

Het managen van de paradox tussen Exploratie en Exploitatie in het proces van business model innovatie

Onderzoek naar business model innovatie in de museale sector

Master Thesis
Parttime Master Bedrijfskunde
Major Strategisch Management



Juli 2017

Auteur: Coby Geerlof – de Boet

Studentnummer: 428686

Scriptiebegeleider: Prof. dr. Justin Jansen

Meelezer: dr. Geerten van der Kaa

Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management

Burgemeester Oudlaan 50

3062 PA Rotterdam

The copyright of the master thesis rests with the author. The author is responsible for its contents. RSM is only responsible for the educational coaching and cannot be held liable for the content.

Inhoudsopgave

Voorwoord	iii
Samenvatting.....	iv
1 Introductie	1
1.1 Introductie onderwerp van onderzoek	1
1.2 Doelstelling van het onderzoek.....	4
1.3 Onderzoeksvraag.....	4
1.4 Deelvragen	4
1.5 Definities.....	4
1.6 Wetenschappelijke relevantie van het onderzoek en de leemte in de literatuur ..	5
1.7 Empirisch veld	6
1.8 Methode	6
1.9 Structuur en opbouw van de scriptie.....	7
2 Literatuuronderzoek	8
2.1 Wat is een business model en hoe verhoudt zich dit tot een strategie	8
2.2 Business model innovatie	11
2.3 Het proces van business model innovatie	14
2.4 Management en organisatiefactoren die van invloed zijn op het proces van business model innovatie	16
2.5 Conceptueel model.....	25
3 Methodologie	26
3.1. Fase 1: Definiëren van de onderzoeksvraag	26
3.2 Fase 2: Het casestudie protocol.....	28
3.3 Fase 3: Data verzameling.....	31
3.4 Fase 4: Data analyse.....	32
3.5 Fase 5: Betrouwbaarheid en validiteit onderzoek en verspreiding van de onderzoeksresultaten	32
4 Analyse van empirische onderzoeksresultaten	35
4.1 Factoren in de case.....	35
4.2 Case A Van Gogh Museum Amsterdam.....	37
4.3 Case B Museum Voorlinden Wassenaar.....	45
4.4 Case C TextielMuseum, Tilburg.....	55
4.5 Case D Frans Hals Museum De Hallen Haarlem.....	63
4.6 Case E Museum Van Bommel Van Dam, Venlo.....	65
4.7 Case F Glasmuseum Leerdam	72
4.8 Case G Museum De Zwarte Tulp, Lisse	79
4.9 Cross case analyse.....	88

5 Conclusie en Discussie	97
5.1 Conclusies en proposities.....	97
5.2 Theoretische implicaties van het onderzoek	105
5.3 Management implicaties van het onderzoek.....	106
5.4 Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor verder onderzoek.....	107
Literatuurlijst.....	109
Figuren	114

Voorwoord

De combinatie kunsthistorica, onderzoeker en bedrijfskundige leek mij de uitgelezen combinatie om een daadwerkelijke bijdrage te leveren aan de theorievorming en praktijk van de non-profitsector. Na het behalen van mijn Bachelor Kunstgeschiedenis en mijn Research Master Study of Art and Literature aan de Universiteit Leiden, werd het tijd om het ontbrekende puzzelstukje aan de Erasmus Universiteit in te vullen. Met ontzettend veel plezier en een honger naar kennis, ben ik twee jaar geleden begonnen aan mijn Master Bedrijfskunde. De vakken die ik heb gekozen zijn allemaal even relevant geweest voor mijn ontwikkeling als bedrijfskundige. Voor mijn afstudeerrichting hoefde ik niet te twijfelen, strategisch management ligt voor mij aan de basis van alle processen in bedrijven, voor zowel de profit als de non-profit sector. Ik heb de aangeboden theorie heel goed kunnen vertalen naar een non-profit setting en heb geleerd dat het één op één overzetten van een commerciële mindset geen oplossing is om bedrijfsmatiger te gaan denken en werken. Je bewust zijn van de historische erfenis van een sector en de dynamiek van de organisatie is essentieel om een organisatie verder te ontwikkelen. Bedrijfsmatig denken in een sector die grotendeels door enthousiaste gemotiveerde onbetaalde krachten wordt gedragen vraagt van een bedrijfskundig onderzoeker zeer veel kennis van alle processen en netwerkstructuren om recht te doen aan het onderzoeksveld. Met veel gedrevenheid heb ik me ondergedompeld in dit onderzoek en heb een mooie onderzoeksvraag geformuleerd voor een nieuw onderzoek. Mijn doel is dan ook om in een PhD, mijn ingeslagen weg verder te onderzoeken om een relevante bijdrage te kunnen leveren aan de bedrijfskundige theorie over business model innovatie in de non-profitsector.

Ik wil hierbij Justin Jansen en Geerten van der Kaa hartelijk bedanken voor hun begeleiding bij dit onderzoek. Ik hoop jullie collega te worden in de toekomst! Daarnaast wil ik graag Joop van Caldenborgh, Jan-Willem Sieburgh, Victor Moussault, Doreen van Elst en Robert Verhoogt bedanken voor de inspireerde voorbereidende gesprekken voor mijn scriptie. En ik wil graag de zeven musea bedanken die mij hartelijk hebben ontvangen en in alle openheid informatie met mij hebben gedeeld over hun proces van business model innovatie in het museum. Dit zijn: Van Gogh Museum Amsterdam: Alice van der Slikke; Museum Voorlinden Wassenaar, Suzanne Swarts; Textiel Museum Tilburg, Errol van de Werdt; Frans Hals Museum | Museum de Hallen Haarlem, Denise de Boer; Museum van Bommel van Dam Venlo, Saskia van de Wiel; Nationaal Glasmuseum Leerdam, Marjo van Schaik en Museum De Zwarte Tulp Lisse, Sabine Huls.

En als laatste wil ik graag mijn gezin bedanken voor de nimmer aflatende steun. Arjen je was een geweldige sparringpartner voor mijn onderzoek en bent een ware ambassadeur voor de RSM. Laurens en Anne-Sophie jullie kennen eigenlijk alleen een moeder die de slogan “een leven lang leren” in praktijk brengt en ik zie dat het jullie met succes motiveert om iets moois van jullie leven te maken.

Coby Geerlof- de Boet, MA
Juli 2017

Samenvatting

Als gevolg van institutionele druk en/of omgevingsturbulentie zijn veel musea genoodzaakt om hun business model innoveren om op zoek te gaan naar nieuwe bronnen van inkomsten. Er is dus vaak een extrinsieke motivatie die musea er toe aanzet om tot business model innovatie over te gaan. In een cultuur waar men veelal afhankelijk was van subsidies en de overheid historisch een bestuurlijke invloed heeft gehad op het cultureel beleid moet er nu een verandering plaatsvinden van de kernideeën van musea. In dit onderzoek zal door middel van literatuuronderzoek management en organisatiefactoren worden onderzocht die invloed hebben op het proces van business model innovatie en de paradox tussen exploratie en exploitatie. Uit de literatuur blijkt dat dit dynamische vaardigheden vraagt van zowel de directie als de medewerkers in de organisatie. Ook factoren in leiderschap, structuur, cultuur en context zijn bepalend voor het succes van het proces van business model innovatie.

Het empirisch onderzoek vindt plaats door middel van een case studieonderzoek in zeven musea, waar wordt onderzocht welke invloed Leiderschap, Structuur, Cultuur en Context hebben op het managen van de paradox tussen exploratie en exploitatie van bedrijfsactiviteiten in de transitie naar een nieuw business model.

De conclusies van dit onderzoek zijn dat het netwerk van de directeur en zijn professionele kennis en ervaring belangrijk zijn in het proces van business model innovatie omdat de directeur hiermee toegang heeft tot resources die positief kunnen bijdragen aan het proces van business model innovatie. Een tweede conclusie uit dit onderzoek is dat innovatietaken in musea niet structureel gescheiden worden maar dat een kleine betaalde staf deze werkzaamheden naast de reguliere werkzaamheden uitvoert. Hierdoor is het lastig voor het museum om het vernieuwde business model op te schalen en het institutionaliseringsproces te implementeren. Het is opvallend dat medewerkers in musea structureel creatieve initiatieven voor tentoonstellingen kunnen ontwikkelen maar dat dit op het gebied van business model innovatie, een taak is voor de directeur. Het professionaliseren van de vrijwilligersorganisatie en het breed communiceren van een strategie in de vorm van een Bidbook of Storytelling heeft de positieve bijdrage aan de collectieve identiteit en gemeenschappelijke doelstellingen van een team wat een innovatieve cultuur kan stimuleren.

Sleutelwoorden: Business model innovatie, paradox exploratie en exploitatie, non-profit organisatie, leiderschap, structuur, cultuur, context, entrepreneurial orientation, vrijwilligersorganisatie en musea.

1 Introductie

1.1 Introductie onderwerp van onderzoek

'Auping wil bedden gaan leasen', kopt het Financieele Dagblad van 23-1-2017. 'Lekker slapen wordt een service', zegt de CEO van Auping, Aart Roos, tegen Nu.nl. op 20-1-2017.

Auping heeft zich gericht op de circulaire economie en heeft koers gezet naar een duurzaam verdienmodel waarbij het milieu centraal staat en men tegelijkertijd inspeelt op de wensen van de klant. Het voorbeeld van business model innovatie bij Auping laat zien hoe een bedrijf wat al 129 jaar bestaat nog steeds in staat is om in te spelen op een dynamische omgeving en de hoge eisen van de klant.

Maar hoe komt Auping aan het idee om in plaats van bedden te gaan verkopen ook bedden te gaan leasen? En hoe gaat Auping dit in het bestaande business model incorporeren, of is hier sprake van een duaal verdienmodel waarbij zowel het traditionele als het nieuwe business model dezelfde markt bedienen?

Het onderwerp van dit onderzoek is het proces van business model innovatie bij non-profit organisaties die zich in een omgeving begeven met een hoge mate van turbulentie. De museum sector heeft te maken met een hoge mate van omgevingsturbulentie omdat er forse bezuinigingen door de overheid worden doorgevoerd en vanuit de overheid bij het toekennen van subsidies meer ondernemerschap van musea wordt verwacht.

Het meest recente cultuurbeleid is uiteengezet in de nota *"Ruimte voor Cultuur"* *Uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020*.

De drie uitgangspunten van het cultuurbeleid zijn:

1. Kwaliteit staat voorop;
2. Ruimte voor innovatie en profilering;
3. Samenwerken als tweede natuur.

Minister Bussemaker stelt "...Deze politieke prioriteiten zijn het uitgangspunt voor de thema's van mijn cultuurbeleid en dus voor de criteria en functies in de basisinfrastructuur in de periode 2017-2020" (Beleidsnota 2016, 9). Met andere woorden, culturele instellingen krijgen subsidie als ze zich op deze uitgangspunten richten. De minister stelt dat ondernemerschap van culturele instellingen moet worden aangemoedigd en gebruikt de eigen-inkomsten-eis als instrument om ondernemerschap te stimuleren. Ondernemerschap is zelfs onderdeel van de beoordeling van de subsidieaanvraag voor de basisinfrastructuur. Enerzijds stimuleert de overheid de musea om ondernemend te zijn, anderzijds beperkt het culturele instellingen ook in hun eigen doelen en behoeften voor de organisatie. Het zou zelfs een ongezonde prikkel kunnen geven om het beleid van een culturele instelling te ontwikkelen dat alleen gericht is op het verkrijgen van subsidie in plaats van te streven naar een gezonde financieringsmix die een stabielere basis biedt voor de organisatie doordat men tegenvallers zelf kan opvangen.

