



## Colofon

Business model innovatie in de culturele sector  
Stichting Nederland Kennisland (2011)

Auteurs: Nikki Timmermans en Machteld Vinkenborg  
Eindredactie: Tamara Mangelaars

Kennisland maakt Nederland slimmer. We ontwerpen en realiseren interventies om de kennissamenleving te versterken. Want een sterke kennissamenleving is de beste garantie om welvaart en welzijn voor iedereen te blijven genereren, nu en in de toekomst.



Op dit werk is een Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 3.0 licentie van toepassing. De gebruiker mag het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven, en afgeleide werken maken onder de volgende voorwaarden:

- De gebruiker dient bij het werk Stichting Nederland Kennisland te vermelden als maker van het oorspronkelijke werk.
- Indien de gebruiker het werk bewerkt, kan het daaruit ontstane werk uitsluitend krachtens dezelfde licentie worden verspreid.
- Bij hergebruik of verspreiding dient de gebruiker de licentievoorwaarden van dit werk kenbaar te maken aan derden.
- De gebruiker mag uitsluitend afstand doen van een of meerdere van deze voorwaarden met voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.
- Het voorgaande laat de wettelijke beperkingen op de intellectuele eigendomsrechten onverlet.

De volledige licentietekst is te vinden op <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/nl/>

Vragen over en reacties op deze e-brief kunnen worden gericht aan:

Stichting Nederland Kennisland  
Postbus 2960  
1000 CZ Amsterdam  
[info@kennisland.nl](mailto:info@kennisland.nl)

De PDF-versie van deze publicatie is beschikbaar op de website van Kennisland: [www.kennisland.nl](http://www.kennisland.nl)

## Inhoudsopgave

|  |        |
|--|--------|
| 1. Inleiding.....                                      | 4      |
| 2. Business Model Canvas.....                          | 5      |
| 3. Experimenten met innovatieve businessmodellen ..... | 8      |
| 4. Aan de slag met het eigen verdienmodel .....        | 13     |
| 5. Meer weten?.....                                    | 16     |
| <br>Bijlage: Voorbeelden businessmodel innovatie.....  | <br>17 |

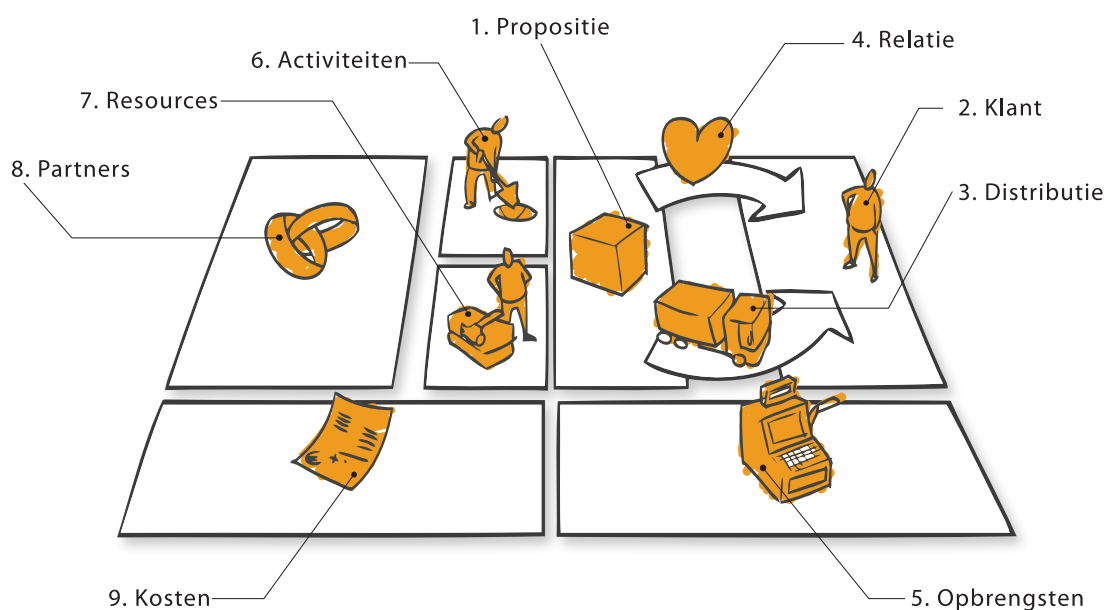
## 1. Inleiding

De culturele sector staat voor een grote financiële uitdaging. Door een veranderend politiek beleid en de naweeën van de economische crisis moeten kunst en cultuur op nieuwe manieren gefinancierd worden. De Nederlandse overheid wil in 2015 200 miljoen euro – dat is ruim 20% van het huidige budget van 900 miljoen – bezuinigd hebben op kunst en cultuur. Hiervoor wordt de basisinfrastructuur – waaruit culturele instellingen structurele subsidie ontvangen – gereorganiseerd en zal er in 2013 een nieuwe (kleinere) infrastructuur ingevoerd worden. In lijn met de nationale bezuinigingstrend, bezuinigen ook gemeenten op kunst en cultuur. Met andere woorden: culturele instellingen hebben te maken met een nieuwe financiële realiteit en zullen op zoek moeten gaan naar nieuwe manieren van financieren. Op zoek naar een nieuwe mix van filantropisch (donaties, mecenaat etc.), gemengd en commercieel kapitaal (leningen, participaties, kredieten) aan de ene kant en het verhogen van eigen inkomsten aan de andere kant.

