

ANNICK SCHRAMME
& BARBARA DELFT

BUSINESS
MODELLEN
IN DE CULTURELE
SECTOR

HYPE, NOODZAAK OF SCHRIKBEELD?



LANNOO
CAMPUS

D/2019/45/390 – ISBN 978 94 014 6298 3 – NUR 737, 890

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: Fulya Toper

© Annick Schramme, Barbara Delft & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2019.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en
multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeleelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

UITGEVERIJ LANNOOCAMPUS
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

www.lannoocampus.be

www.lannoocampus.nl

15

Een cultureel
businessmodel in balans

Walter van Andel

37

Een cultureel businessmodel in tijden
van digitale transformatie

Jasper Visser

61

De businessmodellen van het Textiel-
Museum: een voortdurende innovatie

Errol van de Werdt en Karel Heijs

7

Businessmodellen in de culturele sector:
hype, noodzaak of schrikbeeld?

Annick Schramme en Barbara Delft

27

Businessmodellering: een manier
om te reflecteren over de waarden
van je organisatie

Patrycja Kaszynska

49

Valt creativiteit te orkestreren?
Twee cases uit de muzieksector

Arne Herman

77

Hoe Bokrijk een ondernemend
park en museum werd

Annick Schramme

~~87~~

Publieke waarde, publiek geld.
Hoe Stadkamer haar eigen
verantwoordelijkheid neemt

Astrid Vrolijk - de Mooij

~~99~~

Het businessmodel van De Republiek

Bart Geernaert

~~109~~

Kunstencentrum Vooruit
en businessmodellering.

What's in the name?

Een interview met Franky Devos

~~115~~

SPIN, een zoektocht
naar flexibiliteit en veerkracht

Laura Deschepper

~~125~~

Tien manieren waarop culturele
organisaties tegenwoordig innoveren


José Rodriguez

~~137~~

Over de auteurs

~~144~~

Eindnoten

The background of the page is white, decorated with several abstract, organic shapes in various shades of teal and light blue. These shapes are scattered across the page, some overlapping the central text box. The central text box is a white square with a dark teal border. Inside the box, the title is written in a dark teal, sans-serif font. Below the title is a horizontal teal line, and below that, the authors' names are written in the same font and color.

**Businessmodellen
in de culturele sec-
tor: hype, noodzaak
of schrikbeeld?**

**Annick Schramme en
Barbara Delft**

BUSINESSMODELLEN IN DE CULTURELE SECTOR: HYPE, NOODZAAK OF SCHRIKBEELD?

Annick Schramme en Barbara Delft

Zowel op Europees als op lokaal niveau is het vinden van een vernieuwend businessmodel het buzzword bij uitstek in het beleid en de culturele sector. Maar wat betekent dit eigenlijk? Bepaalde tendenzen, zoals globalisering en digitalisering, dwingen culturele organisaties om hun traditionele manier van werken te herzien. Ook de relatie met het publiek is hierdoor de voorbije jaren gewijzigd: in een tijd van sociale media wordt het publiek hoe langer hoe meer betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe projecten of producten, ook wel cocreatie genoemd. Tevens worden er steeds vaker partners gezocht om ideeën samen te kunnen realiseren. Bovendien dienen de financiële middelen steeds meer gedifferentieerd te worden om het risico te spreiden. Een businessmodel brengt al die elementen samen.

Het zoeken naar het juiste businessmodel wordt vaak omschreven als het nadenken over de logica of architectuur van je organisatie. Dit vertrekt bij het formuleren van je eigen waardepropositie. Welke maatschappelijke of economische waarde wil je creëren en voor wie? Dit heeft ook een impact op de doelgroepen die je aanspreekt, de middelen waarmee je werkt, de relaties die je aangaat met andere partners enzovoort. Gezien de overheidssteun voor kunst en cultuur geen zekerheid (meer) is en iedereen op zoek is naar aanvullende financieringsbronnen op vraag van de overheid, kan een businessmodel een handige manier zijn om op een holistische manier na te denken over de architectuur van je eigen organisatie.

