grote procenten tot kleine individuele makers. Het platform biedt de mogelijkheid om direct kaarten te bestellen en af te rekenen. Deze startpagina geeft informatie over de transactie aan zowel de producent als docent en school en deelt verzamelde geanonimiseerde data met alle deelnemers van het systeem.

Naarmate meer partijen het voordeel zien van data delen kan dit snel navolging krijgen. Aandachtspunten zijn de voorwaarden en kosten die verbonden zijn aan het toegang krijgen tot deze data. Tevens is het de vraag of alle spelers in de cultuursector even enthousiast zijn om data te delen als zij daarmee controle verliezen over hun eigen distributie en verkoop van kaarten en daarmee over inkomsten. Vanuit de sector als geheel bezien is data-deling wenselijk. Hiermee bouwt de sector zelf kennis op over zijn bezoekers en is minder eenzijdig afhankelijk van mediabedrijven en sociale platformen.

Initiatieven om te komen tot één cultuuraanbod voor consumenten

Naast de websites van podia, producenten en distributeurs zijn er talloze websites waar consumenten kaarten kunnen vinden voor cultuurproducties. Enkele nieuwe spelers proberen om het volledige cultuuraanbod op één plaats bij elkaar te brengen voor consumenten en beschikbaar te maken via een website of app. Dit lijkt op wat Booking bij hotels en Tripadvisor bij reizen doen.

Een eerste voorbeeld is de website Uitjes.nl. De website wil uitgroeien tot de plek waar iedere bezoeker makkelijk en snel een leuke activiteit, een dagje uit of een weekendje kan vinden. De website wil laagdrempelig zijn en ook voor kleine producenten. Daarom kunnen aanbieders zich kosteloos presenteren op de website en is er geen mogelijkheid voor producenten om hun producties tegen betaling hoger te laten staan bij zoekopdrachten. Uitjes linkt direct door naar de individuele aanbieders. Mochten deze geen eigen administratie of boekingssysteem hebben, dan biedt Uitjes een link met Recras en Leisure King.

Een tweede voorbeeld is Tiqets. Deze website en app laat gebruikers op een eenvoudige manier navigeren door het cultuuraanbod. Met één klik kan de bezoeker een kaartje kopen. Dit wordt direct op de smartphone geladen waardoor het hele ticketingproces sneller verloopt. Bezoekers hoeven niet langer in de rij te staan bij museum of concertzaal, maar kunnen direct doorlopen. Tiqets werkt wereldwijd samen met toonaangevende musea en cultuurinstellingen. Het streeft ernaar om het aanbod verder te vergroten. De app levert de deelnemende instellingen waardevolle informatie op over hun bezoekers en biedt mogelijkheden om marketingcampagnes te voeren en om prestaties te vergelijken met andere culturele instellingen. Tiqets biedt soms kortingen die onderdeel kunnen uitmaken van een promotiecampagne. De apps werkt nauw samen met Google Maps dat tegelijkertijd een belangrijke concurrent kan zijn. De afgelopen jaren is Google Maps steeds meer uitgebouwd tot een platform dat ook adviseert over uitgaan, dineren en vervoer. Tiqets en Google besteden veel zorg aan de informatie over de culturele instelling of productie (inclusief openingstijden en bezoekersdrukke).

De site Cultuurticket.nl, die gestart is in het voorjaar van 2019, heeft eveneens de ambitie om een totaalaanbod te bieden. Het platform bouwt daarom software om de vele verschillende betaalsystemen van instellingen met elkaar te koppelen zodat kaartverkoop eenvoudiger wordt.

De laatstgenoemde initiatieven verplichten de deelnemende instellingen en producenten om, net als bij Booking, de kaarten via dezelfde prijzen aan te bieden als op de eigen website. Op die manier kan het platform concurreren en uitgroeien tot een belangrijke vertrekplaats voor consumenten die zich willen oriënteren op nieuwe producties. Per boeking krijgt het platform een vergoeding. De toekomst zal moeten uitwijzen of het de nieuwelingen lukt om te slagen.