Voor de hele sector geldt dat er nieuwe verdienmodellen, nieuwe manieren om inkomsten te genereren, gevonden moeten worden. En als je het over nieuwe verdienmodellen hebt, dan staat dat altijd in relatie tot het gehele business model. De manier waarop je inkomsten genereert is afhankelijk van wat je aanbiedt, aan welke klant en op welke manier je daarbij een infrastructuur en organisatie biedt. De hele organisatie, weergegeven in het business model, verandert op het moment dat je nieuwe geldstromen wilt creëren, het verdienmodel. Er kunnen nieuwe mogelijkheden ontstaan tot het verdienen van geld wanneer nieuwe verbindingen met de maatschappij aangegaan zouden worden. Daarvoor is vaak een hele interne cultuurverandering nodig. Het maken van transities in het business- en verdienmodel vraagt om een ondernemende houding. Er moet zowel kritisch gekeken worden naar de eigen organisatievormen, als naar de traditioneel afhankelijke houding van subsidies. Deze e-brief is een handreiking voor culturele instellingen die willen kijken naar het innoveren van hun businessmodel en op zoek zijn naar alternatieve verdienmodellen voor het realiseren van hun missie op cultureel gebied. We kijken naar de wijzen waarop culturele instellingen hun business- en verdienmodel kunnen innoveren en op die manier minder financieel afhankelijk van subsidies hoeven te zijn. Dit doen we aan de hand van het Business Model Canvas, ontwikkeld door Osterwalder en Pigneur, en aan de hand van succesvolle voorbeelden uit de culturele sector en daarbuiten. Tenslotte geven we een aantal aanbevelingen hoe je als organisatie aan de slag kunt gaan met het innoveren van je business- en verdienmodellen. Kanttekening: deze e-brief heeft als doel te inspireren en biedt geen kant en klare modellen.

## 2. Business Model Canvas

Om te kijken naar business- en verdienmodellen in de culturele sector wordt de definitie van Osterwalder en Pigneur van businessmodel aangehouden: *het raamwerk (logica) dat een organisatie hanteert voor het creëren van maatschappelijke en economische waarde*. Het engere begrip verdienmodel gaat over hoe de organisatie met een bepaalde waardepropositie opbrengsten genereert. Wij gebruiken de interpretatie hiervan die Kennisland en Digitaal Erfgoed Nederland in 2009 hebben gebruikt voor een onderzoek naar businessmodel-innovatie in de erfgoedsector, in opdracht van het Ministerie van OCW<sup>1</sup>. Het model van Osterwalder en Pigneur biedt een hanteerbaar raamwerk om ideeën over business- en verdienmodellen te structureren. Het raamwerk bestaat uit negen bouwstenen die in directe relatie tot elkaar staan, het zogenaamde canvas. Dit canvas kun je leggen op projecten of op hele organisaties (businessmodel-transformatie). We bespreken de bouwstenen kort aan de hand van het voorbeeld van een fictieve schoenenwinkel.



<sup>1</sup> <http://www.kennisland.nl/nl/filter/publicaties/publicatie-businessmodelinnovatie-cultureel-erfgoed>

## Businessmodel Canvas

1. **Propositie:** het onderscheidende vermogen van een organisatie. Het lost een klantprobleem op of het vervult een klantbehoefte. Bijvoorbeeld: de schoenenwinkel speelt in op de behoefte van klanten met grote voeten door hen schoenen in grote maten aan te bieden, die in normale schoenwinkels niet te vinden zijn.



### Klant

2. **Klant:** de klant staat altijd centraal in het businessmodel. Zonder klanten geen inkomsten. De organisatie kan zich focussen op bepaalde goed gedefinieerde klantgroepen. Hierdoor kunnen er bewustere keuzes gemaakt worden over de inzet van mensen ter versterking van de propositie. De schoenenwinkel richt zich op mensen met grote voeten en zet mensen met grote voeten in voor de verkoop zodat zij de klant optimaal uit eigen ervaring kunnen adviseren.
3. **Distributie:** het distributiekanaal dat wordt ingezet om de dienst te leveren bepaalt de communicatie en ervaring van de klant. Mensen met grote voeten willen bijvoorbeeld liever persoonlijk geholpen worden in de keuze van hun schoenen en doen dat liever niet online.
4. **Klantrelatie:** het type klant en de manier waarop de dienst gedistribueerd wordt, bepaalt voor een groot gedeelte de manier waarop de organisatie de relatie met de klant aangaat. In het geval van de schoenenwinkel is deze persoonlijk. Dat kost misschien wel wat meer in organisatie, maar kan ook meer opleveren.
5. **Opbrengsten:** 1 t/m 4 bepalen samen wat de klant bereid is te betalen en dus wat de opbrengsten voor de organisatie zijn.