Met dit boek reiken we inzichten aan van academici en praktijkbeoefenaars uit binnen- en buitenland en uit verschillende sectoren, zoals erfgoed, openbare bibliotheken, muziek, de kunsten, of een lokale infrastructuur. Ze staan stil bij het concept ‘businessmodel’ en vertellen over hun eigen ervaringen en uitdagingen. Zien zij het vinden van het juiste businessmodel als een noodzaak om te overleven, of is het toch eerder een hype die gelinkt is aan een neoliberal beleidscourous? Het boek over het Business Model Canvas van Osterwalder en Pigneur (2010)¹ heeft de toon gezet in de design- en bredere creatieve sector. Het werd een bestseller, maar ondertussen zijn er ook heel wat nieuwe inzichten bijgekomen. In dit boek willen we vooral nagaan wat de meerwaarde van een businessmodel of businessmodellering kan zijn voor de culturele sector.

Walter van Andel (Universiteit Antwerpen) opent met een overzicht van wat een cultureel businessmodel kan inhouden, wat het kan betekenen voor een organisatie en wat de belangrijkste uitdagingen zijn voor de culturele sector. Een businessmodel start met een logisch verhaal en houdt rekening met de heersende spanningsvelden. Van Andel onderstreept daarbij het belang van een cultureel businessmodel in balans. Bovendien maakt hij in zijn verhaal de gelijkenissen en verschillen duidelijk met de traditionele managementliteratuur en businessmodels in de bedrijfswereld.

Patrycja Kaszynska (University of the Arts, London) spreekt liever van ‘businessmodellering’ in plaats van een businessmodel. Zij bekijkt businessmodellering als een reflectieproces over de waarden die een organisatie belangrijk vindt en wil uitdragen. Ze baseert zich op de conclusies van het vierjarige Europese onderzoeksproject Creative Lenses – Stronger Arts and Cultural Organisations for a Greater Social Impact, een samenwerking met dertien partners uit acht Europese landen. Ze pleit daarbij voor de erkenning van waardeconflicten en het

belang van deze geschillen als motor voor zelfreflectie en vernieuwing van de organisatie. Ze erkent ook dat businessmodellering – ondanks het aanvankelijke schrikbeeld – op veel culturele organisaties een positieve invloed heeft gehad. Bij het reflecteren over en herformuleren van het businessmodel worden de organisatorische waarden verduidelijkt, en dat vormt de basis voor een gecontextualiseerde en zelfsturende aanpak. Daardoor wordt waardecreatie gestimuleerd en kunnen er dus financiële, maatschappelijke of sociale waarden gerealiseerd worden. Kortom, businessmodellering speelt volgens haar een cruciale rol in het ontwerpen van een duurzame culturele sector.

Consultant en facilitator *Jasper Visser* (VISSCH+STAM) brengt de theorie naar de praktijk: Wat kan een businessmodel nu concreet betekenen voor culturele organisaties in een tijd van digitale transformatie? Hoe beïnvloedt een opensourcecultuur de organisatie van culturele instellingen? Hij bekijkt daarbij verschillende sectoren, van de game-industrie tot de erfgoedsector, en stelt daarbij het vertellen van verhalen centraal. Hij concludeert dat er geen vastomlijnd businessmodel valt op te stellen voor een culturele organisatie in tijden van digitalisering. Visser ontwikkelde daarom een methode – Quantum Culture – die hulp biedt bij het zoeken naar die combinatie van businessmodellen die het beste aansluit bij de uniciteit en praktijken van een bepaalde culturele organisatie of instelling.

Na deze meer beschouwende bijdragen is het tijd om in te zoomen op praktijkverhalen. *Arne Herman* (Universiteit Antwerpen) past businessmodellering toe op de muzieksector en hij vraagt zich daarbij af of creativiteit te orkestreren valt. Hij focust op twee (voorlopige) succesverhalen. Zowel het kamerorkest Casco Phil als de concertzaal Splendor in Amsterdam voelden de noodzaak hun businessmodel te innoveren en hebben hun werking fundamenteel herdacht. Aan de hand van een nieuw organisatiemodel zijn ze erin geslaagd de belang-

rijkste uitdagingen van hun sector het hoofd te bieden. Tegelijkertijd waarschuwt Herman voor het ‘organisatorisch isomorfisme’ – of de drang naar gelijkvormigheid in een sector – die vaak nog steeds het artistieke domein beheerst. Niet alleen de muzieksector staat voor een aantal uitdagingen. Ook de musea voelen de druk van digitalisering en globalisering.