Ondernemerschap in de cultuursector heeft met het verschijnen van de term Cultureel Ondernemerschap door Giep Hagoort in 1992 een nieuwe betekenis gekregen. Hagoort heeft een conceptueel kader omschreven: "Cultureel ondernemerschap is het

leiden van een culturele organisatie vanuit drie kenmerken: 1. Het formuleren van een richtinggevende culturele missie; 2. Het balanceren en handelen tussen culturele en economische waarden; 3. De zorg hebben voor een culturele infrastructuur” (Hagoort, 2007, 27). Hij verwijst naar ondernemend artistiek leiderschap als dominant element in het proces van strategievorming. Hagoort doet een voorstel voor Cultural Business Modelling (CBM) maar de mogelijkheden hiervan worden in de praktijk marginaal getest en onderzocht.

Het verschil tussen ondernemerschap in een profit organisatie en cultureel ondernemerschap is gelegen in de het handelen tussen culturele en economische waarden en is een belangrijk element in dit onderzoek.

In de nota *Ruimte voor cultuur, Uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020*, schrijft minister Bussemaker dat de cultuursector zich nog aan het aanpassen is aan de gevolgen van de bezuinigingen. De sector moet zich tegelijkertijd ook aanpassen aan de veranderingen en voorkeuren van het publiek. Deze situatie impliceert spanning tussen het op orde krijgen van de huidige bedrijfsactiviteiten van musea, en het op zoek gaan naar nieuwe uitdagingen om het publiek te blijven boeien. Deze situatie is vergelijkbaar met het proces van het balanceren van exploratie en exploitatie in een organisatie.

Opvallend is dat de minister uitgangspunten voor het cultuurbeleid heeft geformuleerd die sturend zijn voor de sector. Deze uitgangspunten kunnen belemmerend werken in het zoeken naar innovatieve ideeën. De minister stelt: “...cultuur draagt bij aan de ontplooiing van de burgers, aan kritisch kijken en denken, en aan onze creativiteit. Cultuur draagt bij aan een gedeelde identiteit en kan mensen bij elkaar brengen en tegenstellingen overbruggen” (Ruimte voor cultuur, 2016, 9). Opvallend is dat de minister met deze visie terug gaat naar het eind van de negentiende eeuw, waar zowel de progressieve liberalen als de socialisten zich hebben ingezet voor de verheffing van de arbeidersklasse. In dit beschavingsoffensief lag het accent op volksoontwikkeling en cultuurspreiding (Pots, 2000). De kunstenaar werd als een genie gezien die de mensheid naar een hogere trap van beschaving kon brengen. De visie van de minister verwijst ook naar het ideaal van de maakbare samenleving. Door middel van de nota *Kunst en kunstbeleid* uit 1976 (Pots, 2000), wilde de overheid zich ook bemoeien met de kunst. In de jaren zeventig werden hiervoor subsidies verstrekt aan musea waar nauwelijks voorwaarden aan werden verbonden.

Maar vanaf de jaren tachtig werden de subsidies teruggedrongen en in de cultuurnota van 1997-2000 werd de nadruk gelegd op marktmechanismen en cultureel ondernemerschap. Deze lijn werd door staatssecretaris Medy van der Laan in 2003 doorgezet door de cultuurnota-systematiek te herzien, waardoor er minder discussies rondom subsidies zouden moeten plaatsvinden. Ronald Plasterk presenteerde in 2007 de hoofdlijnennotitie *Kunst van leven*, waarin bezuinigingen werden aangekondigd die de marktwerking moesten stimuleren. De commissie Cultuurprofijt werd in het leven geroepen om advies uit te brengen en presenteerde in 2008 *Meer draagvlak voor cultuur*. In dit advies werd voor een sterke band gepleit tussen cultuurinstellingen, de markt, particulieren en het bedrijfsleven (Pots, 2000).

In dit onderzoek is de geschetste historische ontwikkeling van groot belang. Kenmerk van de huidige situatie is dat als gevolg van de historische politieke erfenis en de erfenis van collecties en rijksgebouwen, veel musea met één been aan de ketting liggen van de overheid, terwijl de overheid ook verwacht dat deze musea innovatief

en zelfstandig zijn. Daarnaast moeten ze ook een deel van hun inkomsten zelf genereren. Veel musea hebben echter hun museumcollectie in langdurig bruikleen van de gemeente of Rijksoverheid en worden door de overheid gestuurd op hun erfgoed functie.

De minister volgt in samenhang met punt 3 van haar uitgangspunten voor het cultuurbeleid (Samenwerken als tweede natuur), één van de voorstellen van de Raad voor Cultuur op om cultuurbeleid in stedelijke regio's leidend te maken. De minister stelt dat culturele instellingen hun eigen kracht en profiel hebben en op deze manier kunnen bijdragen aan het profiel van de stedelijke regio's. Hierbij wordt gedacht aan samenwerking met universiteiten, scholen, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties.

Kloosterman spreekt in deze context over culturele planologie, en verstaat hieronder "...het plegen van strategische interventies in de ruimtelijke structuur en gebouwde omgeving ten behoeve van lokale ontwikkeling" (schrijvers, 2015, 84). Het probleem van deze relatie met het stedelijke regio's is dat musea niet eenzelfde uitgangspunt hebben om meer eigen inkomsten te genereren, wat onder andere wordt veroorzaakt door locatieverschillen. Sommige grotere steden zullen als gevolg van hun status als toeristische trekpleister een betere toegang hebben tot alliantiepartners dan middelgrote musea die in de periferie gevestigd zijn. Hierdoor zijn musea in grotere steden beter in staat om de dynamiek van de stad te benutten en hun succes te reproduceren. Hierdoor zullen ze beter voldoen aan de subsidie-eisen van de overheid. Musea die al veel hebben en door hun succes nog meer subsidie krijgen, zijn een voorbeeld van wat men het *Mattheus effect* noemt. Kleine en middelgrote musea in de provincie kunnen het als gevolg van dit effect moeilijk hebben. Dit Mattheus effect is dus een gevolg van de manier waarop het subsidiesysteem is ingericht (Schrijvers *et al.*, 2015).

De uitdaging voor de sector ligt op de eerste plaats in de paradox waarbij de organisatie bereid moet zijn om te investeren in het onderzoeken van nieuwe ideeën zonder dat men weet of deze een commercieel succes gaan worden. De Amerikaanse auteur Joseph Heller noemde dit dilemma Catch-22 (Heller, 1999/2017). In de organisatiecontext beschreef Sharma dit als "... paradoxaal, zonder het maken van deze investeringen, kan een idee niet geëxploiteerd worden tot een commerciële kans. Het resultaat is dat innovatieve ideeën meestal vastlopen in de val van 'you first' of een 'Catch- 22' waarbij bedrijven niet willen investeren zonder dat de opbrengsten duidelijk zijn, maar de opbrengsten kunnen niet duidelijk zijn zonder dat er een investering gemaakt wordt. (Sharma, 1999, 149). Zeker in de non-profitsector waar de budgetten vaak klein zijn en de financiële verantwoording groot kan de drempel om het business model radicaal te transformeren groot zijn.

Een tweede uitdaging voor de museale sector ligt in leiderschap bij business model innovatie. De sector heeft vaak geen commercieel DNA en men is hierbij vaak afhankelijk van de zakelijk of algemeen directeur. Om de visie van het management door de hele organisatie werkzaam te krijgen is effectief leiderschap nodig. In dit onderzoek zullen verschillende aspecten van leiderschap worden onderzocht.

1.2 Doelstelling van het onderzoek

Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan de theorievorming over het proces van business model innovatie. Het onderzoek neemt zijn vertrekpunt vanuit strategisch management. Door middel van activiteiten in strategische vernieuwing kunnen bedrijven zichzelf of de omgeving waarin ze actief zijn, vernieuwen (Bezemer *et al.*, 2006). In dit theorie bouwend onderzoek worden de processen in kaart gebracht waarbij de organisatie zoekt naar een balans in de paradox tussen exploratie en exploitatie van de bedrijfsactiviteiten in de transitie naar een nieuw business model. In dit onderzoek zal ook de invloed van de volgende management- en organisatiefactoren worden onderzocht binnen de verschillende fasen van het proces van business model innovatie:

1. Leiderschap;
2. Structuur;
3. Cultuur en context.

1.3 Onderzoeksvraag

Welke invloed hebben leiderschap, structuur, cultuur en context op het managen van de paradox tussen exploratie en exploitatie van bedrijfsactiviteiten in de transitie naar een nieuw business model?

1.4 Deelvragen

1. Wat is een business model en hoe verhoudt zich dit tot een strategie?
2. Waaruit bestaat de paradox tussen exploratie en exploitatie van bedrijfsactiviteiten?
3. Wat is business model innovatie en uit welke fasen bestaat het proces van business model innovatie?
4. Welke management en organisatiefactoren beïnvloeden het proces van business model innovatie?
5. Op welke manier kan organisatieleren het proces van business model innovatie positief beïnvloeden of stagneren?

1.5 Definities

In dit onderzoek wordt een business model opgevat als een ontwerp waardoor een organisatie strategische keuzes over de markt, klanten en de waarde propositie kan omzetten in toegevoegde waarde voor de organisatie. Een specifieke organisatiestructuur van mensen, competenties, processen, cultuur en meetinstrumenten is nodig om deze waarde te creëren en te genereren. (Smith, Binns & Tushman, 2010).

Paradox wordt in dit onderzoek gedefinieerd als tegenstrijdige maar samenhangende elementen die logisch overkomen wanneer ze los van elkaar gezien worden, maar absurd en irrationeel wanneer ze zich tegelijkertijd voordoen (Lewis, 2000).

Complexe business modellen zijn ontwikkeld om vorm te geven aan de spanningen die kunnen ontstaan als gevolg van paradoxale strategieën zoals inconsistentie of contradictie in producten/services, processen, beloningen en competenties die geassocieerd worden met elke strategie (Smith, Binns & Tushman, 2010).

1.6 Wetenschappelijke relevantie van het onderzoek en de leemte in de literatuur

Bedrijven willen succesvol blijven voortbestaan, maar in een wereld waarin technologieën elkaar snel opvolgen is het niet genoeg om alleen de bedrijfsactiviteiten waar je goed in bent te exploiteren. Strategische vernieuwing vraagt van een bedrijf om zich ook te bezinnen op de toekomst. Door middel van business model innovatie kan een organisatie een duurzame waarde creatie ontwikkelen die kan leiden tot een strategisch voordeel (Hock *et al.*, 2015).

Het exploreren van nieuwe bedrijfsactiviteiten is niet eenvoudig omdat zowel de exploitatie als exploratie afhankelijk zijn van schaarse resources zoals personeel en financiële middelen (Amit & Zott, 2012; Johnson, Christensen and Kagermann, 2008; Jansen, van den Bosch & Volberda, 2006; Baden-Fuller & Volberda, 1997).