### Organisatie

6. **Activiteiten:** om de propositie te kunnen realiseren zijn activiteiten nodig. De schoenen moeten worden ontworpen, gemaakt en in de schappen komen en verkocht. In de hele keten van productie naar verkoop zal de schoenenwinkel keuzes moeten maken. Welke activiteiten doe je zelf en welke besteed je uit?
7. **Resources:** de organisatie kan ervoor kiezen om de activiteiten zelf uit te voeren en eigen resources in te zetten, of een gedeelte hiervan in te kopen bij andere partners. De schoenenwinkel werkt samen met een aantal producenten en distributeurs van grote maten schoenen.



8. **Partners:** in een steeds complexer wordende wereld blijkt het steeds aantrekkelijker te worden om strategische partnerships aan te gaan voor activiteiten die niet tot de kerncompetenties van de organisatie behoren. De schoenenwinkel gaat voor de promotie van de winkel een strategisch partnerschap aan met een bekende Nederlander met grote voeten.
9. **Kosten:** de combinatie van de activiteiten, de inzet van eigen middelen en de kosten van inkoop van partners bepalen de kostenstructuur van de organisatie.



Aan de hand van een aantal inspirerende praktijkvoorbeelden uit de Nederlandse en internationale cultuursector, kijken we in het hiernavolgende naar hoe culturele instellingen de afgelopen tijd geëxperimenteerd hebben met de implementatie van nieuwe business- en verdienmodellen. We bespreken eerst een aantal voorbeelden aan zijde van de klant (2 t/m 5), daarna aan de organisatorische zijde (6 t/m 8).

### 3. Experimenten met innovatieve businessmodellen

Het bovenstaande canvas kan enorm helpen om meer inzicht te krijgen in de situatie van het eigen businessmodel. Je brengt enerzijds structuur aan in de bestaande kennis over de werkwijze in de instelling. Anderzijds zul je nieuwe ontdekkingen doen en blinde vlekken tegenkomen. In deze paragraaf willen wij verscheidene experimenten uiteenzetten die in de culturele sector en daarbuiten zijn uitgevoerd. Door daarbij verwijzingen te maken naar het canvas bieden de voorbeelden een kijkje in de keuken van verscheidene businessmodellen. De informatie die wij uiteenzetten is niet uitputtend maar bieden inspiratie voor het innoveren van het eigen business- en verdienmodel.

#### A. Klant

##### **Nieuwe doelgroep duurzaam verbinden met nieuw product**

Hoe je nu een jong publiek naar het museum trekt zal het Van Gogh museum zich hebben afgevraagd. Het lukt het om een nieuwe groep mensen (klant) aan zich te binden, door het museum open te stellen op de vrijdagavond. Er wordt een nieuw soort impuls gegeven aan het museum, in de hal staat een dj, er worden drankjes gedronken en er staat een dansvoorstelling op het programma. Door een verandering in het vastomlijnde product dat het museum normaliter biedt (activiteiten) wordt een nieuwe groep klanten aangeboord die entreebewijzen koopt en de drankomzet stimuleert. Het Brooklyn Museum in New York organiseert een soortgelijk evenement op de eerste zaterdagavond van de maand. Voor deze avonden is de toegang gratis, dus daar zal de drankomzet een bron van inkomsten zijn. Het Brooklyn Museum doet er een schepje bovenop door een exclusief lidmaatschap aan te bieden voor de zogenaamde 1stfans. Tegen een contributie van twintig dollar per jaar krijg je een speciale behandeling of aanbieding bij die eerste zaterdagen. Het vernieuwende aan deze aanpak is dat een jonge doelgroep wordt aangesproken en aan het museum gebonden wordt. De 1stfans krijgen de kans om te netwerken terwijl zij nieuwe mensen meebrengen en steeds blijven terugkomen (klantrelatie).

Op een innovatieve manier speelt Droog Design in op de digitaliserende wereld. Zij denken aan het design van de toekomst, design dat je kunt downloaden. Het speciale aan het design is dat mensen in principe van achter de computer, vanuit de webshop de blauwdruk van een design kunnen aankopen. Vervolgens kunnen ze met deze blauwdruk zelf op zoek gaan naar lokale producenten die het eindproduct kunnen vervaardigen. Het takenpakket van Droog Design verandert (activiteiten), de klant krijgt de rol van producent (klant), er hoeft minder samengewerkt te worden met verscheidene partijen in het ontwikkelproces (partners) en daardoor wordt lokaal talent aan het werk geholpen en krijgen designers meer geld voor hun design. De klant wordt in de wetenschap hiervan verleid tot het aankopen van het 'eerlijke' design (waardepropositie). Het geld dat wordt verdiend gaat naar diegenen die ervoor hebben gewerkt, het geld wordt eerlijker verdeeld. Omdat het 'customiseren' van een product heel erg van nu is zullen er ook nieuwe geldstromen kunnen ontstaan van vele geïnteresseerden.