Errol van de Werdt (directeur TextielMuseum, Tilburg) en *Karel Heijs* (hoofd bedrijfsvoering Mommerskwartier, de overkoepelende stichting) nemen je mee in de transformatie van het TextielMuseum van een Place of Memory, via een Museum in Bedrijf, naar een MakersMuseum. Ze doen dit aan de hand van het Business Model Canvas van Osterwalder en Pigneur (2010), zoals hierboven reeds aangehaald. Van de Werdt en Heijs leggen de nadruk op de noodzaak van voortdurende innovatie van het businessmodel van hun organisatie. Ze focussen daarbij op het belang van het koesteren van de centrale missie en waarden van het museum. Tegelijkertijd is het erg belangrijk om ook het personeel telkens mee te krijgen in deze conversatie. Tot slot geven ze een aantal voorbeelden van innovaties binnen het TextielMuseum.

Een gelijkaardig inspirerend voorbeeld uit de Vlaamse erfgoedsector is het museum en domein van Bokrijk. Deze case, die gebaseerd is op de bijdrage tijdens het colloquium Cultuurmanagement (22 mei 2019) van Liesbeth Kees (directeur Domein Bokrijk) en Hilde Schoefs (conservator Openluchtmuseum Bokrijk), is een mooi voorbeeld van hoe een traditioneel – en zelfs voor sommigen ‘oubollig’ – museum getransformeerd is naar een dynamische en ondernemende plek, waar de traditionele ambachten op een vernieuwende manier kunnen beleeft worden.

Ook *Astrid Vrolijk-de Mooij* (directeur-bestuurder Stadkamer, Zwolle) heeft heel wat ervaring met het transformeren van een bestaand

businessmodel. Haar organisatie ontwikkelde zich van traditionele bibliotheek tot ‘huiskamer’ van de stad, zoals ze dit zelf omschrijft. Ze deelt haar inzichten met betrekking tot het proces van een traditionele bibliotheekwerking naar een nieuw businessmodel, deelt haar ervaringen en blik ook al even vooruit. Vrolijk-de Mooij wijst ook op de noodzaak om een visie te hebben op een nieuw financieel model en de betekenis van partnerschappen. Zij sluit haar artikel af met enkele tips die elke organisatie in transitie ten goede kunnen komen.

Bart Geernaert (algemeen coördinator De Republiek, Brugge) vertelt over het innovatieve businessmodel van De Republiek. De organisatie is vertrokken vanuit een lokale infrastructuur en een zoektocht naar een eigen uniek DNA en is uitgekomen bij een ‘programmering door verbinding’ en een geheel nieuwe verhouding tot haar *key partners*. Zo groeide De Republiek van ‘een cultureel instituut in staat van vergane glorie’ uit tot een creatief knooppunt in de stad, dat nog blijft groeien, maar steeds vertrekkende vanuit de kernwaarden van de organisatie.

In een interviewvorm brengt *Franky Devos*, algemeen directeur van Kunstencentrum Vooruit in Gent, een getuigenis over zijn aanpak van de recente veranderingen bij Vooruit en hoe hij – zonder het misschien zelf te beseffen – aan businessmodellering doet. Voor hem was het onder meer cruciaal om zijn medewerkers op een continue manier bij dit proces van verandering te betrekken.

Daarnaast zijn ook meer kleinschalige, kunstenaarsgedreven organisaties bewust op zoek naar het innoveren van hun businessmodel. *Laura Descheppe* (Key Master bij SPIN) beschrijft de transformatie waarin het *artist run*-kunstenaarscollectief zich momenteel bevindt. Als kleine vis in het Vlaamse kunstenedschap voelt het collectief de noodzaak om het organisatiemodel voortdurend bij te sturen en aan te passen aan de steeds veranderende noden en context. Veerkracht en flexibiliteit blijken essentieel in dit verhaal. Bovendien brengt transitie onvermijdelijk

nieuwe uitdagingen en vraagstukken met zich mee, niet alleen voor de organisatie zelf, maar ook voor de volledige kunstensector.