Er is weinig onderzoek gedaan naar hoe business modellen zich nu daadwerkelijk ontwikkelen, daarnaast doorgronden weinig organisaties hun eigen business model zelf zo goed dat ze het ook daadwerkelijk kunnen vernieuwen. (Johnson, Christensen and Kagermann, 2008). Het vernieuwen draait niet zozeer om het opmerken van nieuwe omstandigheden, maar in staat zijn om de omgevingsverandering te verbinden met de bedrijfsstrategie en deze over tijd te modificeren/ hervormen (Crossan & Berdrow, 2003). Zoals uit de casebeschrijving van Amit & Zott (2012) over de ontwikkeling van Apple en HTC blijkt, is productinnovatie alleen niet voldoende om een bestendig concurrentie voordeel te behouden, men moet ook het business model vernieuwen.

Het aanbrengen van veranderingen in een compleet activiteiten systeem van een organisatie, vereist systeem-denken en een holistische zienswijze (Amit & Zott, 2012). Het is een iteratief proces van overtuigen, acties en leren met als doel de organisatie aan te passen aan de veranderende omgeving (Floyd & Lane, 2000).

Het managen van de paradox van zowel exploratie en exploitatie vraagt van de organisatie een aantal specifieke vaardigheden zoals organisatie-leren (Jansen, van de Bosch & Volberda, 2006; Crossan & Berdrow, 2003; March, 1991; Gunther McGrath, 2001; Levinthal & March, 1993; He & Wong, 2004; Argyris, 1977; Gunther McGrath, 2010; Sosna, Treviño-Rodríguez & Velamuri, 2010).

Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan de theorievorming van business model innovatie door onderzoek te doen naar het managen van de paradox van exploratie en exploitatie door het innovatieproces bij de transitie naar een nieuw business model in kaart te brengen.

In de literatuur is ook weinig bekend over de manier waarop non-profit organisaties het proces van strategische vernieuwing doorlopen (Bezemer, van den Bosch, Volberda & Jansen, 2006). Bepaalde sectoren moeten onder invloed van institutionele druk van de overheid, ten gevolge van teruglopende subsidies, zelf nieuwe business modellen ontwikkelen om alternatieve bronnen van inkomsten en financiering te vinden. Maar deze subsidies zijn juist onderdeel van het business model. Deze organisaties zullen dus opnieuw hun koers moeten bepalen en zichzelf zelfs opnieuw moeten uitvinden door hun business model te vernieuwen.

Dit onderzoek wil bijdragen aan de theorievorming van de strategische vernieuwingsdynamiek door middel van business model innovatie bij non-profit

organisaties die de transitie maken naar een nieuw verdienmodel. De resultaten van het onderzoek bieden aanknopingspunten met betrekking tot organisatie-leren voor het proces waarin strategische vernieuwing door middel van business model innovatie gestructureerd kan worden in non-profit organisaties.

1.7 Empirisch veld

Dit onderzoek vindt plaats in de museale sector omdat het vernieuwen van business modellen en ondernemend gedrag in ‘niet op winst gerichte organisaties’ betrekkelijk nieuw is. De focus van het management in de museale sector is vaak gericht op het creatieve proces en de maatschappelijke functie en in mindere mate op de bedrijfsmatige operatie en het initiëren van business model innovatie. De museale sector biedt een interessante casestudie omdat in deze context de invloed van ondernemend gedrag, leiderschapsstijl, leerstijlen en het managen van complexe paradoxale strategieën m.b.t. business model vernieuwing nog onvoldoende onderzocht is. Daarnaast biedt de combinatie van een kleine betaalde staf en een grote vrijwilligersorganisatie een specifieke context voor het proces van balanceren van exploratie en exploitatie. De vaste staf en vrijwilligers in een non-profit sector hebben vaak een intrinsieke motivatie voor hun functie en de organisatie heeft ook een andere leeftijdsopbouw van het team dan een profit-organisatie. De grote groep vrijwilligers heeft vaak de pensioengerechtigde leeftijd bereikt en werkt samen met een kleine betaalde staf.

1.8 Methode

Dit onderzoek vindt plaats door middel van zeven casestudies bij musea, waarbij het transitieproces van een bestaand naar een nieuw business model in kaart wordt gebracht. In deze casestudies wordt de invloed van elementen van Leiderschap, Structuur, Cultuur en Context geïnventariseerd die bepalend zijn in de verschillende fasen van het proces en bijdragen tot een succesvolle transitie een nieuw business model of juist vertragend of stagnerend werken.

De context van de kunst- en cultuursector speelt een belangrijke rol vanwege de eerder genoemde specifieke historische relatie met de overheid. De overheid was niet alleen de verstrekker van subsidies maar heeft het cultuurbeleid in wisselende mate ook ingezet als bijdrage aan de verwezenlijking van brede bestuurlijke doelstellingen zoals het aanwakkeren van het nationaal bewustzijn en opvoeding tot staatsburger. De overheid had dus ook een regiefunctie in het museumbestel en heeft hierdoor invloed gehad op de ontwikkeling van het business model van het museum. Als gevolg van de terugtrekkende overheid en de krimpende subsidies zijn musea nu genoodzaakt om hun business modellen te innoveren en andere vormen van financiering en bronnen van inkomsten te vinden.

Triangulatie van de onderzoeksresultaten zal plaatsvinden door middel van jaarverslagen, visiedocumenten en bedrijfsplannen van musea, beleidstukken van de Overheid en publicaties van de Museum Vereniging. Daarnaast worden de transcripten van de interviews eerst teruggestuurd naar de geïnterviewde voor een check op de correctheid van de gegevens.

1.9 Structuur en opbouw van de scriptie

Deze scriptie is opgebouwd in vijf hoofdstukken. In hoofdstuk 2 worden uit de bestaande theorie de theoretische concepten geanalyseerd die betrekking hebben op dit onderzoek. In hoofdstuk drie wordt een verantwoording gegeven voor de methodologie van het onderzoek. In hoofdstuk vier worden de cases uitgewerkt en worden de resultaten gepresenteerd in case specifieke tijdlijnen en tabellen met quotes en vervolgens wordt er een cross case analyse uitgevoerd. In hoofdstuk vijf zullen de conclusies worden gepresenteerd en proposities worden geformuleerd die de mogelijkheid geven voor toetsing door het omzetten in hypothesen en vervolgonderzoek. Verder zullen de beperkingen van het onderzoek worden besproken en aanbevelingen gegeven voor verder onderzoek.

2 Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een literatuurstudie de volgende theoretische concepten uitgewerkt; het business model, business model innovatie, het managen van de paradox tussen exploratie en exploitatie, organisatie leren, entrepreneurial orientation en aspecten van innovatie in non-profit organisaties. Deze concepten vormen het theoretisch kader waarbinnen dit onderzoek plaats vindt.

Het begrip business model is een container begrip geworden. In de eerste paragraaf worden de verschillende definities van het concept business model in de literatuur onderzocht en wordt een onderscheid gemaakt tussen het business model en strategie. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op de redenen voor business model innovatie. In de derde paragraaf wordt het proces van business model innovatie vanuit verschillende theoretische invalshoeken onderzocht. In de vierde paragraaf worden de factoren benoemd en uitgewerkt die van invloed zijn op business model innovatie. Deze factoren zijn Leiderschap, Structuur, Cultuur en Context .

2.1 Wat is een business model en hoe verhoudt zich dit tot een strategie

“Blinde eekhoorns vinden af en toe eikels, maar voor het zover is hebben ze veel tijd en moeite verspild” (Schafer, Smith en Linder, 2005,207).

Dit oude gezegde is veelzeggend over de manier waarop je je doel, in dit geval business model innovatie, kunt bereiken want een doel heeft een strategie nodig en specifieke vaardigheden om succesvol te kunnen zijn.

In deze paragraaf wordt vanuit de literatuur het concept business model en business model innovatie uitgewerkt en worden redenen geformuleerd voor business model innovatie. De termen business model en strategie worden in de literatuur vaak door elkaar gebruikt, daarom wordt in deze paragraaf het verschil aangegeven tussen een business model en een strategie.

Er is veel geschreven over business modellen en waar de meeste auteurs het over eens zijn is dat er even veel auteurs, als visies zijn op wat een business model eigenlijk is. De term ‘business model’ werd voor het eerst genoemd in een artikel van Richard Bellman *et al.* in 1957, waarin het verwees naar de problemen in de constructie van business games voor trainingsdoeleinden (DaSilva en Trkman, 2014). In 1960 verscheen een artikel van Gardner M. Jones: *Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis*, waarin voor de eerste keer het woord ‘business model’ in de titel werd gebruikt. Ook hier ging het artikel over studenten en hoe zij getraind zouden moeten worden.

In de jaren daarna heeft de studie naar business modellen een enorme vlucht genomen. In een overzichtsstudie uit 2005 (Schafer, Smith & Linder), waarbij 12 artikelen werden reviewed, komen de onderzoekers vanuit een relatiediagram tot de definitie dat: *‘een business model een representatie is van de kernideeën van een organisatie en de strategische keuzes om waarde te creëren en te benutten binnen een waarde netwerk’*.

Deze definitie bevat vier elementen:

1. Kernideeën;
2. strategische keuzes;
3. waarde-creatie;
4. waarde-benutten.

Deze elementen hebben een oorzaak-gevolg gedachte en verwijzen naar het levensvatbaar zijn en blijven van organisaties.

In een overzichtsstudie (Zott, Amit en Massa, 2011) naar 103 artikelen over onderzoek naar business modellen zijn twaalf verschillende definities geanalyseerd waarvan acht definities gerelateerd waren aan e-business. Dit laatste heeft zijn oorzaak in de ontwikkeling van het internet in het midden van de jaren negentig, wat een drijvende kracht is geweest voor het ontwikkelen van business modellen. Dit komt doordat Dot.com bedrijven in de jaren negentig business modellen pitchten om investeerders aan te trekken.

Het aandachtsgebied voor onderzoekers naar business modellen kan gekaderd worden in drie onderzoeksgebieden. Deze gebieden vertegenwoordigen een fenomeen waarop het business model zich wil richten:

1. e-Business en het gebruik van informatietechnologie binnen organisaties;
2. Strategische kwesties zoals waarde-creatie, concurrentievoordeel en bedrijfsprestaties;
3. Innovatie en technologie management.

In dit onderzoek wordt het perspectief gekozen van zowel Strategische kwesties als ook innovatie en technologie management om te onderzoeken hoe bedrijven zichzelf kunnen vernieuwen. In de literatuur wordt de term technologie gebruikt voor zowel technologische ontwikkelingen als voor processen waarmee een organisatie arbeid, kapitaal, informatie en materialen omzet in producten en diensten die een hogere waarde vertegenwoordigen (Christensen, 2015). Bedrijven hebben meerdere technologieën waaronder marketing-, investering- en managementprocessen. Innovatie wordt door Christensen (2015) gezien als een verandering in één van de technologieën. In dit onderzoek worden technologieën dus gezien als processen waarmee een museum arbeid, kapitaal, informatie en materialen omzet in producten en diensten die een hogere waarde vertegenwoordigen.