### **Distributie/gebouw en andere activa**

Steeds meer wordt duidelijk hoe gebouwen een rol kunnen spelen in het aantrekken van klanten. Zo is een goed verzorgd gebouw natuurlijk altijd een fijne plek om te komen. Het kan voordelen hebben om in een gebouw te verblijven dat eigendom is van een gemeente of de overheid. Zo zit De Hermitage in Amsterdam in een prachtig gebouw op een toplocatie en hoeft zij daar niet in te investeren. Maar het kan ook anders. Zo heeft de Stichting Erfgoed Logies zich hard gemaakt voor de restauratie van allerlei historische panden. Door deze met subsidie van de overheid aan te pakken zijn de panden nu bruikbaar voor overnachtingen. Het toerisme in de omgeving trekt aan door het aanbod van de historische gebouwen.

Onlangs kwam het boek *Beyond the black box and the white cube* uit waarin auteurs Idema en Van Herpt (2010) een pleidooi houden voor de herwaardering van de gebouwen waarin culturele instellingen huizen. Vaak zijn dit hele gesloten ruimtes waardoor het publiek niet op de hoogte is van wat er binnen gebeurt. Daaraan kan veel veranderen wanneer de ruimte meer wordt opengesteld (resources)<sup>2</sup>. In het boek worden vele voorbeelden gegeven van gebouwen die de klant meer uitnodigen, door buiten en binnen met elkaar te verbinden. Zo is in Amsterdam het nieuwe gebouw voor EYE film instituut in aanbouw. Het gebouw krijgt gemeentelijke financiering maar met de hoop op den duur extra geldstromen te creëren. Mensen worden buiten aangesproken, met bijvoorbeeld het grote terras aan het IJ of filmprojecties op de witte muur, om binnen de films te komen bezoeken (distributie).

### **Alternative Pricing**

De Stadsschouwburg Amsterdam heeft met de voorstelling Richard III vorig jaar als eerste culturele instelling in Nederland gewerkt met het alternatief prijzen van de toegangskarten. Daarbij gold: 'wie het eerst komt, wie het minst betaalt'. Waar de Stadsschouwburg eerst een bepaalde klantengroep (klant) aansprak, met het standaardsysteem van verschillende prijzen voor verschillende rangen, vervaagt die grens nu en wordt een bredere klantengroep aangeboord. Door het aanpassen van de standaardset aan middelen om geld te verdienen (resources) wordt de waarde van de Stadsschouwburg op nieuwe wijze naar de (nieuwe) klant vertaald en kan iedereen nu prinsheerlijk op de eerste rang zitten voor een redelijke prijs. Er worden meer mensen, uit meer lagen aangetrokken. En doordat de kaarten uiteindelijk voor een hogere prijs over de toonbank gaan loopt de schouwburg geen geld mis. Binnenkort breidt de schouwburg zijn project uit. De kaarten zullen dan ook afhankelijk van verwachting van populariteit door goede recensies of gunstige speeltijden duurder worden.

Zo heeft ook de band Radiohead gewerkt met creatief prijzen, hoewel weer net even anders. Ze heeft het album *In Rainbows* in eigen beheer uitgebracht. Tegenwoordig lekken veel albums op internet uit voordat zij daadwerkelijk worden uitgebracht. Veelal omdat ze gemakkelijk te downloaden zijn en het gratis is. Doordat Radiohead loskwam van haar platencontract (partners) kon zij zelf keuzes gaan maken over de relatie met de klant (klantrelatie) en de distributiewijze (distributie). Radiohead liet vlak van tevoren weten wanneer de download verkrijgbaar zou zijn en zo was er bijna geen tijd meer voor het uitlekken van de download. Mensen konden zelf het bedrag kiezen dat zij voor de download over hadden (waarde propositie). Vervolgens bood Radiohead de mogelijkheid om de fysieke cdbox, die later zou uitkomen, vast te reserveren. Uiteindelijk heeft *In Rainbows* een zeer hoge opbrengst gegenereerd.

---

<sup>2</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=gmuHPSQ29\\_U](http://www.youtube.com/watch?v=gmuHPSQ29_U)

### **Crowdfunding**

De laatste tijd zijn er verschillende platforms en projecten die draaien op crowdfunding. Crowdfunding is een product, proces of project financieren door de giften van mensen. In Nederland is het meest bekende voorbeeld hiervan de website voordekunst.nl waar mensen individuele kunstprojecten kunnen steunen. Ook heeft het Louvre niet lang geleden enkel door giften het doek De Drie Gratiën kunnen aankopen. Waar eerder financiering werd gehaald uit bijvoorbeeld subsidies, sponsors of investeringen (geldstromen) werkt men tegenwoordig aan het aangaan van een andere band met het publiek. De relatie met de klant verandert, de klant wordt nu ook een partner (partners, klantrelatie). Meestal niet in zoverre dat de klant als partner ook inspraak heeft in het creatieve proces, maar wel in die zin dat ze veel dichterbij het project komen te staan. Zo bestaat er The Sochi Project, een initiatief van een fotograaf en een schrijver/filmmaker die de ontwikkelingen in het toekomstige gebied voor de Olympische Spelen, Sochi in Rusland, op de voet willen volgen. Ze hopen de veranderingen vast te leggen die het gebied moet ondergaan om het grootse sportfestijn te kunnen huisvesten. De financiering voor het jarenlange project komt van geïnteresseerde mensen. Naar gelang de hoogte van de giften krijgen deze mensen toegang tot een afgeschermd deel van de site, worden nauwlettend op de hoogte gehouden en ontvangen alle publicaties en uitgaven die uit het project voortkomen. De crowd wordt incrowd.