Urgentie

Er zijn diverse projecten gaande die de cultuursector kunnen versterken. Deze lijken vooralsnog versnipperd, sommige zijn meer gericht op de 'achterkant' van de samenwerking, tussen producenten en podia, in plaats van op de consument. Andere partijen bieden een groot aanbod en combineren dit met een boeking- en administratiesysteem of koppelingen naar de verschillende computersystemen. Hoewel vaak nog kleinschalig, zouden ze in potentie snel kunnen opschalen en verbreden. De besproken initiatieven vertonen een bepaalde mate van overlap: ze bouwen datasystemen die betalingen afhandelen, kaartstanden bijhouden en consumentendata verzamelen. Ze zijn daarmee in feite concurrenten in dezelfde grotere markt van het totale cultuuraanbod.

De techbedrijven zitten intussen niet stil en zijn maximaal gefocust op het bedienen van de consument en het makkelijk maken van zoeken, vinden en betalen. Hoewel er geen aankondigingen zijn gedaan is het niet ondenkbaar dat spelers die populair zijn bij de consument, zoals Booking, Tripadvisor en Google, zich meer gaan begeven op de cultuurmarkt. Voor hen vraagt dit slechts een kleine uitbreiding. In ruil daarvoor willen ze een hoge bijdrage voor hun bemiddeling. Heeft de cultuursector een antwoord voordat er een *winner takes all* opstaat of verwacht men dat het zo'n vaart niet zal lopen?

Hiermee komt een belangrijke vraag naar voren: wordt de ontwikkeling van een platform voor de cultuursector aan de markt overgelaten of neemt de sector de regie om dit proces te versnellen en versnippering te voorkomen, vanuit een groter belang van de hele sector?

In het derde deel kijken we vooruit. Wat is de potentie van de platformeconomie en digitalisering voor de cultuursector? Hoe kan deze potentie worden bereikt? Waarom is dit urgent en welke belemmeringen moeten worden weggenomen? Dit als opmaat naar een discussie die binnen de sector gevoerd moet worden, maar ook met subsidieverstrekkers, sponsors en donateurs.

3

Op weg naar één platform voor de cultuursector

In het eerste hoofdstuk zagen we hoe internetplatformen in korte tijd populair zijn geworden bij consumenten. Makers en producenten die hun aanbod willen promoten en verkopen kunnen hier vrijwel niet meer omheen. Het is een kwestie van tijd tot deze platformen zich steeds meer op de cultuurmarkt gaan begeven en daar hun marge opeisen.

In het tweede deel zagen we diverse initiatieven binnen de cultuursector rond het delen van data, het bewaken van de kwaliteit van content, het vergemakkelijken van kaartverkoop en het binden van sponsors en donateurs. Sommigen proberen om al het cultuuraanbod samen te brengen op een website of app. Maar komen deze initiatieven op tijd en hebben ze genoeg snelheid en daadkracht om de cultuursector te kunnen versterken ten opzichte van het geweld van de techbedrijven? In dit derde hoofdstuk schetsen we wat er nodig is om te komen tot een breed, open en coöperatief platform voor de cultuursector en waarom dat noodzakelijk is.

Publieke noodzaak van een collectief platform

De huidige versnippering, de mogelijke angsten in de sector en de beperkte investeringsruimte, gecombineerd met prikkels vanuit het huidige subsidiestelsel kunnen ertoe leiden dat makers, producenten en podia vooral kijken naar het directe eigen nut en niet naar het langetermijnperspectief van de sector. Gezien de publieke belangen zou de overheid kunnen overwegen om de totstandkoming van een collectief platform te versnellen. Het collectief platform biedt namelijk voordelen.