2.1.1 Business model als recept voor succes?

Definities van business modellen geven vaak een opsomming van elementen die het recept moeten zijn voor een succesvol bedrijf. Met het Business Model Canvas van Osterwalder & Pigneur (2010) lijkt het bijna een invuloefening die gegarandeerd leidt tot groot succes. Maar een brainstormoefening leidt niet tot een sterk business model. Het Business Model Canvas mist de dynamische elementen van een operationele business en heeft geen relatie met de andere aspecten van business modellen in de organisatie (Euchner & Ganguly, 2014). Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de wijze waarop een organisatie zijn business model kan veranderen en tot een succes kan maken. In dit onderzoek wordt hiertoe een aanzet gegeven.

Veel genoemde componenten in een business model zijn vier in elkaar grijpende elementen: waarde propositie, winstformule, processen en resources (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008; Johnson, 2010; Chesbrough, 2007). In essentie is

een business model meer een conceptueel dan een financieel model van een business (Teece, 2010).

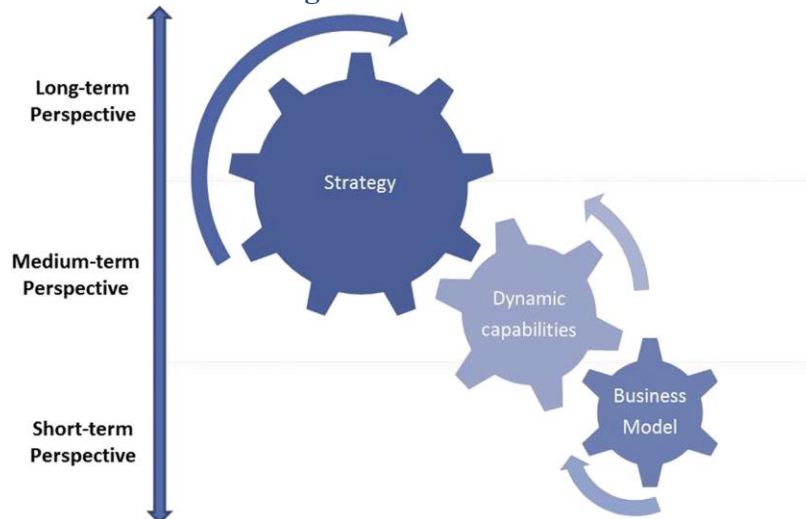
Zoals in het business model Canvas ook inzichtelijk wordt gemaakt, kan een business model bedrijven helpen om Peter Drucker's vraag te beantwoorden; wie de klant is, welke waarde de klant zoekt en hoe een bedrijf geld kan verdienen (Magretta, 2002). Waar Magretta het business model meer ziet als verhalen die verklaren hoe een organisatie werkt, definiëren Smith et al. (2010) *'een business model als een ontwerp waarmee een organisatie door strategische keuzes over de markt, klanten en waarde proposities, waarde kan creëren en opleveren. Een specifieke organisatiearchitectuur van mensen, competenties, processen, cultuur en meetinstrumenten is nodig om deze waarde te creëren en te genereren'*. De definitie van Smith et al. (2010) zal in dit onderzoek worden gehanteerd omdat in deze definitie ook specifiek de organisatiearchitectuur wordt benoemd die voor dit onderzoek belangrijk is.

2.1.2 Verschil tussen business model en strategie

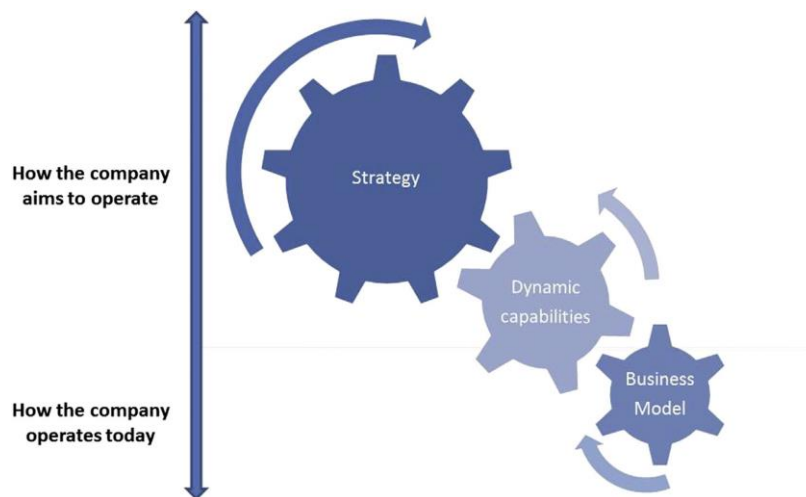
Het concept van het business model is voor managers aantrekkelijk omdat het een verandering voorstelt in de manier waarop strategieën worden bedacht, ontwikkeld en worden uitgevoerd (McGrath, 2010). In de theorie worden de concepten voor strategie en business model vaak door elkaar gebruikt, maar voor dit onderzoek is het belangrijk om het verschil duidelijk te definiëren.

Michael Porter (1996) noemt drie belangrijke elementen van een strategie: ten eerste het creëren van een unieke waarde propositie waarin verschillende activiteiten zijn beschreven, als tweede element vraagt een strategie om het maken van trade-offs als gevolg van het concurreren en dus duidelijk kiezen wat men niet doet, het derde element is het creëren van fit tussen de activiteiten van de organisatie. Het eerste element lijkt op het eerste gezicht op de omschrijving van een business model, zeker als men kijkt naar de verschillende elementen zoals bijvoorbeeld bij het Business Model Canvas. Maar Business modellen en strategieën verschillen van elkaar doordat een strategie de ontwikkeling van vaardigheden/competenties vorm geeft, waardoor ze business modellen in de toekomst kunnen veranderen. Een strategie richt zich op het ontwikkelen van dynamische vaardigheden waarmee men effectief kan reageren op veranderingen in de toekomst. Business modellen zijn dus gebonden aan de vaardigheden/competenties van een organisatie (DaSilva en Trkman, 2014). In onderstaande modellen is te zien hoe een strategie zich richt op de lange termijn, dynamische vaardigheden, op de middellange termijn en het business model op het heden. Een strategie bepaalt ook de doelen en de richting van een organisatie. De dynamische vaardigheden zijn een scharniergewricht tussen de strategie en het business model.

Vershil tussen strategie en business model



Figuur 1. Framework: relatie business model tot andere concepten. Bron: Da Silva en Trkman 2014.



Figuur 2. Framework: relatie business model tot andere concepten. Bron: DaSilva en Trkman, 2014.

Om de concurrentie in de markt het hoofd te bieden kan het nodig zijn om het business model te vernieuwen of een tweede business model te ontwikkelen. In dat geval is er sprake van business model innovatie.

2.2 Business model innovatie

In de literatuur wordt alom het cruciale belang benadrukt van business model innovatie voor het vitaal houden van organisaties om voldoende voorbereid te zijn op de concurrentie. Opvallend genoeg is er in de literatuur geen duidelijke definitie van business model innovatie beschreven. Amit en Zott hebben op een abstract niveau business model innovatie gedefinieerd als “...[Process of] designing a new or, modifying the firm’s extant activity system” (Schneider & Spieth, 2013, 4). De definitie richt zich op het bewust vernieuwen van de kernideeën van het bedrijf, in plaats van zich te limiteren door enkel een dienst of product in de organisatie te vernieuwen.

In deze tijd waarbij met name technologische ontwikkelingen elkaar snel opvolgen moeten managers en ondernemers een proactieve houding hebben ten aanzien van strategische vernieuwing en business model innovatie. Men wil niet hetzelfde lot

overkomen als Kodak, een succesvol bedrijf wat veelvuldig wordt aangehaald omdat het de boot heeft gemist om digitale camera's te produceren en daardoor ten onder is gegaan (O'Reilly & Tushman, 2016; McGrath, 2010). In de culturele sector zijn organisaties als gevolg van omgevingsturbulentie zoals het korten van subsidies en de norm om een percentage eigen inkomsten te genereren genoodzaakt om op zoek te gaan naar nieuwe business modellen of hun business model te innoveren om te voorkomen dat het museum de deuren moet sluiten.

2.2.1 Redenen voor business model innovatie

Voor product en dienst innovatie worden twee manieren beschreven om business model innovatie te benaderen, namelijk vanuit het reageren op kansen of bedreigingen (Johnson, 2010). Om kansen te zien moet men eerst kijken naar de barrières die klanten ondervinden in de toegang tot producten of diensten in de huidige markt (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008). De eerste barrière is dat de klant niet voldoende geld heeft voor de bestaande producten of diensten. De tweede barrière vormt de onmogelijkheid om fysieke toegang te krijgen tot het product of de dienst, doordat de klant bijvoorbeeld in een afgelegen gebied woont. De derde barrière vormt een gebrek aan kennis of vaardigheden om toegang te krijgen tot het product of de dienst. De vierde barrière is het gebrek aan tijd. Een voorbeeld van een business model waarin een aantal barrières werden beslecht is Hilti. In plaats van hoogwaardige elektrische gereedschappen te verkopen aan klanten, waar deze maar weinig gebruik van maakt, heeft Hilti een lease/abonnement model opgezet. Met dit model kunnen klanten een ruim assortiment van gereedschappen huren voor een maandelijks bedrag. Ze kunnen, indien gewenst, ook instructies krijgen over het gebruik en de toepassing.

Een voorbeeld van business model innovatie die inspeelt op een kans is Car2go, de dochteronderneming van Daimler in Duitsland. Dit car-sharing programma is innovatief omdat de auto's niet bij een vaste locatie gehuurd worden maar zich in het hele gebied kunnen bevinden waar Car2go actief is. Men kan de auto vinden via een app of website. De gebruiker betaalt per minuut en alleen de minuten die daadwerkelijk gereden zijn. De auto hoeft niet vooraf gereserveerd te worden en men hoeft ook niet aan te geven hoelang men gebruik denkt te maken van de auto. Na gebruik kan de auto gratis op elke willekeurige reguliere parkeerplaats worden achtergelaten. Dit business model lost dus het probleem op van fysieke toegang tot de auto en de financiële barrière wordt ook beslecht omdat de klant alleen de kosten van het daadwerkelijk rijden betaalt.

Vanuit strategische overwegingen kunnen vijf omstandigheden/kansen ontstaan waardoor verandering van het business model nodig is (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008):

1. De mogelijkheid om door een disruptieve innovatie in de behoefte te voorzien van een grote groep potentiële klanten;
2. De mogelijkheid om een nieuwe technologie te kapitaliseren door hier een nieuw business model voor te ontwikkelen;
3. De mogelijkheid om een nieuwe dienst of product te brengen waar het nog niet bestaat;
4. De behoefte om low-end bedrijven uit de business te verdrijven;
5. De behoefte om te reageren op een verschuivende concurrentie.

Voorbeelden van bedrijven die zich zijn gaan richten op een nieuwe dienst en een nieuw duurzaam business model hebben ontwikkeld gebaseerd op de 'Cradle to Cradle' filosofie zijn Auping en Desso. Desso ontwikkelt tapijten die minder chemische componenten bevatten en na gebruik weer teruggenomen kunnen worden door Desso om nieuwe producten te maken.