### **Crowd financing**

Bij het nadenken over aantrekken van structurele investeringen in de organisatie wordt vaak eerder gedacht aan sponsors of subsidies dan aan structurele steun van klanten en bezoekers die verder gaat dan de vriendenvereniging. Het museum TwentseWelle heeft een interessante uitvinding gedaan om de bezoekers op een andere manier aan zich te binden. Naast de vriendenvereniging en donateurschap kan je bij de TwentseWelle ook 'museum aandelen' kopen (klantrelatie, partners). Wanneer je duizend euro inlegt, gebruikt het museum deze om rente over te krijgen. Het geld blijft van de investeerder maar de rente gaat naar het museum.

Ook de nieuwe Stichting Hannekes Boom in Amsterdam heeft nagedacht over het verkrijgen van structurele steun uit haar (toekomstige) klandizie (klantrelatie). Hannekes Boom is met ingang van de zomer 2011 een nieuwe culturele vrijplaats, met terras en festiviteiten, op het Oosterdokseiland aan het IJ in Amsterdam. Om de bouw op de locatie te kunnen financieren heeft Hannekes Boom toekomstige klanten aangesproken om te investeren in het project. Wanneer zij duizend euro inleggen kunnen zij de komende vijf jaar 1.250 euro besteden in het stedelijke strandpaviljoen. Dus de duizend euro die zij hebben ingelegd en de rente over dat geld. En anders krijgt men het niet besteedde bedrag na die vijf jaar weer terug, tenminste als het bedrijf niet failliet is gegaan (opbrengsten, kosten). Hannekes Boom kan het geld gebruiken als startkapitaal en betaalt het op een creatieve, gedoseerde manier terug wanneer zij eenmaal van start zijn gegaan. Als Vriend van Hannekes Boom ben je onderdeel van een nieuwe culturele plek en dat trekt mensen om een bijdrage te leveren.

### **Mix van geefgelden**

Voor sommige instanties is het krijgen van subsidie gemeengoed geworden. De subsidie is niet weg te denken uit het verdienmodel. Nu er weinig geld te vergeven is, vallen er grote gaten in de vastgeroeste financiële ontwerpen. Los van het ontwikkelen van creatieve manieren om een eigen inkomstenstroom te genereren, is het ook handig om inzichtelijk te krijgen welke structurele steun mogelijk is. Bijvoorbeeld door een combinatie te maken van eigen inkomsten, sponsors, particuliere bijdragen, misschien wel leengelden en subsidie. Dit om te voorkomen dat een instelling niet direct implodeert wanneer een financieringsbron wegvalt.

Het Engelse Arts&Business houdt zich bezig met de mogelijkheden van kruisbestuivingen tussen kunst en het bedrijfsleven. Zij tonen in een onderzoek (Arts Philanthropy, 2010) aan dat de toekomst van burgerfilantropie redelijk positief is. Het onderzoek geeft weer dat er een groei bestaat in aantal bezoeken, kaartverkoop en extra's zoals het restaurant of café. Daar liggen dus kansen voor extra inkomsten. Maar ook laat het onderzoek zien dat momenteel in culturele instellingen in Engeland voor ongeveer 8% aan individuele giften verdiend wordt, sectorbreed goed voor 52% van de instellingen. Een hoopvolle uitkomst is dat momenteel meer mensen betrokken zijn op de culturele sector dan dat er mensen doneren. Er zou dus aandacht besteed kunnen worden aan het veranderen van deze geïnteresseerde individuen in ondersteunende krachten. Wel blijkt uit het onderzoek dat donateurs vaak ook meer betrokken zouden willen raken bij de doelen die zij steunen. Daar liggen dus interessante mogelijkheden. Misschien kunnen donateurs op een bepaalde manier ingezet worden zodat het voor alle partijen voordeel oplevert?

Naast het vinden van structurele steun in subsidies en financiële bijdragen van individuen, kan ook gekeken worden naar de mogelijkheden tot het vinden van sponsors en investeerders. Frans van der Avert (Nieuwe Kerk/Hermitage) sprak uit ervaring op het symposium van Kom je ook? op 10 maart j.l. De Hermitage krijgt geen subsidiering, behalve voor het gebouw (opbrengsten), maar heeft verscheidene partnerovereenkomsten en langlopende contracten met sponsors. Van der Avert gaf als gouden tip dat het van belang is om organisaties aan te spreken waarvan jij iets nodig hebt, die ook iets nodig hebben van jou. Biedt iets aan waar zij zich goed bij voelen en steek vervolgens veel aandacht in het relatiebeheer (partners).

## **B. Organisatie**

### **Nieuwe partnerships**

Innoveren binnen de organisatie betekent vaak verrassende nieuwe verbindingen leggen. Er kunnen op het gebied van samenwerking en partnerships vele nieuwe wegen verkend worden. Zo is het Rijksmuseum in 2008 een geheel onverwachte samenwerking met HEMA aangegaan (partners). HEMA werkte met afbeeldingen van kunstwerken uit het museum, zo gaven zij alledaagse producten extra allure. En meer alledaagsheid aan de kunstwerken. Even is zij losgekomen van traditionele vormen van het Rijksmuseum (waardepropositie) en vindt op andere niveaus aansluiting. Het Rijksmuseum spreekt via deze weg een bredere groep mensen (klant) aan en genereert zo meer bekendheid.