Slim benutten van marktwerking, gericht subsidiëren

Nu wordt op allerlei manieren geld uitgegeven om het culturele aanbod op peil te houden en de sector te stimuleren. Deze sector is een verzameling van uitersten: van commercieel onrendabele (gesubsidieerde) culturele uitingen tot en met commerciële en winstgevende activiteiten en vrijetijdsactiviteiten. Een slimme manier om het aanbod te stimuleren kan zijn door een platform te hebben dat enerzijds de markt zijn werk laat doen en anderzijds de publieke belangen bewaakt, zoals het weergeven van al het aanbod, ook het kleinere. De kleinere producties kunnen meeliften op de infrastructuur en het succes van de grotere.

Voordekunst en CJP laten zien hoe een platform ook een hefboom kan zijn voor subsidies. Bij Voordekunst kunnen partners (overheden, non-profit sponsoren) tot 30% van een crowdfundingcampagne ondersteunen. Diverse gemeenten zetten inmiddels een deel van hun cultuursubsidie in om via deze zogeheten *matchfunding* culturele projecten in hun stad of dorp te ondersteunen. In 2017 leverde elke euro aan matchfunding bijna vier euro uit de markt (burgers) op. Het cultuurkaartplatform van CJP combineert landelijke en lokale subsidies, private donaties en onderwijs gelden, waardoor scholen goedkoper culturele educatieve activiteiten in kunnen kopen. De producenten en zalen krijgen de beschikbare subsidies via directe inkomsten binnen, waardoor ze gestimuleerd worden om het (minder rendabele) educatieve marktaanbod te ontwikkelen dat inspeelt op de directe vraag vanuit de scholen.

Een moderne, efficiënte 'data-infrastructuur' voor alle makers en producenten en podia

Via een collectief platform wordt de hele sector in één keer bij de tijd getrokken en kan beschikken over een moderne infrastructuur voor consumentendata, betalingen en marketing. Het platform creëert immers een gelijk speelveld met een gelijke technologiebasis waartoe ook kleine spelers toegang hebben. Deze infrastructuur moet voldoen aan de Europese privacyrichtlijnen zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming uit 2018. Dit is een behoorlijk complexe uitdaging voor kleine spelers. Een infrastructuur waarmee de sector niet afhankelijk wordt van de techbedrijven (Facebook, Google, Tripadvisor, Ticketmaster), die cultureel aanbod er relatief eenvoudig bij kunnen doen.

De culturele sector wordt versterkt door te moderniseren in plaats van met 'lapmiddelen' overeind te worden gehouden. Zo kan digitalisering zorgen voor de benodigde inhaalslag en kunnen alle spelers zich weer richten op waar ze goed in zijn: culturele producties bij mensen brengen.

Opbrengsten komen meer ten goede aan de sector zelf

Omdat het platform van de sector zelf is en minimale bemiddelingskosten in rekening brengt kunnen opbrengsten maximaal binnen de sector blijven en weer geïnvesteerd worden.

Het platform biedt kansen voor het ontwikkelen van nieuwe kortingskaarten, abonneediensten en lidmaatschappen en het laat nieuwe platformssponsors (inclusief crowdfunding) toe die een rol kunnen spelen bij het aantrekkelijker maken van de consumptie van cultuur. Ook kan het platform gemakkelijk gekoppeld worden aan een locatie en in combinatie met city-branding gebruikt worden voor toerisme en dagjes uit.

Meer (of behoud van) diversiteit in het cultuuraanbod

Om de diversiteit in de cultuursector te bevorderen zou het platform subsidie of een beloning kunnen krijgen als het erin slaagt een meer divers cultureel aanbod te bewerkstelligen doordat de ene productie bijvoorbeeld doorverwijst naar een andere.

Tevens kan ervoor gekozen worden om bijvoorbeeld een specifiek cultureel doel op te nemen in de voorwaarden, zoals dekkingsgraad. Zo valt Netflix sinds enige tijd onder de Mediawet en als gevolg daarvan moet het bedrijf nu een vast percentage oorspronkelijke, Nederlandstalige producties aanbieden. Ook in andere landen worden deze eisen gesteld aan Netflix met het oog op behoud van het cultureel erfgoed.