Tot slot komt *José Rodríguez* aan het woord. Vanuit Trans Europe Halles was ook hij betrokken bij het Europese project Creative Lenses en stelt hij vanuit zijn Europese blik dat de transformatie van culturele businessmodellen in essentie een transitie inhoudt van geld naar waarde. Kunst biedt waarde aan voor zowel individuen als gemeenschappen, en dat moet centraal staan in de modellen van de toekomst. Zo wordt het businessmodel eigenlijk een model voor waardecreatie. Het traditionele Business Model Canvas van Osterwalder en Pigneur (2010), zoals iedereen het kent, blijkt daarbij niet voldoende. Ook verwerpt hij het managementdogma ‘Think outside the box’. Net zoals Visser ontwikkelde hij een nieuw model dat beter aansluit bij de specifieke noden van de culturele sector, namelijk het Value Creation Model Canvas. Hij eindigt met tien concrete strategieën waarmee culturele organisaties en kunstinstellingen hun businessmodel succesvol hebben geïnnoveerd.

Terugblikkend op bovenstaande verhalen en ervaringen is de centrale vraag (‘Businessmodellen: een hype, noodzaak of schrikbeeld?’) eigenlijk al beantwoord. Elke organisatie heeft een businessmodel, of er nu bewust wordt over nagedacht of niet. Bovendien blijkt dat veel organisaties in de culturele sector in een transformatie zitten en de noodzaak voelen om hun organisatiemodel aan te passen aan de steeds veranderende context. Daarom is het beter om te spreken van businessmodellering in plaats van businessmodellen. In tegenstelling tot de corporate sector vertrekken zij niet in de eerste plaats vanuit de noden van de consument, maar vanuit de centrale waarden van hun werking, die ook in hun visie en missie vervat zitten en waardoor het onderliggende businessmodel bijna organisch transformeert. Verschillende onderzoekers wijzen daarbij op het nut van het gebruiken van een canvas of een andere methode; of het nu het Business Model

Canvas van Osterwalder en Pigneur, de Quantum Culture-methode van Visser of het Value Creation Model Canvas van Rodriguez is. In al deze modellen en verhalen staat waardecreatie centraal. Businessmodellering in de culturele sector is een verhaal over waardebepaling en de daaruit vloeiende logica, niet over geld. En bovendien is er niet één model dat werkt. Ook binnen een en dezelfde organisatie moeten verschillende waardeproposities naast elkaar kunnen bestaan en met elkaar in conflict kunnen treden waardoor er intern continu gereflecteerd en gediscussieerd kan worden. Dat vergt echter een grote flexibiliteit. Op die manier kan businessmodellering leiden tot steeds nieuwe waardecreatie en hopelijk ook tot een meer veerkrachtige en dus duurzame culturele sector.



**Een cultureel
businessmodel
in balans**

Walter van Andel

EEN CULTUREEL BUSINESSMODEL IN BALANS²

Walter van Andel

Businessmodellen

Vanwege de grote invloed op ons persoonlijke leven genieten culturele en creatieve sectoren grote publieke belangstelling. Met een immer toenemende focus op innovatie en creativiteit in de huidige maatschappij, kijken velen naar deze sectoren om er inspiratie uit te halen. Hierbij moet niet alleen worden gedacht aan de artistieke output die zij produceren, maar ook steeds meer aan de inspirerende wijze waarop individuen en entiteiten uit deze sectoren zich organiseren. Zeker in een tijdperk waarin steeds meer belang wordt gehecht aan de individuele ervaringen, waarbij de grenzen tussen producent en consument, maar ook tussen eigenaar en gebruiker, steeds verder vervagen, zijn de culturele en creatieve sectoren voorlopers in het leveren van unieke gepersonaliseerde en gecocreëerde inhoud. Denk bijvoorbeeld aan de videogame-industrie waarin elke speler een eigen verhaallijn creëert door de keuzes die in het spel worden gemaakt, of theaterstukken die op het podium gestalte krijgen in interactie met het publiek.