In de erfgoedsector zijn ook geheel nieuwe partnerships ontstaan. Met het omhelzen van digitalisering bijvoorbeeld. Enige tijd geleden heeft het Nationaal Archief een compleet nieuwe stap gezet door een deel van de enorme hoeveelheid foto's uit de archieven online te zetten. Om deze collectie dichterbij de mensen te kunnen brengen dan voorheen werd een samenwerking op gang gebracht met onder andere de online encyclopedie Wikipedia (partner). Onder het project Beelden voor de Toekomst wordt steeds meer archiefmateriaal naar buiten gebracht dat anders voor velen verborgen zou blijven (waardepropositie). En uit een recente effectmeting is gebleken dat de beelden vele malen vaker worden bekeken dan voorheen.

### **Kennis van werknemers op andere manier inzetten**

Tussen al het personeel dat op de werkvloer rondloopt zit vaak veel verborgen talent. Juist mensen met affiniteit of kennis op het terrein van de instelling. Het is een mogelijkheid om juist die ongebruikte kennis in te zetten. Je werknemers worden meer betrokken en zullen meer verbondenheid voelen. Ook kan het voor een bedrijf hele nieuwe kansen creëren. Zo is bijvoorbeeld het Museum Speelklok, voorheen Nationaal Museum van Speelklok tot

Pierement, een driejarige samenwerking aangegaan met het Chinese Palace Museum in Beijing (partners). Door de expertise in Museum Speelklok (resources) heeft zij in China geholpen klokken uit de verboden stad te restaureren. In ruil daarvoor kwamen de museumstukken naar Nederland (waardepropositie). De tentoonstelling heeft het bezoekersaantal van Museum Speelklok met 80% verhoogd. Ook is er de mogelijkheid om te aanschouwen hoe de restaurateurs te werk gaan en kunnen kinderen zelf ook knutselen (distributie). De Speelklok betreft de praktijk naadloos bij zijn museum.

Het valt op dat minder duidelijke voorbeelden te vinden zijn van innovaties aan de organisatorische kant van het Business Model Canvas. Dit neemt niet weg dat die er ongetwijfeld zijn, maar zij treden minder op de voorgrond. Mogelijkheden tot samenwerking en organisatorische efficiëntie zit bijvoorbeeld in ideeën over het fuseren van back-offices. Daarbij voeren bijvoorbeeld theaters hun eigen (artistieke) beleid, maar worden de werkzaamheden achter de schermen samengevoegd. Dit scheelt bijvoorbeeld ruimtehuur. Een ander voorbeeld zien wij nog in initiatieven als de Museumn8 en Cineville. De museumn8 maakt het mogelijk om één avond per jaar verschillende musea en tentoonstellingen te bezoeken. Er wordt op een leuke manier ingespeeld op een jongere generatie door bijvoorbeeld drankjes en muziek aan te bieden in de foyer van een museum. Ook wordt de nieuwe doelgroep aan musea gebonden door het gebruik van nieuwe media en het organiseren van wedstrijden. De musea trekken samen op tot het bereiken van een nieuwe doelgroep die anders misschien niet bereikt zou worden. Cineville is organisatie die film liefhebbers een pas aanbiedt waarmee zij voor een maandelijkse bijdrage onbepaald naar de film kunnen in Amsterdamse filmtheaters. Door samenwerking tussen verscheidene filmtheaters wordt naar de film gaan veel aantrekkelijker gemaakt voor het publiek. De samenwerkingen trekken een nieuw of ander publiek.

Bovenstaande experimenten van zowel binnen als buiten de culturele sector kunnen handvatten bieden om na te denken over het eigen verdienmodel. Zitten er mogelijkheden in het zoeken van nieuwe verbindingen met de maatschappij, klant of partners? Of zijn er mogelijkheden te scheppen door de organisatie te reorganiseren? Het vervolg van deze e-brief is een aanzet tot het onder de loep nemen van het eigen business- en verdienmodel.