Platformen kunnen samenwerking tussen culturele instellingen bevorderen waardoor kruisbestuiving kan plaatsvinden. Door meer controle te hebben over het eigen aanbod en de verzamelde consumentendata, kan de sector zijn eigen verdienvermogen vergroten en zijn onderhandelingspositie ten opzichte van andere spelers, zoals Facebook en Google, vergroten of de afhankelijkheid van hun platformen verkleinen. Het platform kan ervoor zorgen dat zowel grote als kleine culturele instellingen en producenten gelijke kansen krijgen.

Een centraal platform dat het culturele aanbod bijeenbrengt, kan uitgroeien tot een instrument waarmee het cultuuraanbod en de consumptie worden gestimuleerd. Essentieel is dat het platform aantrekkelijk is voor consumenten. In de markt is enorme concurrentie tussen websites en apps die het vinden, boeken en betalen van (niet alleen culturele) uitjes gemakkelijker willen maken.

Ingrediënten voor een platform voor de cultuursector

Een platform biedt enerzijds de mogelijkheid om optimaal gebruik te maken van de principes van marktwerking en commercialiteit. Dit past bij een deel van het cultuuraanbod dat we als commercieel en rendabel kunnen beschouwen, zoals bepaalde theater- en musicalproducties, festivals, concerten en films. Het past ook bij een efficiënte inzet van subsidies die zich vooral richten op wat de markt zelf niet totstandbrengt. Tegelijkertijd zijn er ook publieke belangen die bij platformen onder druk kunnen komen te staan. Hierbij gaat het om de kansen voor kleine, experimentele makers en producenten met een minder commercieel aanbod om eveneens een groot publiek te kunnen bereiken en te beschikken over dezelfde infrastructuur van apps, websites, consumentendata en betaalsystemen. Kleine spelers hebben niet de middelen om hierin zelfstandig te investeren, noch hebben zij de middelen om met grote promotiecampagnes extra aandacht voor hun producties te kopen.

Een platform dat de cultuursector in den brede wil versterken en de publieke belangen wil borgen moet daarom voldoen aan de volgende voorwaarden.

Een (zo) volledig (mogelijk) aanbod: alle producenten moeten meedoen

Wil een platform succesvol kunnen worden, dan zal het vanaf de start moeten beschikken over voldoende aanbod zodat het aantrekkelijk wordt voor consumenten om het platform (website/app) te gaan gebruiken.

Elk platform heeft hierbij te maken met een kip- of eiprobleem: het moet eerst voorbij een dood punt groeien voordat het maximaal kan profiteren van de synergievoordelen die platformen zo krachtig maken. Een platform wordt voor consumenten pas aantrekkelijk als er voldoende aanbod te vinden is. Voor de meeste aanbieders wordt een platform echter pas aantrekkelijk als er voldoende bezoekers zijn. Bovendien zorgen veel gebruikers voor lagere kosten van het platform.

Een belangrijke voorwaarde om het platform een serieuze positie te kunnen laten verwerven is actieve promotie - door alle spelers - als hét vertrekpunt voor oriëntatie en boekingen. Dan kan het platform een dusdanig aantrekkelijk groot aanbod krijgen en bekendheid onder consumenten dat het kan uitgroeien tot een populaire app en website bij consumenten. En dat levert weer waardevolle consumentendata op.

Een gebruiksvriendelijke interface

Vanuit de consument gezien is een platform (website/app) het aantrekkelijkst als het beschikt over een zo volledig mogelijk aanbod. Om de drempel zo laag mogelijk te houden zou het platform ofwel gratis moeten zijn ofwel een beperkt bedrag per maand mogen kosten. Voorbeelden uit andere markten laten zien dat €5 tot €10 acceptabel gevonden wordt door veel consumenten, ook jongeren. Dan moet die site of app natuurlijk meer zijn dan een veredelde filmladder. Je kan er boekingen en bestellingen doen en met een abonnement krijg je een deel van het aanbod zonder bijbetaling. Een andere mogelijkheid is een gratis app/website waarop de klant per ticket betaalt en meteen de 'fee' tussen platform en producent wordt verrekend.