Wanneer we kijken naar de manier waarop organisaties zich organiseren, is de voorbije jaren de term ‘businessmodel’ steeds populairder geworden. De vraag stelt zich dan: hoe werkt een businessmodel voor een creatieve of culturele organisatie nu eigenlijk? In deze bijdrage ga ik verder in op deze vraag, en ga ik er ook vanuit dat in een *duurzaam creatief* businessmodel een belangrijke rol is weggelegd voor het balan-

ceren van verschillende spanningen die in een creatieve of culturele organisatie aanwezig kunnen zijn.

Sinds de opkomst van internet en e-commerce en het steeds belangrijker worden van de kenniseconomie, duikt de term businessmodel steeds vaker op wanneer gesproken wordt over een goed draaiend bedrijf, een innovatieve manier van zakendoen of een nieuwe manier van geld verdienen. Het lijkt erop dat de wijze van ondernemen vandaag heel verschillend is van vroegere (industriële) economieën, toen het behalen van een schaalvoordeel en marktdominantie cruciale ingrediënten waren van succesvol ondernemen. Zeker sinds de opkomst van digitalisering en mondialisering wordt het businessmodel-denken steeds meer geaccepteerd als een bruikbaar en interessant uitgangspunt om een goede organisatiestructuur op te zetten. Een goed businessmodel is tegenwoordig dan ook essentieel voor elke succesvolle organisatie; of het nu een startende onderneming of een gevestigde speler betreft, of de organisatie for-profit-winstmaximalisatie ten doel stelt of juist andere culturele en sociale doelen als not-for-profit- of socialprofitorganisatie.

Uiteindelijk heeft elke organisatie een businessmodel, of ze er nu bewust mee bezig is of niet. En hier bewust mee bezig zijn zou een essentiële zaak moeten zijn voor de strategische top van elke organisatie. Immers, juist door een integrale benadering hoe je goed te organiseren maak je het mogelijk om je artistieke doelen te behalen. Het 'juiste' businessmodel hangt in sterke mate af van de specifieke onderneming en haar omgeving en omstandigheden. Een goed doordacht inzicht in zowel de eigen organisatie als de complexe omgeving waarin ze zich bevindt is dan ook cruciaal. Hoewel velen het erover eens zijn dat een juist businessmodel zeer belangrijk is voor het welslagen van een onderneming, is het nog altijd de vraag wat een businessmodel precies inhoudt. Het begrip 'businessmodel' lijkt immers te verwijzen naar een losse opvatting van hoe een bedrijf zakendoet en inkomsten

genereert. Het begrip verwijst in eerste instantie naar een conceptueel, eerder dan een financieel model van een onderneming. Onderzoekers zien een businessmodel meestal in een breed en holistisch perspectief, waarbij het concept, direct of indirect, wordt beschouwd als de ‘logica’, of de ‘architectuur’ achter het bedrijf. De volgende quote van Harvard Business School professor Joan Magretta (2002) geeft deze gedachte goed weer:

*Een businessmodel is een logisch verhaal dat uitlegt wie uw **klanten (belanghebbenden)** zijn, waar ze **waarde** aan hechten en hoe je **opbrengsten** kunt genereren in het leveren van die waarde.*

Deze omschrijving bestaat uit een aantal belangrijke elementen. Zo ligt er een focus op het benoemen van de *klanten/belanghebbenden*, het begrijpen van de *waardebehoefte* en het vermogen van de organisatie om *opbrengsten* te genereren door aan die behoefte te voldoen; dat alles komt samen in een bepaalde logica. Het begrip ‘opbrengst’ kan in economische termen worden gezien, zoals omzet of winst, maar kan ook over andere doelen gaan. Zo streven vele creatieve en culturele organisaties eerder naar immateriële opbrengsten zoals *impact, reputatie, bereik van hun creatieve werken, sociale doelen* enzovoort. Dit zijn ook opbrengsten die een businessmodel kan leveren. Samenvattend komt het erop neer dat een businessmodel de kernlogica van de organisatie vormt waarmee waarde gecreëerd wordt voor de belanghebbenden, dat deze waarde op een bepaalde manier wordt geleverd aan deze belanghebbenden en dat dit dan weer opbrengsten in materiële én immateriële zin oplevert voor de organisatie.