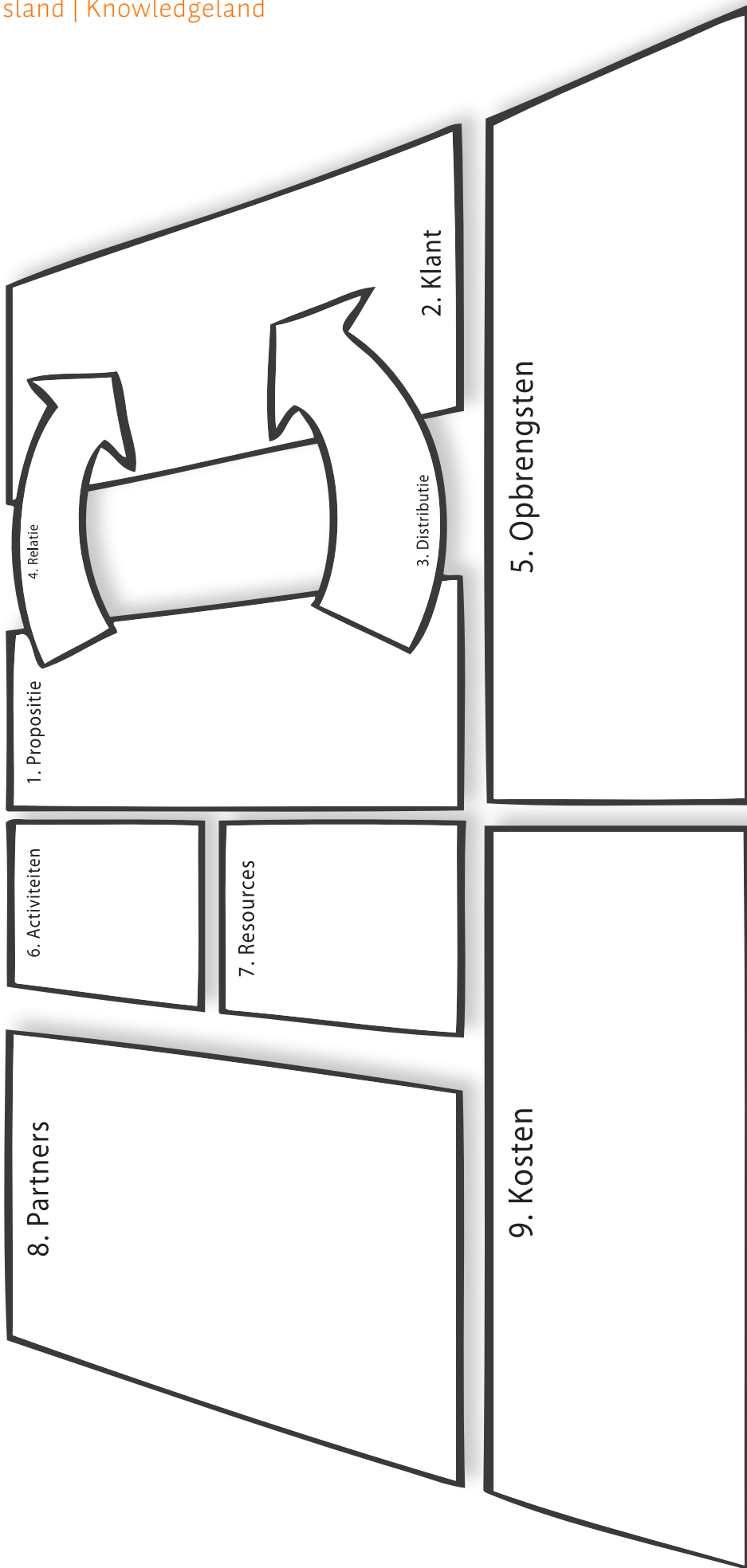
## 4. Aan de slag met het eigen verdienmodel

Na het bekijken van verschillende voorbeelden van inspirerende innovatie in verdienmodellen wordt het interessant om te kijken naar het eigen verdienmodel. Hoe kun je nu zelf innoveren en nieuwe inkomsten creëren? Vaak is er een nieuwe verhouding tot de markt en consument nodig. Veel instellingen zullen erbij gebaat zijn meer marktgerichtheid en publieksbewustzijn te ontwikkelen.

Geïnspireerd door het verhaal van Pim van Klink (Universiteit Antwerpen) – spreker op Kom je ook? van 10 maart 2011 – zien wij vijf elementen die iedereen in ogeschouw zou kunnen nemen bij het nadenken over het eigen businessmodel:

1. Allereerst is het van belang om na te gaan welk product je in de markt zet, lettend op dat wat het product uniek en onderscheidend maakt. Probeer daarbij te denken vanuit het perspectief van de klant.
2. Vervolgens bedenk je wie je wilt en kunt bereiken met het product. Speel daarbij in op de sterke segmentatie in de culturele sector.
3. Als je weet wie je wilt bereiken, denk je na over de manier waarop je het publiek kunt verleiden - welke argumenten gebruik je daarvoor?
4. Denk vervolgens na over waar je wilt staan - hoe kun je de instelling of het product het beste profileren?
5. Als allerlaatste kijk je dan hoe je met het bovenstaande kunt gaan verdienen. Waar zitten de openingen naar geld?

Stel jezelf vijf simpele vragen om misschien wel geheel nieuwe ontdekkingen te doen over de eigen instelling. Met de bovenstaande vragen in ons achterhoofd kunnen we ons nu verder richten op het Business Model Canvas. Waar kun je beginnen als je in het eigen verdienmodel wilt innoveren? Nu duidelijk is dat geldstromen veranderen wanneer de negen bouwstenen zich op andere wijze gaan verhouden, wordt het interessant om de pijlers van de eigen instelling op het canvas in te vullen. Hoe verhouden de infrastructuur, waardepropositie en klanten van het bedrijf zich tot elkaar? Welke kosten brengt de infrastructuur van het bedrijf met zich mee en welke verdiensten levert de andere kant van het canvas eigenlijk op? Wat zal er gebeuren als je daarin gaat schuiven? Door bijvoorbeeld een dienst aan te passen of een andere klantgroep aan te spreken. Hieronder vind je een leeg Business Model Canvas om zelf mee aan de slag te gaan. Op welke manier kun je je eigen organisatie op het canvas plaatsen?