Chesbrough (2007) heeft een raamwerk ontwikkeld waarin bedrijven kunnen toetsen waar ze met hun huidige business staan ten opzichte van hun potentie. Ze kunnen hieruit-volgend stappen ondernemen om hun business model te veranderen.

Type 1. Bedrijf heeft een ongedifferentieerd business model. Het bedrijf concurreert op prijs en beschikbaarheid, het probleem hierbij is de 'commodity trap'. Het bedrijf is niet onderscheidend en het product of de dienst is een commodity geworden.

Type 2. Bedrijf heeft iets differentiatie in het business model. Het gaat hier meestal om een eenmalige uitvinding die moeilijk een vervolg krijgt.

Type 3. Het bedrijf ontwikkelt een gesegmenteerd business model. Het bedrijf kan nu in verschillende markten tegelijk concurreren.

Type 4. Het bedrijf heeft een omgevingsbewust business model. Het bedrijf opent zich voor ideeën en technologieën uit de omgeving om business modellen te ontwikkelen. Er wordt een netwerk opgebouwd wat het bedrijf de mogelijkheid geeft om samenwerkingsverbanden aan te gaan met externe partners.

Type 5. Het bedrijf integreert zijn innovatieprocessen in zijn business model. Het bedrijf maakt nu systematisch gebruik van de innovatieve ideeën van klanten en leveranciers. Dit stelt klanten en leveranciers in staat om hun eigen innovatieve ideeën af te stemmen op die van het bedrijf.

Het idee is dat de concurrentiepositie van Type 5 bedrijven sterker is dan bij Type 1 bedrijven, waarbij het product of de dienst een hoog volume en lage marge heeft en daarnaast snel geïmiteerd kan worden. Deze markt is dus gevoelig voor disruptie. Chesbrough benoemd echter niet de mogelijkheid om twee business modellen te gelijktijdig te laten bestaan, in zijn onderzoek vervangt de innovatie het complete bestaande business model. Dit model lijkt erg gericht op productinnovatie in de profit sector, maar is ook toepasbaar in de non profit sector. Een museum moet toetsen hoe onderscheidend het business model is in vergelijking met andere musea. Heeft het museum ook machines en een maak-industrie of alleen een erfgoedtaak waarbij het objecten kan laten zien. Is het museum gesitueerd in een grote stad of de periferie. Deze onderlinge verschillen kunnen belangrijk zijn in het onderscheidend vermogen bij het ontwikkelen van een nieuw business model.

Teece (2010) beschrijft drie factoren die van belang zijn bij het ontwikkelen van een nieuw business model:

1. Het implementeren van het nieuwe business model vereist systemen, processen en middelen die moeilijk te repliceren zijn. Hierbij zijn vaardigheden belangrijk omdat deze een concurrentievoordeel kunnen bieden.
2. Een gebrek aan transparantie maakt het voor de concurrent moeilijker om het business model tot in detail te begrijpen en dus te imiteren.
3. Ondanks dat het business model misschien wel transparant is, kan er voor een gevestigde organisatie een barrière zijn omdat het de kans loopt om de eigen business te kannibaliseren.

Musea hebben hun eigen DNA die bestaat uit een unieke kunst- of erfgoedcollectie, gebouw, locatie en erfgoedfunctie waardoor ze in het ontwikkelen van een nieuw business model moeilijk te kopiëren middelen hebben.

2.3 Het proces van business model innovatie

Zoals eerder benoemd is er weinig onderzoek gedaan naar het daadwerkelijke proces van business model innovatie. Het onderzoek van Eucher (2014) richt zich op productinnovaties en beschrijft een piramide model met 6 fasen. In dit model wordt een duidelijke scheiding gemaakt tussen het ontwikkelen van een waarde propositie en het ontwikkelen van het business model. Om risico's te beperken worden doelgerichte klant experimenten uitgevoerd. Daarna wordt het business model geïncubeerd in de markt om te onderzoeken of het nieuwe model winstgevend is en schaalbaar is. Het hele model is erg gericht op het reduceren van risico's en niet zozeer op een ontwikkelen door te leren zoals bijvoorbeeld bij de The Naturhouse Case van Sosna *et al.* (2010).

Sosna *et al.* (2010) beschrijven een 4 fasen-model waarbij het complete proces van initieel idee tot en met de exploitatiefase in kaart worden gebracht. Voor dit onderzoek zal de methode van Sosna *et al.* (2010), als raamwerk worden gebruikt omdat het een overzicht geeft van de verschillende fasen van het proces van business model innovatie en de manier waarop men elke fase doorloopt door middel van trial-and-error leren. Daarnaast gaat het model uit van de spanning tussen exploitatie en exploratie die bij business model innovatie belangrijk is. Het raamwerk van Sosna *et al.* (2010) bestaat uit de volgende fasen:

Fase 1: Exploratie. Het initiële business model ontwerpen en testen. Hierbij is de aanwezige kennis van de ondernemer en zijn team, opgedaan door ervaring met leren in het verleden, van cruciaal belang.

Fase 2: Exploratie. Ontwikkeling van het business model door middel van experimenteren maar ook leren en afleren.

Fase 3: Exploitatie. Het opschalen van het verbeterde business model. Er begint een institutionaliseringsproces van routines, processen, systemen en besluitvormingsprocessen.

Fase 4: Exploitatie en verdere exploratie. In stand houden van de groei door organisatie breed leren.

Sosna *et al.* (2010) zien business model innovatie als een initieel experiment gevolgd door continue fine-tuning gebaseerd op trial-and-error leren.

2.3.1 Visies op leren bij het proces van business model innovatie

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de manier waarop binnen een organisatie het proces van paradox doorwerkt kan worden om tot nieuwe oplossingen te komen, en tot nieuwe business modellen te komen. Business modellen kunnen vooraf niet volledig voorzien worden, ze moeten over tijd worden geleerd (McGrath, 2010).

In studies (March, 1991; Smith *et al.*, 2010; Smith & Tushman, 2005; Tushman & O'Reilly, 1996; Gupta *et al.*, 2006; Lewis, 2000) over het balanceren van exploratie en exploitatie wordt een tweedeling gemaakt in verfijning van de bestaande technologie en het uitdenken van een nieuwe technologieën. Hierin wordt ook organisatieleren besproken.

March (1991) stelt dat het vinden van een goede balans tussen exploratie en exploitatie moeilijk is omdat deze problematiek op drie niveaus plaats vindt:

1. Op individueel niveau;
2. Op het niveau van de organisatie;
3. Op het niveau van een sociaal systeem.

Zowel bij exploratie als exploitatie is er sprake van leren (Gupta, *et al.* 2006). Doordat organisaties leren van hun ervaring in het verdelen van resources tussen exploratie en exploitatie hebben deze geleerde lessen consequenties voor de toekomst. Organisaties slaan kennis op in hun procedures, normen en waarden. Tegelijkertijd vindt er een socialisatieproces plaats tussen het individu en deze geleerde normen en waarden. Daardoor hoeft leren niet per se te betekenen dat de organisatie hierdoor beter gaat presteren. De toegenomen kennis leidt vaak tot een afgenomen variabiliteit van het prestatievermogen (March, 1991). Dit kan leiden tot de in de volgende paragraaf verder uitgewerkte Succes Trap, of Succes Syndrome.

Bedrijven staan voor een dilemma waarbij trends en veranderingen kunnen worden gezien, maar waarbij het moeilijk is om vooraf te bepalen hoe men profijt kan hebben van deze ontwikkelingen in een nieuw business model. Deze onzekerheid probeert men te kanaliseren met experimenten (McGrath, 2010). Zoals eerder genoemd is het belangrijk dat het management het belang ziet van investeringen voor kleine experimenten en vaardigheden ontwikkelt om vroegtijdige erosie van het business model te herkennen en hierop te kunnen anticiperen. Het uitvoeren van kleine experimenten met lage kosten om daarbij business model hypothesen te testen noemt McGrath (2010) 'discovery driven strategic thinking'. Johnson (2010) stelt een soortgelijke methode voor, waarbij experimenten met een klein risico worden gebruikt om in itererende stapjes hypothesen te testen en er lessen worden geleerd. Eric Ries (2016) heeft met Lean Startup een methode ontwikkeld voor Lean-denken op het proces van innovatie. De vijf principes van de Lean-Startup methode zijn:

1. Ondernemers zijn overal;
2. Ondernemerschap is management;
3. Gevalideerde leerprocessen;
4. Bouwen- meten- leren;
5. Innovatie administreren en meten.

Het model van Ries is niet alleen zeer waardevol voor Start-ups maar kan ook heel goed toepast worden bij business model innovatie binnen een bestaand bedrijf. Ries ziet een belangrijke rol weggelegd voor het management en stelt dat ondernemerschap – management is. In het concept van gevalideerd leren wordt het leren op systematische wijze empirisch aangetoond. Hierdoor maken bedrijven meer reële voorstellingen van wat de klant zou willen. De methode is gebaseerd op de wetenschappelijke methode bestaande uit een duidelijke hypothese en het testen van de hypothese op een empirische wijze. De experimenten hebben hun theoretische grondslag in de visie van de Startup (Ries, 2016).

Waar Chesbrough (2010) stelt dat business model innovatie niet een daad is van vooruitziend ondernemen, maar veel trial and error leren en achteraf bijstellen, stelt Ries dat het een proces is van continue bijstellen. Een van de voordelen van het experimenteren met conceptuele business modellen is dat er geen grote investeringen nodig zijn.

Voor dit onderzoek is het nog belangrijk om de theorie over organisatie leren van Argyris (1995) te bespreken. Argyris spreekt over single loop leren als fouten worden vastgesteld en als deze worden gecorrigeerd. Bij dubbel loop leren worden niet alleen de fouten ontdekt en gecorrigeerd maar verandert men ook de onderliggende logica. Daarnaast spreekt Argyris ook over twee typen ‘theorie in actie’: met espoused theorie verwijst Argyris naar de overtuiging, normen en waarden van individuen. Met de ‘theorie – in – use’ verwijst hij naar de theorie zoals deze daadwerkelijk in de praktijk wordt uitgevoerd. De theorie van Argyris is relevant voor dit onderzoek omdat het type leren mogelijk van invloed kan zijn op het leren in het proces van business model innovatie.

2.4 Management en organisatiefactoren die van invloed zijn op het proces van business model innovatie

2.4.1 Leiderschap

Innovatie is belangrijk voor de levensvatbaarheid van een bedrijf op langere termijn. Maar innovatie van een business model is voor veel bedrijven een Sisyphus taak geworden die veel inspanning vraagt en vele mislukkingen kent.

Om te beginnen kan er een inertie of traagheid ontstaan als gevolg van onduidelijkheid over wie er binnen een organisatie verantwoordelijk is voor innovatie. Als men alleen het management verantwoordelijk stelt, heeft men een probleem op de lange termijn, omdat general managers vaak voor een korte termijn zijn aangesteld of elke twee jaar moeten rouleren. Chesbrough (2007) noemt dit gebrek aan duidelijkheid over de verantwoordelijkheid voor innovatie binnen een organisatie de ‘business model innovation leadership gap’.