Een logisch verhaal

De kernvragen die dan blijven bestaan voor de organisatie zijn: Welke keuzes moeten we maken en welke activiteiten moeten we uitvoeren om die waardecreatie te realiseren? Hoe zorgen we ervoor dat

al die keuzes en activiteiten samenkomen in een logisch en coherent verhaal? Hoe starten we dit proces van businessmodellering voor onze organisatie? Voor veel for-profitorganisaties zoals commerciële start-ups betekent dit proces van businessmodellering het starten vanuit een unieke kans in de markt: ‘Hier zit een grote groep consumenten op te wachten, dus dat gaan we aanbieden.’ Op deze manier hangt de keuze van de activiteiten, producten en diensten vaak af van het perspectief op een zo hoog mogelijke kans op winst. Een heel erg vraaggestuurde denkwijze dus. Echter, voor een culturele organisatie betekent dat vaak dat een dergelijke denkwijze niet werkt om op lange termijn een duurzame organisatie op te bouwen. Het bestaansrecht van de organisatie is dan niet gestoeld op het mogelijke financiële winstpotentieel, maar juist op de impact die ze kan hebben. Voor deze organisaties betekent het dan ook dat businessmodellering start vanuit een interne zoektocht: Wat vinden wij belangrijk? Wat zijn onze kernwaarden? Dat kan van alles zijn: een belangrijke rol spelen voor de lokale gemeenschap bijvoorbeeld, acceptatie van diversiteit, kansen geven aan jong talent of juist het bijeenbrengen van professionele topspelers in het circuit. Het scherpstellen van dergelijke kernwaarden van de organisatie is een eerste stap in het creëren van een logisch verhaal in je cultureel businessmodel.

Vanuit dergelijke interne kerngedachten over de bestaansredenen van de organisatie kunnen we vervolgens nadenken over de waarden die de organisatie extern wil overbrengen: ‘Vertrekkend vanuit wat wij zelf belangrijk vinden, wat kunnen wij dan aanbieden aan anderen?’ Dit noemt men ook wel een ‘waardepropositie’. Hiervoor moet de organisatie een goed inzicht hebben in de belanghebbenden van de organisatie. Dat is uiteraard het publiek, maar ook de werknemers, de artiesten waarmee je samenwerkt, de (lokale) overheid, omwonenden enzovoort. Iedere groep belanghebbenden zoekt andere dingen in een culturele organisatie en je biedt dus ook telkens een ander pakket van waarden aan elk van deze belanghebbenden. Aan het publiek bied je

bijvoorbeeld artistieke inspiratie aan of een plek waar men kan samenkomen, aan de artiesten misschien een podium en de mogelijkheid om zich te profileren, aan de lokale overheid mogelijkheden voor verbinding in de maatschappij. Een goed inzicht in de waardepakketten die je aanbiedt is dus belangrijk, waarbij het cruciaal is dat dit waardeaanbod direct volgt en niet strijdig is met de kernwaarden die je in de eerste stap van dit proces hebt gedefinieerd. Als het bijvoorbeeld een kernwaarde van de organisatie is om lokaal talent te promoten, dan zal dit tot uiting komen in het aanbod dat je hebt naar het publiek via je programmering en naar de artiesten zelf.

In een derde en laatste stap in dit proces stel je de volgende vragen: Hoe kunnen we die verschillende waardeproposities in de realiteit waarmaken? Welke keuzes moeten we maken en welke activiteiten moeten we ontplooiën om ervoor te zorgen dat we een aanbod hebben dat gebaseerd is op de kernwaarden van de organisatie? Dit zijn de businessmodelopties die we moeten doorlopen, bestaande uit alle structurele en dagelijkse keuzes die de organisatie maakt. Deze keuzes hebben betrekking op de interne processen binnen de organisatie (Wat doen we als organisatie wel en wat doen we niet?), op het financiële model (Hoe zorgen we voor inkomsten en liquiditeit om onze activiteiten te financieren?), alsook op het netwerk van individuen en organisaties waarmee wordt samengewerkt. Dit laatste onderdeel is cruciaal, want als culturele organisatie werk je altijd samen met verschillende partners om de waardecreatie vorm te geven. Je werkt samen met kunstenaars, toeleveranciers, technische support, subsidieverstrekkers, investeerders, overheden enzovoort. Hierin moeten belangrijke keuzes gemaakt worden: welke organisaties en individuen zijn geschikt om ons te helpen onze kernwaarden waar te maken en het juiste aanbod te realiseren?