Wij hopen middels deze e-brief inspiratie te bieden om de bestaande business- en verdienmodellen kritisch onder de loep te nemen. Daarbij is het van belang dat tijdens het innoveren van het verdienmodel het businessmodel niet vergeten wordt. Werk tegelijkertijd aan beide modellen. Wij hebben in vele van de bovenstaande voorbeelden specifieke onderdelen van het businessmodel uitgelicht. Bij het werken aan bouwstenen in het eigen businessmodel is het altijd handig om de context van het grotere model niet uit het oog te verliezen, door de delen als onderdeel van het geheel te blijven beschouwen. Wij hopen met deze e-brief te inspireren tot het maken van een vernieuwingsslag in culturele instellingen, en onthoud dat het altijd makkelijker is om samen en van elkaar te leren.

## 5. Meer weten?

### A. Literatuur

Voor meer informatie, download de publicatie 'Business Model Innovatie Cultureel Erfgoed' (2009): <http://www.kennisland.nl/filter/publicaties/publicatie-businessmodelinnovatie-cultureel-erfgoed>

Kijk op de blog van Osterwalder: <http://alexosterwalder.com/> of <http://www.businessmodelalchemist.com/>

Lees het onderzoek naar burgerfilantropie, te downloaden op: <http://www.artsandbusiness.org.uk/Central/Research/Investment-and-funding/arts-philanthropy.aspx>

Meer ideeën over Crowd financing kunnen gevonden worden op: <http://www.wekomenerwel.nl/>

Meer lezen over cultureel ondernemerschap: 'Handboek Cultureel Ondernemen' (2009) door Franssen, Scholten en Altink

### B. Activiteiten

Op 18 mei 2011 vindt de Conferentie Cultuur in Beeld: de kunst van het ondernemen plaats, georganiseerd door Cultuur-Ondernemen en het ministerie van OCW <http://www.cultuurinbeeld2011.nl/>

Op 16 juni 2011 vindt Kom je ook? Crowdfunding plaats, georganiseerd door Mediamatic <http://www.komjeook.org/page/35468>

Op 8 november 2011 vindt de werkconferentie van de Academie voor Culturele Vernieuwers plaats, georganiseerd door De Baak en Kennisland. Op deze dag worden de resultaten gepresenteerd van het onder andere innoveren van verdien- en businessmodellen. Voor meer informatie kijk op <http://www.kennisland.nl/>

### C. Inspiratie

Voorbeelden van verscheidene initiatieven op cultureel gebied kun je vinden op <http://koerskunst.nl/> en <http://www.academiavitae.org/symposium/>



## Bijlage: Voorbeelden businessmodel innovatie

- Rijksmuseum voor HEMA  
<http://www.rijksmuseum.nl/nieuwsenagenda/hema?lang=nl>
- Nationaal Archief en Wikipedia  
<http://beeldenvoordetoeekomst.nl/en/activities/nationaal-archief-joins-wikipedia>
- Vrijdagavond Van Gogh  
<http://www.vangoghmuseum.nl/vgm/index.jsp?page=240>
- First Fans Brooklyn Museum of Art  
<http://www.brooklynmuseum.org/support/1stfans/>
- Droog Design Downloadable Design  
<http://www.droog.com/projects/models/downloadable-design/>
- Hermitage Amsterdam  
[http://www.hermitage.nl/nl/hermitage\\_amsterdam/geschiedenis\\_van\\_het\\_gebouw.htm](http://www.hermitage.nl/nl/hermitage_amsterdam/geschiedenis_van_het_gebouw.htm)
- Stichting Erfgoed Logies  
<http://www.erfgoedlogies.nl/menu-over-Ing-en.html>
- EYE Film instituut gebouw aan het IJ  
<http://www.eyefilm.nl/nieuwe-huisvesting>
- Stadsschouwburg Amsterdam pricing strategie  
<http://www.theaterjournaal.nl/Nieuws.aspx/Stadsschouwburg-Amsterdam-eerste-met-variabele-prijzen>
- Radiohead album  
<http://www.time.com/time/arts/article/0,8599,1666973,00.html>
- Louvre  
<http://weblogs.nrc.nl/cultuurblog/2010/12/21/louvre-koop-schilderij-via-crowdfunding/>
- The Sochi Project  
<http://www.thesochiproject.org/home/>
- TwentseWelle  
<http://www.twentsewelle.nl/Subpagina.aspx?Pagina=1&Subpagina=74>
- Hannekes Boom  
<http://www.hannekesboom.nl/>
- Museum Speelklok  
[http://www.museumspeelklok.nl/Restauratie\\_atelier#URI=Restauratie\\_atelier%2FRestauratie\\_blog](http://www.museumspeelklok.nl/Restauratie_atelier#URI=Restauratie_atelier%2FRestauratie_blog)
- Cineville  
<http://cineville.nl/pas>
- Museumn8  
<http://cache.n8.nl/home>