Een aantrekkelijke gebruikersinterface is eveneens belangrijk. De app van Tiqets bijvoorbeeld is zeer gebruiksvriendelijk en overzichtelijk en combineert aanbod met een plattegrond (zoals Trivago en Google Maps). Integraties met bestaande platformen zoals die van Google, Amazon of Alibaba, kunnen nuttig zijn en prettig voor de consument, maar maken de sector ook afhankelijk van deze spelers die bovendien willen meedelen in de inkomsten en de gegenereerde gebruikersdata.

Open en coöperatieve governance structuur met minimale kosten

Zo'n centraal platform dat al het aanbod bij elkaar brengt, kan, zodra het populair wordt onder consumenten, uitgroeien tot een dominante speler die geleidelijk aan zijn bemiddelingsgace kan verhogen. Dit betekent dat de aanbieders (de producenten) een groter deel van hun marge kwijt zijn aan het platform. De kosten van het platform moeten uit de reguliere kaartprijs betaald worden omdat kaarten niet voor een lagere prijs buiten het platform om verkocht mogen worden.

De strategie van platformen als Booking, Thuisbezorgd en Facebook is om als platformaanbieder zo slank mogelijk te blijven, weinig of geen bezittingen te hebben, maar wel een zo strategisch mogelijke positie in te nemen in het 'ecosysteem' zodat ze een zo hoog mogelijke marge kunnen bedingen. Voor producenten is zo'n platform (zoals we dit in H1 noemden: gesloten, competitief) onaantrekkelijk.

Producenten, artiesten en makers zijn gebaat bij een platform met een open en coöperatieve stijl dat streeft naar minimale kosten. Het financieringsplatform Voordekunst en het cultuurkaartplatform van CJP laten zien dat zulke platformen levensvatbaar zijn. Zij leveren met lage tarieven en hart voor de sector een belangrijke bijdrage aan het versterken van de hele cultuursector. Bovendien zal een open platform eerder bereid zijn om data met partners te delen en zo kennisdeling te bevorderen binnen de sector.

Een optie kan zijn om het platform in beheer te geven van een fonds en het als een publieke dienst te reguleren. Bij aanbestedingen zal goed gekeken moeten worden hoe diverse ontwikkelaars van software en betaalsystemen een rol kunnen spelen, al dan niet in concurrentie of samenwerking om te komen tot een collectief platform.

Platformneutraliteit: geen sponsoring binnen het platform

Voor commerciële platformen is sponsoring een belangrijk onderdeel van het verdienmodel. Aanbieders krijgen de mogelijkheid om hun producties tegen betaling extra onder de aandacht van consumenten te brengen. Deze producties komen dan bovenaan te staan bij de openingspagina, bij zoekresultaten of in de tijdlijn van gebruikers (consumenten). Grotere en koopkrachtige producenten en populaire producties kunnen zich deze sponsoring veroorloven. Kleinere producenten komen in de knel en hebben het moeilijk om consumenten te bereiken, die in het sociale mediageweld toch al eerder bij grote spelers uitkomen. In andere markten heeft deze dynamiek geleid tot voortdurende consolidaties, fusies en schaalvergroting. Die kunnen op termijn de diversiteit in het aanbod in gevaar brengen en de belangen van consumenten uit het oog verliezen. Zo zien we bij de media dat dominante contentpartijen als Disney ervoor kiezen om producties zelf te vermarkten en verkopen en niet 'goedkoper' aan te bieden via Netflix en Spotify. Bedrijven als Amazon, Apple en Google laten eveneens unieke content ('original videos') ontwikkelen die alleen voor eigen abonnees te zien zijn. Bij kranten en tijdschriften gebeurt deels hetzelfde en trekken uitgevers zich terug uit bijvoorbeeld de internetkiosk Blendle dat een zo volledig mogelijk aanbod wilde leveren. Hier ontstaat dus opnieuw versnippering met meerdere platformen die allemaal strijden om de gunst van de consument.