Maar Business model innovatie is wel degelijk een leiderschapstaak omdat er een hoge mate van besluitvorming plaats vindt in het vinden van een balans tussen paradoxale strategieën (O’Reilly & Tushman, 2016). In de literatuur over business model innovatie heeft men voornamelijk onderzoek gedaan naar grote multinationals zoals Apple, Amazon en IBM, maar er is onvoldoende onderzoek gedaan naar hoe kleine bedrijven innoveren. Onderzoekers (O’Reilly & Tushman, 2016) wijzen op het ontwikkelen van nieuwe dynamische vaardigheden om met nieuwe competenties het business model te kunnen vernieuwen of een tweede business model te kunnen exploiteren naast het bestaande. Maar hoe het inzetten van deze dynamische vaardigheden werkt in een kleine organisatie is nog onduidelijk. Onderzoek naar business model innovaties in (non-profit) organisaties die, voornamelijk bestaan uit een grote groep vrijwilligers met een kleine betaalde managementtop, staat nog in de kinderschoenen. Hierdoor lijkt het proces van business model innovatie voor kleine organisaties met een kleine groep betaalde medewerkers een Black Box te zijn geworden. Toch kunnen kleine organisaties juist profiteren van recent onderzoek naar het managen van paradoxale strategieën zoals verder wordt besproken in de volgende paragraaf.

O’Reilly en Tushman (2016) zien het balanceren van exploratie en exploitatie als een leiderschapstaak. Managers moeten streven naar een voortdurende afstemming van mensen, structuur en cultuur. Maar er zit een gevaar aan het excellent afstemmen van mensen, structuur en cultuur omdat deze kan leiden tot het ‘Success Syndrome’. Bij het Success Syndrome is de fit zo goed gebalanceerd dat het leidt tot succes van de organisatie, dit leidt tot groei en verdere perfectioneren van de afstemming, wat groei en nog meer succes tot gevolg heeft. Het gevolg kan zijn dat er een inertie ontstaat

omdat de organisatie dusdanig gespecialiseerd is dat deze star wordt en moeite heeft om te veranderen. Want als een bedrijf succesvol is, waarom zou je het dan veranderen?

Deze situatie vraagt om leiders met kennis van paradoxale processen en leiders die niet bang zijn voor conflict en contradictie. Door kennis van differentiatie en integratie kunnen leiders gebalanceerde strategische beslissingen nemen. Smith en Tushman (2005) zien cognitieve frames als een stabiel construct wat een lens biedt om de situatie te begrijpen. Leiders moet niet bang zijn om periodiek alles te vernietigen wat opgebouwd is om een nieuwe organisatie te bouwen die beter toegerust is voor de nieuwe golf van competitie of technologie. Ambidexteriteit is een manier om deze paradox te overwinnen (Tushman & O'Reilly, 1996).

Het kunnen ontwikkelen van complexe business modellen die kunnen omgaan met conflicten tussen exploratie en exploitatie vraagt om leiderschap die richting kan geven aan processen van dynamisch besluitvorming, betrokkenheid kan creëren bij het ontwikkelen van een overkoepelende visie en het ontwikkelen van specifieke doelen (Smith *et al.*, 2010).

Een overkoepelende visie waarin de strategieën voor exploratie en exploitatie worden samengevoegd kan medewerkers motiveren en aanmoedigen om samen te werken en te komen tot gezamenlijke oplossingen.

De meeste organisaties proberen een combinatie na te streven van exploratie en exploitatie. He en Wong (2004) onderscheiden twee vormen van ambidexteriteit binnen een organisatie ten aanzien van innovatiestrategie. Bij de eerste vorm kan een organisatie gedefinieerd worden als een ambidextere organisatie als deze hoog scoort op zowel exploratieve als exploitatie innovatie strategieën. Bij de tweede vorm moet er evenveel nadruk liggen op zowel de exploratie als de exploitatie dimensie. Deze twee manieren om ambidexteriteit te definiëren hebben een relatie met twee typen strategische fit; namelijk "...fit as moderating en fit as matching" (He & Wong, 2004). He en Wong hebben deze concepten ontleend aan Venkatraman (1989) die fit als moderation definieert als twee concepten die door een derde concept gemedieerd worden. Er is sprake van een indirecte relatie. He en Wong (2004) stellen dat exploratie en exploitatie waarde kunnen toevoegen waardoor de bedrijfsprestaties omhoog gaan. Het gaat hier om de positieve interactie. Bij de fit as matching stelt Venkatraman (1989) dat twee concepten gelijk aan elkaar zijn en He en Wong kijken in hun onderzoek (2004) naar de mate van balans tussen exploratie en exploitatie.

Exploratie impliceert organisatiegedrag wat gekarakteriseerd wordt door zoeken, ontdekken, experimenteren, innovatie en het nemen van risico's. Exploratie wordt geassocieerd met organische structuren, los verbonden systemen, het doorbreken van paden, improvisatie, autonomie en chaos. Exploitatie daarentegen kenmerkt zich door verfijning, implementatie, efficiency, productie en selectie. Exploitatie wordt geassocieerd met mechanische structuren, strak gekoppelde systemen, pad afhankelijk, routinematig, controle en bureaucratie (He & Wong, 2004).

Mumford *et al.* (2002) hebben in hun onderzoek naar ‘leading creative people’, aspecten van leiderschap onderzocht. Traditioneel werd gedacht dat creatieve mensen geen leiders nodig hebben omdat ze intrinsiek gemotiveerd zijn en autonoom en professioneel werken. Onderzoek heeft een corpus aan tegenargumenten opgeleverd. Mumford *et al.* (2002) onderscheiden drie leiderschaps-kenmerken die invloed hebben het leidinggeven aan creatieve mensen.:

1. Expertise en creativiteit. Technische expertise en creatief probleemoplossend vermogen hebben invloed op de prestaties van een groep. Sociale en cognitieve aspecten zijn hierbij belangrijk. Zoals eerder aangegeven is een grondige kennis van de historische relatie van de politiek en de culturele sector cruciaal voor het begrijpen van de problematiek bij business model innovatie. Als bij leiders de technische kennis en creatieve probleem oplossende vaardigheden missen dan zullen ze minder goed in staat zijn om de groep adequaat te vertegenwoordigen, effectief te communiceren binnen de groep en de behoeften en zorgen van de volgers kunnen inschatten. Bij musea is het belangrijk om te begrijpen hoe de kunst vervaardigd wordt en welke rol de collectie heeft in de samenleving;
2. Transformationeel leiderschap. Waar Vaccaro et al. (2012) stellen dat kleinere minder complexe organisaties meer profijt hebben van transactioneel leiderschap omdat de organisatie platter is en er daardoor meer contact is tussen leider en volger, hebben Mumford *et al.* (2002) geconcludeerd dat de vooruitgang en flexibiliteit onder condities van transformationeel leiderschap groter waren.
3. Plannen en betekenisgeving. Leiders hebben een grote rol bij het maken van plannen en afspraken maar dit zou in de eerste idee-vormende fase meer gericht moeten zijn op de voortgang van het proces dan op gedetailleerde werkbeschrijvingen. Als men verder gaat naar de implementatie fase dan ontstaat er meer interactie over de voortgang en de inzet van resources. Van een leider vraagt dit projectmanagement en het maken van tijd- en prestatieafspraken. Betekenis gevende activiteiten van de leider zijn essentieel voor een groep om te komen tot creatieve oplossingen.
4. Sociale vaardigheden. De coachende en communicatieve vaardigheden zijn van belang om creatieve medewerkers nieuwe ideeën en producten te laten bedenken. Creatieve mensen werken in hoge mate autonoom en laten zich niet snel overtuigen. Dit vraagt dus goede communicatieve vaardigheden om flexibel met verschillende ego's om te kunnen gaan.

Een aspect wat in de context van dit onderzoek nog besproken moet worden is het effect van de ondernemingsgeest of ondernemersvaardigheden van het management en de medewerkers van een organisatie op het proces van business model innovatie. Lumpkin & Dess (1996) hebben een onderscheid gemaakt tussen entrepreneurship en entrepreneurial orientation. Entrepreneurial orientation verwijst volgens Lumpkin & Dess naar de processen, praktijken en besluitvormingsprocessen die leiden tot New Entry. Voor entrepreneurial orientation (EO) gebruiken Lumpkin & Dess de vijf dimensies van Covin en Miller (2013):

1. Autonomie. Dit wordt gezien als een onafhankelijke actie van een individu of een team die een idee of een visie naar voren brengt en deze mag uitvoeren. De vrijheid onafhankelijk te kunnen handelen is een cruciale dimensie van EO.
2. Vernieuwingsdrang. Dit wordt gedefinieerd als de neiging om zich bezig te houden of deel te nemen aan het ondersteunen van nieuwe ideeën, experimenteren en creatieve processen die resulteren in nieuwe producten, diensten of technologische processen.
3. Risico nemend gedrag.
4. Proactieve houding.
5. Concurrerende slagkracht/agressiviteit.

Er is weinig onderzoek gedaan naar business model innovatie en ondernemend gedrag in non-profit organisaties. Als gevolg van het ontbreken van het profit-motief, wat vaak een trigger is voor ondernemend gedrag, is ondernemend gedrag voor non-profit organisaties nog onvoldoende beschreven. Een concurrentievoordeel of financiële prestaties hebben in de non-profit sector minder betekenis maar er is wel onderscheid in de sociale prestaties (Coombes *et al.* 2011). Als gevolg van grote veranderingen in de sociale, technologische en politieke omgeving van non-profit organisaties moeten deze organisaties aanvullende eigen inkomsten verwerven. Business model innovatie is hierdoor een actueel onderwerp. Onderzoek naar de onderbouwing van de redenen om te innoveren, risico te nemen en proactief gedrag te vertonen in relatie tot het voldoen aan de sociale doelstellingen van de organisatie is ook nog onvoldoende onderzocht (Coombes *et al.* 2011).

Bezemer *et al.* (2006) hebben onderzoek gedaan in twee Nederlandse non-profit organisaties waarbij de vernieuwingsdynamiek in kaart is gebracht. In het onderzoek wordt benadrukt dat er sprake is van een toename van de omgevingsturbulentie voor non-profit organisaties en dit vergroot de noodzaak om over te gaan tot strategische vernieuwing. Barrières voor vernieuwing zijn dat non-profit organisaties vaak gekenmerkt worden door een gebrek aan financiële controle mechanismen, ze zijn over het algemeen erg behoudend en hebben een grote afhankelijkheid van vrijwilligers. Het onderzoek van Bezemer *et al.* (2006) toont aan dat het toch mogelijk is voor non-profit organisaties om strategische vernieuwing te initiëren door op de eerste plaats de juiste omstandigheden te creëren waarbinnen innovatie mogelijk is. Hierbij zou het concept van ambidexteriteit mogelijk een structurele, contextuele en leiderschapsuitdaging kunnen bieden.

Bezemer *et al.* (2006) hebben ook gekeken naar de rol van het management en het bestuur van de non-profit organisaties en de onderzoeksresultaten tonen aan dat de interpretatie van de omgevingsdynamiek door het management of bestuur een positieve invloed heeft op de mate van strategische vernieuwing. De relatie tussen de

professionele achtergrond van de directie en de sturende kracht in innovaties is in dit onderzoek niet onderzocht.