Figuur 1 De creatie van een logisch businessmodelverhaal

In figuur 1 staan de drie stappen van het creëren van een businessmodel binnen culturele organisaties. Wanneer deze drie stappen elkaar op organische wijze opvolgen waarbij elke stap direct voortvloeit uit de voorgaande, kun je als culturele organisatie een businessmodel creëren dat bestaat uit een ‘logisch verhaal’. Het aanbod is in dit geval niet vraaggestuurd, zoals bij veel commerciële entiteiten, maar eerder waardegestuurd, vanuit een doordachte analyse waar de organisatie voor staat en wat belangrijk wordt gevonden.

Uitdagingen in culturele businessmodellen

Wanneer bovenstaande theorie in de praktijk wordt toegepast, blijkt dat dit gepaard gaat met grote uitdagingen voor organisaties. Zoals ik al aangaf, ben je als culturele organisatie deel van een groter geheel: een netwerk van individuen (intern en extern) en organisaties die er samen voor zorgen dat er waarde gecreëerd wordt voor een diversiteit aan belanghebbenden. Dit impliceert een grote afhankelijkheid van anderen die invloed uitoefenen op de praktijk. Echter, al deze betrokkenen hebben een eigen belang om deel uit te maken van jouw netwerk, en deze belangen komen niet altijd overeen. De belangen van de kunstenaars met wie je samenwerkt kunnen bijvoorbeeld liggen in het creëren van vernieuwende, experimentele werken, die van de investeerder in het terugverdienen van de investering, terwijl de lokale overheid wellicht belangen heeft om cultuur zo toegankelijk mogelijk te maken. Zo brengt elke betrokkene zijn eigen interesse in en probeert op die manier invloed uit te oefenen op de organisatie om die belangen zo goed mogelijk te laten prevaleren. Dit kan enorme spanningen opleveren in een businessmodel, want hoe kun je als organisatie een logisch verhaal creëren als cruciale onderdelen in dat verhaal juist niet

logisch bij elkaar passen? Het simultaan laten werken van tegengestelde belangen wordt in managementstudies gezien als een van de grootste uitdagingen in de creatie van een goed en duurzaam businessmodel. Juist omdat elk van deze verschillende belangen pertinent andere activiteiten vereist die wellicht niet altijd verenigbaar zijn.

Verskillende belangen komen echter niet alleen voort uit de externe omgeving van de organisatie, maar ook vanuit de interne werking. Ook intern kunnen er verschillende meningen zijn die invloed uitoefenen en kunnen er verschillende activiteiten worden aangeduid die belangrijk worden gevonden. En ook deze meningen en activiteiten kunnen strijdig zijn met elkaar. Om deze verschillende interne belangen te duiden, maak ik in deze bijdrage gebruik van het concept ‘creatieve biotoop’ (Gielen, 2010). De creatieve biotoop is een uitkomst van onderzoek naar kunstenaars en artistieke en creatieve organisaties waarbij als vraagstelling centraal staat: wat hebben kunstenaars en creatieve professionals nodig om een langetermijn carrière uit te bouwen en te onderhouden? Uit dit onderzoek zijn vier ‘domeinen’ gedis tilleerd waarin activiteiten binnen artistieke praktijken kunnen worden onderverdeeld. De deelnemers aan het onderzoek gaven aan dat het uitvoeren van activiteiten in elk van de vier domeinen cruciaal is om op een duurzame wijze aan creatief werk te doen.

Een eerste groep van activiteiten is gericht op de economische behoeften van de organisatie en houdt zich bezig met het vergaren van inkomsten om (minimaal) de activiteiten te bekostigen. Deze activiteiten vallen binnen het ‘marktdomein’. Het is belangrijk op te merken dat de markt niet alleen de particuliere markt betreft, aangezien openbare instellingen en overheden ook als marktpartij kunnen worden gezien wanneer ze als klant fungeren (bijvoorbeeld door werk in opdracht) of als subsidieverstrekkers waar culturele organisaties van afhankelijk zijn en die in concurrentie met elkaar staan om deze te vergaren. Om aan de economische behoeften tegemoet te komen