Om grote en kleine producties gelijke kansen te geven, zou een platform idealiter geen sponsoring moeten toestaan waarmee hogere posities in zoekresultaten van consumenten gekocht kunnen worden. Hier kunnen platformen als Uitjes en Cultuurticket een voorbeeld zijn omdat zij hebben aangegeven geen sponsoring aan te bieden.

Technologisch slank, vooral standaarden

Een andere belangrijke vraag is wat het platform moet omvatten: is het zo slank mogelijk en bestaat het platform alleen uit een website of app waar vraag en aanbod bij elkaar worden gebracht en dat vervolgens direct doorlinkt naar de aangesloten producenten en makers, zoals Uitjes doet? Of moet het ook een betaalinfrastructuur bieden? Uitjes verwijst door naar gespecialiseerde partners, Cultuurticket en Tiqets bieden zelf een betaalinfrastructuur en zorgen daarnaast voor koppelingen met bestaande systemen. Hier kunnen de wensen per producent of aanbieder sterk verschillen: sommige partijen beschikken zelf over een infrastructuur voor betalingen en boekingen, andere zouden graag 'ontzorgd' worden met een platform dat meer functionaliteit biedt. Deze 'ontzorging' zou ook een extra dienstverlening kunnen zijn op het platform, die door derden op basis van concurrentie wordt aangeboden. Zij kunnen dan 'inpluggen' op het platform met bijvoorbeeld betaal- en ticketingsystemen.

Een allesomvattend platform zorgt voor behoefte aan standaarden en afspraken tussen de verschillende spelers in de productieketen van de cultuursector. Initiatieven als Podiumkunst.info, Publiek.nl en het Digitale Infrastructuur Podiumkunsten werken hier al aan, zij het binnen een deelsector. Deze samenwerking heeft de ambitie om net als dat bij het Centraal Boekenhuis is gebeurd uit te groeien tot een platform waarin al het aanbod beschikbaar is en waarbij elke productie een uniek identificatienummer heeft (zoals ISBN) en gegevens volgens standaarden worden uitgewisseld. Standaarden spelen een cruciale rol bij het professionaliseren, automatiseren en versnellen van de samenwerking binnen de cultuursector.

Impact

De komst van een groot platform voor de cultuursector zal leiden tot verschuivingen in de taken en rollen en de bijbehorende machtsposities. Een platform kan bepaalde functies van spelers overnemen en dwingt partijen om hun toegevoegde waarde opnieuw te bewijzen. Daarom kunnen bepaalde partijen minder geneigd zijn om mee te werken.

Samenwerken ligt in de cultuursector vaak nog gevoelig. Dat zien we ook in naburige markten, bijvoorbeeld: traditionele mediabedrijven maakten weinig reclame maakten voor NLZiet, maar promootten liever hun eigen platform (NPO Start, Videoland en Kijk). Vrijwillige samenwerking komt vaak pas tot stand als de concurrentie, zoals die van Netflix, groot genoeg is. Succesvolle spelers en gevestigde namen zoals grote musea, grote concerten en populaire musicals en theaterproducties hebben minder baat bij het delen van hun data en het gelijk optrekken met kleinere en zwakkere makers. Zij kunnen het immers zelf ook wel af. Zij zouden hun zeer gewilde content meer kunnen kapitaliseren door gesloten platformen te creëren, zoals we eerder bespraken.