Coombes *et al.* (2011) hebben deze invloed wel onderzocht in hun onderzoek naar de invloed van directies van non-profit organisaties op de entrepreneurial orientation en de prestaties van de organisatie. De onderzoekers hebben onderzoek gedaan naar directies van non-profit organisaties omdat studies aantonen dat deze een directe invloed uitoefenen op het gedrag van managers en medewerkers binnen non-profit organisaties. Zoals eerder in dit hoofdstuk aangegeven zijn non-profit organisaties vaak klein en hebben een kleine betaalde staf. Hierdoor is er sprake van een kleinere afstand tot de operationele uitvoering. Coombes *et al.* (2011) stellen op basis van resource-based theory, waarbij de organisatie als een portfolio wordt gezien van materiële en immateriële activa en vaardigheden, dat directies van non-profit organisaties zelfs een concurrentie voordeel kunnen zijn omdat ze direct invloed hebben op de besluitvorming van een non-profit organisatie. Hierbij kan de mate van progressiviteit of het juist conservatief zijn van de directie invloed hebben op de entrepreneurial orientation binnen een non-profit organisatie. Waar een conservatieve directie zich voornamelijk richt op de huidige taak, veiligheid en het conformeren, zal een progressieve directie eerder geneigd zijn om de conventionele aannames in twijfel te trekken en nieuwe initiatieven te stimuleren. Dit alles heeft natuurlijk te maken met de mate van risicomijdend gedrag of juist risiconemend gedrag (Covin en Miller, 2013; Lumpkin en Dess, 1996). De resultaten van het onderzoek (Coombes *et al.*, 2011) tonen aan dat gedragsaspecten van directies van non-profit organisaties zoals verwacht een betekenisvolle rol spelen in het bepalen van de entrepreneurial orientation van de non-profit organisatie. De directie heeft een grotere invloed als zij het vermogen van de organisatie kan vergroten op het gebied van innovatief gedrag, het risico nemend gedrag en zich als organisatie meer proactief op te stellen. Het onderzoek toont ook aan dat een non-profit organisatie minder entrepreneurial gedrag vertoont onder leiding van een passieve directie.

In tegenstelling tot profit-organisaties is de directie van een non-profit organisatie vaak meer divers van samenstelling. De diverse samenstelling biedt een potentieel bredere variëteit aan vaardigheden en invalshoeken die vervolgens meer resources kunnen bieden voor de non-profit organisatie. En dus het concurrentievoordeel kunnen vergroten. De uitdaging ligt in het aansturen van deze ontwikkelingen. O'Reilly en Tushman (2016) maken in de afstemming van de organisatie een scheiding tussen management en leiderschap. Management richt zich op de uitvoering en efficiëntie en leiderschap richt zich op strategie en verandering. Ries (2016) stelt dat er verschillende soorten managers nodig zijn voor de verschillende fasen van innovatie. Een gedreven creatieve manager loopt vaak vast als het product opgeschaald moet worden omdat dit andere vaardigheden vraagt dan bij het ontwikkelen van een nieuw idee. "... elke volgende innovatie concurreert om bronnen met reeds gevestigde projecten, en een van de meest schaarse bronnen is talent" (Ries, 2016, 267). De organisatiestructuur van non-profit organisaties met een kleine betaalde staf heeft hierdoor mogelijk een extra uitdaging om het idee en nieuwe innovatie over te dragen naar het gehele bedrijf waar het overgenomen en opgeschaald moet worden. Daarbij moet vanwege de platte organisatiestructuur de rol van manager die een optimale afstemming zoekt tussen mensen, structuur en cultuur in de exploitatie en de rol van leider in de strategievorming en verandering bij de exploratie in één persoon verenigd worden. Het kunnen managen van meerdere afstemmingen noemt men ambidexteriteit. Waarbij belangrijk is dat wat werkt in een

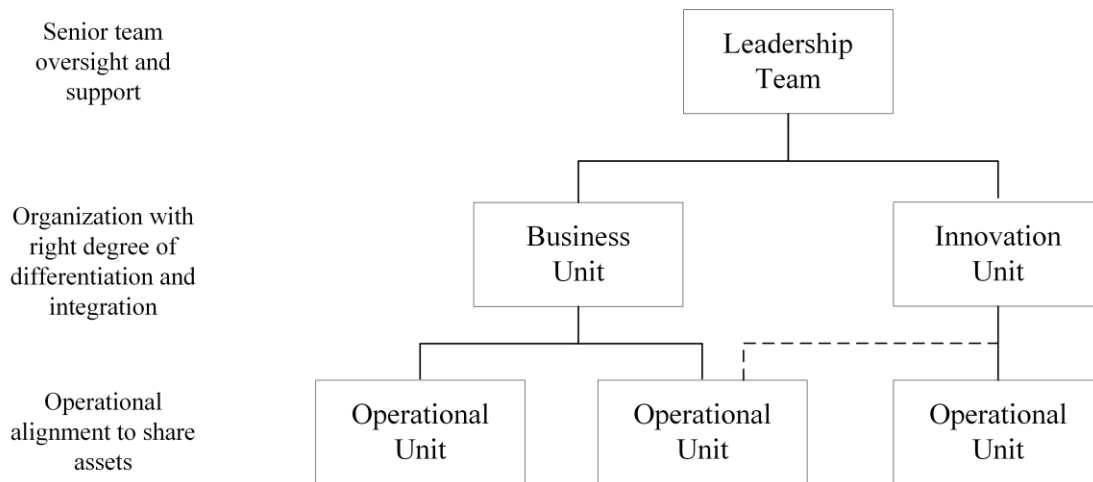
bepaalde periode van groei, misschien helemaal niet werkt in de exploiterende fase (O'Reilly en Tushman, 2016). Ries stelt bij het falen van een start-up dat men te maken kan krijgen met een door Deming samengevat dilemma "... Hoe weten we dat het probleem een specifieke oorzaak heeft en niet een systeemfout is?" (Ries, 2016,271). Als men een proces van verandering doormaakt dan zal men vaak dit proces de schuld geven als er zich problemen voordoen, maar mogelijk is er een ander onderliggend probleem. Dit is voor business model innovatie ook sterk van belang. Een innovatieve methode uit een profit-organisatie één op één toepassen op een non-profit organisatie zal waarschijnlijk niet het gewenste effect hebben omdat er een totaal andere dynamiek van omstandigheden heerst.

2.4.2 structuur

Onderzoekers zijn verdeeld over de kwestie of je nieuwe initiatieven om een business model te creëren of te vernieuwen, structureel moet isoleren van de bestaande business of binnen de business moet houden. De visie op het scheiden van de huidige business en nieuwe initiatieven (Johnson, 2010; Christensen, 2015) is gelegen in de stelling dat nieuwe initiatieven onvoldoende tot bloei komen in de huidige organisatie, omdat ze in de strijd om schaarse resources het vaak moeilijk hebben. Dit komt omdat nieuwe initiatieven in eerste instantie weinig opbrengsten hebben en nog niet de belofte hebben om te slagen. Christensen presenteert oplossingen voor het Innovatie Dilemma. Als hoofdthese in zijn boek *The Innovator's Dilemma* (1997) stelt Christensen dat de management-praktijken die ervoor gezorgd hebben dat bedrijven succesvol zijn geworden, dezelfde managementpraktijken zijn die ertoe leiden dat ze kansen missen. O'Reilly en Tushman (2016) signaleren dit ook als het eerder genoemde 'Succes syndroom'.

Waar Christensen pleit voor structurele scheiding van exploratie en exploitatie en de nieuwe initiatieven als spin-off wil zien, pleiten O'Reilly en Tushman juist voor een benadering waarbij de exploratie binnen de organisatie plaats vindt. De scheiding van het innovatie-initiatief vindt structureel binnen de organisatie plaats, maar met een uitwisseling van resources tussen de verschillende operationele units die onder leiding staan van een ambidextere leider die zowel de exploiterende unit als de explorerende onder zijn verantwoordelijkheid heeft. Hierbij is senior leiderschap en een overkoepelende identiteit zeer belangrijk voor het succesvol integreren van de nieuwe business. Als een nieuw initiatief zich succesvol heeft bewezen wordt het door contextuele ambidexteriteit toegepast binnen de gehele organisatie en kan er opschaling plaatsvinden (O'Reilly & Tushman, 2016). Tushman en O'Reilly (1996) stellen dat de uitdaging voor het management gelegen is in succesvol concurreren door zowel afstemming te creëren over de strategie, structuur, cultuur en processen en daarbij tegelijkertijd het bedrijf voor te bereiden op onvermijdelijke revoluties die nodig zijn voor discontinue omgevingsveranderingen. Managers zijn dus ambidex als ze zowel kunnen focussen op de korte termijn en de lange termijn.

Een voorbeeld van structurele scheiding binnen de organisatie vond plaats bij Amazon waarbij CEO Jeff Bezos de visie had dat de mensen die het dichtst bij het probleem zaten, dit het beste konden oplossen. Hij plaatste innovatie dus laag in de organisatie en formeerde "2-Pizza teams" waarmee hij teams formeerde die zo groot waren dat ze met twee pizza's gevoed konden worden (O'Reilly & Tushman, 2016). Hierdoor wordt innovatie onderdeel van de dagelijkse praktijk doordat het in het hart van de organisatie plaatsvindt.



Figuur 3. Design voor een ambidextere organisatie. Bron: O'Reilly & Tushman, 2016.

Bovenstaande model laat weer zien dat onderzoekers uit gaan van een grote organisatie die meerdere operationele units heeft, waardoor de indeling van de structuur op zich redelijk eenvoudig te bewerkstelligen is.

In plaats van een structurele scheiding tussen exploratie en exploitatie zoals eerder besproken in dit hoofdstuk kunnen organisaties door middel van het ontwikkelen van aantal processen en systemen, individuen aanmoedigen en in staat stellen, om hun eigen beslissingen te nemen over hoe ze hun tijd moeten verdelen tussen tegenstrijdige eisen van afstemmen en aanpassen. Gibson en Birkinshaw (2004) noemen dit contextuele ambidexteriteit. Dit zal verder in dit hoofdstuk onder de sub paragraaf Cultuur en Context verder worden besproken.

Het succesvol opschalen van een innovatie wordt vergroot als één van de initiatiefnemers bij de opschaling en institutionalisering betrokken blijft (Ries, 2016). Deze medewerker kan ook een bijdrage leveren aan het uitdragen van de bijdrage aan de overkoepelende visie en kernactiviteiten van de organisatie omdat hij de geschiedenis van de innovatie kent.

2.4.3 Cultuur en context

Onderzoek naar cultuur speelt in dit onderzoek een cruciale factor. Zoals eerder benoemd is er weinig onderzoek gedaan naar business model innovatie in de non-profit sector. In deze paragraaf zullen twee onderzoeken in de non-profit sector worden besproken en zal de problematiek van de context verder worden toegelicht.

Bezemer *et al* (2006) hebben in hun onderzoek gekeken naar de mate waarin druk van concurrenten, institutionele druk, druk vanuit managers en bestuur en de sociale omgeving invloed heeft op strategische vernieuwing en het prestatieniveau van non-profit organisaties. De auteurs verwijzen bij institutionele druk naar de druk van de overheid in de vorm van subsidiebeleid en overheidsregulering. "...het limiteert of verbiedt bepaalde activiteiten en belemmert organisaties om in te spelen op specifieke eisen en behoeften van doelgroepen" (Bezemer *et al*, 2006, 191).