Theaters en zalen ontvangen vaak sponsoring van gemeenten. Zij worden op dit moment niet gestimuleerd om door te verwijzen naar andere cultuurvormen en ook niet om samen te werken. Zij zijn gewend om alle boekingen via de eigen website te laten verlopen en zo zelf alle informatie te verzamelen. Er zal dus ook in de voorwaarden voor subsidieverleningen iets moeten veranderen om te zorgen dat samenwerking wordt gestimuleerd en niet wordt ontmoedigd.

Kortingkaarten als Museumkaart, CJP-pas, BankGiroLoterij VIP-kaart en We Are Public hebben momenteel eigen websites en systemen. Met de komst van een centraal platform worden zij abonnementsdiensten die toegang geven tot 'deelverzameling' of een 'afspeellijst' van het totale aanbod dat tegen een vast bedrag per maand ongelimiteerd kan worden geconsumeerd. Naar verwachting zal het platform nieuwe vormen van abonnementen en kortingskaarten gaan opleveren. Ook zouden de stedelijke cultuurpassen en toeristen-apps moeiteloos op het platform geïmplementeerd kunnen worden. Nieuwe abonnementsvormen worden mogelijk op basis van gebruikersvoorkeuren en algoritmes, maar ook op

basis van door redacties geselecteerde vormen zoals We Are Public dat nu is. De huidige aanbieders van kortingskaarten kunnen zich dus steeds meer concentreren op de inhoud en op het helpen van culturele instellingen en producenten bij het verbeteren van hun aanbod.

Bepaalde spelers verliezen hun unieke positie die vaak samenhangt met de controle over de distributieketen en het aanbieden van een ticketingsysteem. Zo zou het platform de rol van impresariaten kunnen overnemen en consumenten direct kunnen laten boeken bij de producent/theatergezelschap of de zaal. Nu ontnemen impresariaten een deel van hun macht aan de ticketinginfrastructuur die ze beheren en aanbieden als onderdeel van de dienstverlening. Bij spelers zoals Museumkaart zou een deel van de werkzaamheden en (ticketing- en data-) infrastructuur overgenomen kunnen worden door het platform. Deze spelers kunnen zich dan meer richten op hun curerende taak: het redigeren en selecteren en aanbevelen van het aanbod en het consumenten op ideeën brengen. Andersom zouden ze ook producenten kunnen helpen bij het ontwikkelen van nieuwe producties die aansluiten bij wat leeft onder consumenten. Het platform kan ook zo worden ingericht dat alleen wordt doorverbonden naar de bestaande systemen van deze spelers.

Tijd voor actie!

Er valt dus veel te zeggen om sterk in te zetten op de totstandkoming van een breed cultuurplatform met een open, coöperatieve stijl.

Het succes van een dergelijk platform kan niet worden afgedwongen door een overheid of andere partij, het zal moeten komen uit de bereidheid van de hele sector om het platform te steunen en samen te werken. Alleen zo kan het platform populariteit opbouwen bij consumenten en daar zijn culturele doelstellingen behalen en maximaal profiteren van de economische principes van platformdynamiek.

De overheid kan de ontwikkeling van een platform versnellen door bijvoorbeeld standaardisatie van systemen binnen de cultuursector af te dwingen, zoals al is gedaan op het gebied van onderwijsadministratie. Verder kan de overheid de toegang van kleinere producenten waarborgen door de platformen in een publieke stichting onder te brengen of met behulp van subsidies de open toegang te garanderen.

Het platform kan verder zorgen voor innovaties in de cultuursector, met name waar het gaat om consumentgericht ontwikkelen en aanbieden van nieuwe producties en abonnementsvormen en lidmaatschapskaarten waarmee geïnvesteerd wordt in de sector. Daarbij kan een platform inzicht bieden in het publiek en de effectiviteit van cultuursubsidies. Een platform zorgt ervoor dat communicatie en samenwerking naadloos kunnen verlopen, waardoor verbinding tussen de content (de producties, de makers) en de consument weer centraal komen te staan. Waarbij producenten zich kunnen richten op de kern van hun bestaan: het verrassen, inspireren, tot nadenken aanzetten en vermaken van het publiek met mooie culturele producties.

Het hierboven geschetste scenario laat zien wat de potentie is van een platform en mogelijke verschijningsvormen. Belangrijk is dat dit scenario een discussie wil losmaken over de wenselijkheid van de vorming van een centraal platform en de noodzaak voor verdergaande samenwerking binnen de cultuursector.

Het delen van data en *best practices* is cruciaal voor een sterke cultuursector in de toekomst. Een modern platform dat dit ondersteunt is cruciaal. De techsector zit niet stil en heeft met consumentvriendelijke platformen al een belangrijk deel van de marges naar zich toe weten te trekken. Booking en Thuisbezorgd zijn publiekslievelingen, maar zeker niet de lieveling van alle aanbieders en producenten. Partijen als Booking, Tripadvisor, Groupon, Google en Uber hebben de ambitie om de boekingskantoren van de toekomst te worden waar al het aanbod gevonden en gekocht kan worden. Wanneer ze eenmaal die positie verworven hebben is het lastig deze spelers nog aan te pakken.

De enige manier om deze spelers concurrentie te bieden is wanneer de cultuursector de handen ineenslaat en zorgt voor een afstemming van de huidige initiatieven die te fragmentarisch, te veel naar binnen gericht zijn of juist overlappen. Tijd voor actie dus.

Verantwoording

De cultuursector is groot en divers. Hiertoe worden gerekend (Raad voor Cultuur): Beeldende Kunst, Vormgeving en Architectuur; Erfgoed (musea, archieven, monumenten, archeologie); Media (bibliotheken, boeken, film, pers en omroepen) en Podiumkunsten (muziek, muziektheater, theater, dans).

In dit artikel ligt de nadruk op podiumkunsten en erfgoed vanwege de dynamiek die daar speelt. De ontwikkelingen in de mediasector worden gedomineerd door digitalisering van de content en productie zelf, evenals de distributie ervan via internet. Wat betreft vormgeving en architectuur ontwikkelt de markt zich eveneens langs een andere dynamiek, met name omdat hierbij kaartverkoop een minder belangrijke rol speelt. Hier zien we wel de opkomst van digitale platformen rond ontwerpen (3D-ontwerpen en 3D-printen) en de modellering van gebouwen (rond Building Imaging Model) en standaarden met betrekking tot energie-efficiency.

In dit artikel hebben we geprobeerd een deel van de dynamiek van digitalisering in de sector te vangen, met name die van podiumkunsten en erfgoed. Deze sector heeft te maken met arbeidsintensieve producties en is gekoppeld aan fysieke locaties, gebouwen en podia. Daardoor is de impact van digitalisering vooral groot op de distributie, marketing en kaartverkoop.

Er is bij dit artikel gebruik gemaakt van informatie uit interviews, jaarverslagen van de betreffende organisaties (zoals CJP, Voordekunst, Podiumkunst.info, VVTP) en websites.

Ondanks dat we lang niet alle initiatieven hebben kunnen beschrijven en iedereen hebben kunnen interviewen, denken we dat we een belangrijk deel van de impact van digitalisering en de uitdaging waar de sector voor staat hebben kunnen adresseren in dit artikel/essay zodat hierover een gerichtere discussie in de sector kan plaatsvinden.

Dankwoord

Wij danken onder andere de volgende personen voor hun medewerking aan een interview dat gebruikt is als achtergrond bij dit artikel. Matthijs Bongertman (SENF Producties/NTK), Roy Cremers (Voordekunst), Luuc Elzinga (Tiqets), Loes Hoogeboom (Podiumkunst.info), Robert van Hunsel (Ticketing Group/Cultuurticket.nl), Walter Groenen (CJP) en Henk Schuit (Eventim Nederland). De meningen en standpunten in dit essay zijn niet van deze personen maar komen voor rekening van de auteur.