De specifieke historische relatie met de overheid heeft invloed op de cultuur van een organisatie, wat op zich weer invloed kan hebben op het proces van business model innovatie. Bock *et al* (2012) stellen dat een organisatie met een cultuur die creativiteit binnen de organisatie ondersteund, geassocieerd wordt met strategische flexibiliteit tijdens het proces van business model innovatie. Door het verminderen van de complexiteit in de structuur van de organisatie en door te delegeren van taken wordt

een organisatie flexibeler voor verandering. Een innovatieve cultuur zou ook de weerstand bij de werknemers in perioden van verandering kunnen verminderen (Bock *et al.*, 2012).

In de vorige paragraaf is het Succes Syndrome benoemd waarbij succesvolle organisaties hun structuur en processen steeds verder specialiseren waardoor er een structurele inertie die kan ontstaan. Bij het groeien en langer bestaan van organisaties kan ook een culturele inertie ontstaan doordat een deel van het leren verankerd ligt in de gedeelde verwachtingen over hoe dingen binnen de organisatie gedaan worden (Tushman & O'Reilly, 1996). Deze verwachting wordt gezien in informele normen en waarden die zich ontwikkelen in verhalen en mythen en deze ontwikkelen zich in de loop van de tijd. Als het institutionaliseringsproces van de normen, waarden, verhalen en geleerde lessen groter is, dan zal de culturele inertie toenemen en daarmee neemt ook de arrogantie van de organisatie toe. Bij grote veranderingen zal echter het DNA van de medewerker ook moeten veranderen (O'Reilly en Tushman, 2016).

De cultuur binnen een organisatie kan dus een positieve motor zijn voor innovatie maar ook een vertragende factor.

Lounsbury and Glynn (2001) definiëren cultuur als "... interpretatief raamwerk waardoor individuen betekenis geven aan hun eigen gedrag als ook het collectieve gedrag in hun maatschappij" (Lounsbury and Glynn, 2001, 546). Hock *et al.* (2015) gaan in hun onderzoek er vanuit dat het vermogen van een organisatie om het business model te innoveren afhangt van de organisatie cultuur, die op haar beurt weer de collectieve normen en waarden van een organisatie vertegenwoordigd. De organisatie cultuur stelt gedragspatronen en bepaalt hoe werknemers met elkaar omgaan. Organisatie cultuur kan op die manier gezien worden als een belemmering of voorwaardenscheppend om een gewenste ontwikkeling te weeg te brengen. In dit onderzoek concludeerden Hock *et al.* (2015) dat organisaties met vernieuwende culturele waarden een positief effect hebben op het ontwikkelen op het vermogen om vaardigheden voor business model innovatie te ontwikkelen. Organisaties met op efficiency gerichte culturele waarden hebben geen last - maar ondervinden ook geen voordeel voor het ontwikkelen van vaardigheden voor business model innovatie. Deze onderzoeksresultaten sluiten aan bij bevindingen waarbij organisaties met een cultuur gericht op exploratie de culturele waarden extern gericht zijn op flexibiliteit. De organisaties met cultuur gericht op exploitatie zijn intern gericht en hebben culturele waarden gericht op stabiliteit (Hock *et al.*, 2015). Bij business model innovatie moeten organisaties zich bewust zijn van hun cognitieve barrières om te veranderen.

Daarnaast is een overkoepelende visie bij exploratie en exploitatie belangrijk. Als de overkoepelende visie mist, dan kan een exploratie irrelevant lijken voor de rest van de organisatie die niet ziet hoe het een bijdrage kan leveren aan de kernactiviteiten van de organisatie, waardoor het uiteindelijk zijn doel mist.

Naast elementen in de structuur van een organisatie en een gedeelte visie is het creëren van een specifieke organisatie context voor het aanpassingsvermogen van de organisatie belangrijk. Gibson & Birkinshaw (2004) noemen dit contextuele ambidexteriteit. Een organisatiecontext zijn de "...systemen, processen en overtuigingen die gedrag op individueel niveau vormen" (Gibson & Birkinshaw, 2004,212). Het gaat hier in tegenstelling tot structurele ambidexteriteit meer om immateriële zaken zoals onderliggende normen en waarden. Ook hier is weer een belangrijke rol weggelegd voor de senior manager die de organisatiecontext effectief moet maken voor ambidexteriteit. Contextuele ambidexteriteit beperkt zich niet tot

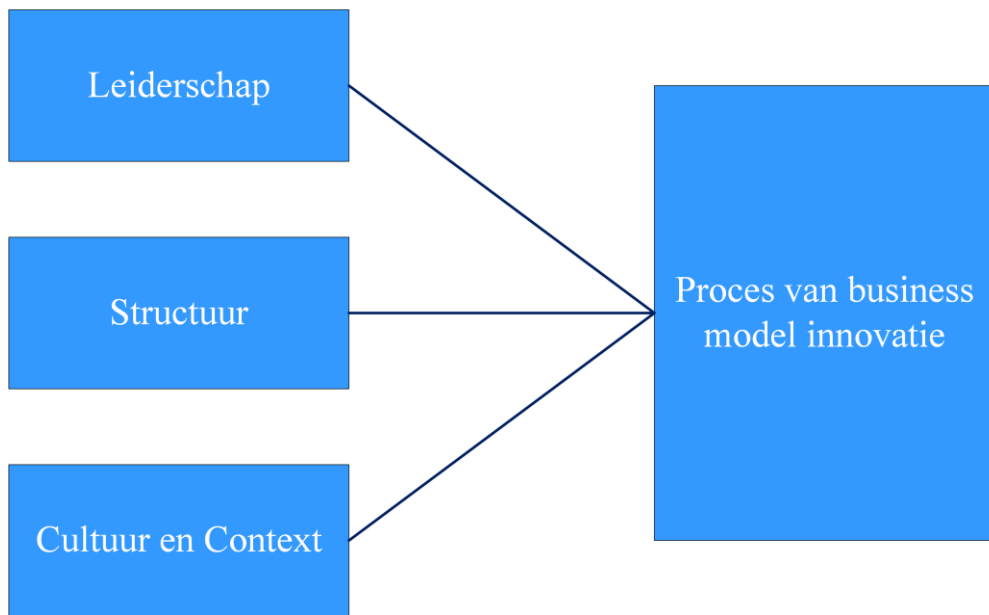
een business unit maar kan gezien worden als een meta-level vaardigheid voor het afstemmen en aanpassingsvermogen dwars door de hele organisatie heen. Als contextuele ambidexteriteit wordt bereikt dan kan elk individu in de organisatie waarde toevoegen aan de bestaande klanten binnen het eigen functionele gebied, maar kan tegelijkertijd in de omgeving de veranderingen in de omgeving opmerken en hiernaar handelen (Gibson & Birkinshaw, 2004). Dit is niet alleen duurzamer, maar zou ook in kleine non-profit organisaties mogelijk van belang kunnen zijn omdat het op individueel gedrag gericht is.

Ghoshal en Bartlett (1994) benoemen 4 cruciale contextuele elementen die individuele initiatieven, wederzijdse samenwerking en collectief leren binnen organisaties kunnen beïnvloeden:

1. **Discipline:** duidelijke prestatiestandaarden, snelle feedback loop, implementatie van consistente sancties.
Discipline is een bijdrage van de organisatie context die de medewerkers ertoe brengt om vrijwillig te streven naar het behalen van alle verwachtingen door hun expliciete en impliciete betrokkenheid. Het vaststellen van normen vraagt ook om het acceptatie en verbintenis. Het monitoren van de voortgang en dit in korte intervallen bespreken, kan bijdragen aan het institutionaliseren van nieuwe normen en een eerlijke feedback in de organisatie;
2. **Stretch:** gedeelde ambitie, collectieve identiteit en persoonlijke betekenisgeving. Stretch is een bijdrage van een organisatie context die medewerkers ertoe brengt om vrijwillig te streven naar meer, in plaats van minder ambitieuze doelen. Een gedeelde ambitie en het openlijk delen van kleine vroege successen is belangrijk om de medewerkers mee te nemen in het proces. Het bouwen aan onderlinge relaties tussen teams en individuen kan bijdragen aan het ontwikkelen van een collectieve identiteit;
3. **Trust:** rechtvaardigheidsgevoel, betrokkenheid en bekwaamheid. Vertrouwen is een bijdrage van een organisatie context die stimuleert om op elkaars toewijding te kunnen vertrouwen. In het onderzoek van Ghoshal en Bartlett (1994) bij Semco vonden de onderzoekers dat een hoge mate van procedurele rechtvaardigheid, bredere betrokkenheid bij de kernactiviteiten van het bedrijf en een algemene toename van bevoegdheden, een positieve invloed hebben op het ontwikkelen van trust;
4. **Support:** toegang tot andere bronnen in andere delen van het bedrijf, begeleiding en hulp, grotere autonomie op lagere niveaus in de organisatie. Support is een bijdrage van een organisatie context waarbij leden van een organisatie hun collega's willen helpen.

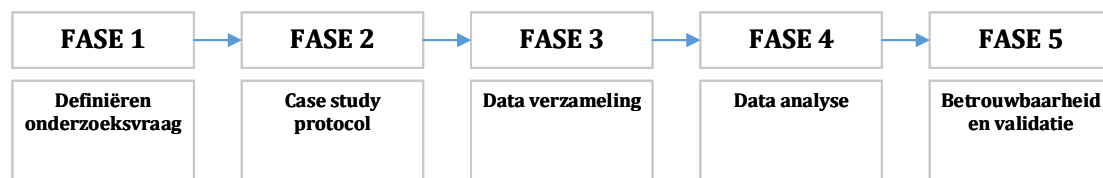
Samenvattend kan gesteld worden dat Leiderschap, structuur, cultuur en context belangrijke management- en organisatiefactoren zijn het proces van business model innovatie. Deze factoren zullen onderzocht worden binnen zeven casestudies in de museale context.

2.5 Conceptueel model



3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt verantwoording gegeven voor de methode van dit onderzoek. Het hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van het *Five stage research process model* van Stuart *et.al.* (2002) Dit proces behandelt de cruciale stappen in de opbouw van een wetenschappelijk case studie onderzoek.



3.1. Fase 1: Definiëren van de onderzoeksvraag

3.1.1. Definiëren van de onderzoeksvraag en deelvragen

De onderzoeksvraag voor deze scriptie is: *Welke invloed hebben leiderschap, structuur, cultuur en context op het managen van de paradox tussen exploratie en exploitatie van bedrijfsactiviteiten in de transitie naar een nieuw business model?*

Deelvragen

1. Wat is een business model en hoe verhoudt zich dit tot een strategie?
2. Waaruit bestaat de paradox tussen exploratie en exploitatie van bedrijfsactiviteiten?
3. Wat is business model innovatie en uit welke fasen bestaat het proces van business model innovatie?
4. Welke management en organisatiefactoren beïnvloeden het proces van business model innovatie?
5. Op welke manier kan organisatieleren het proces van business model innovatie positief beïnvloeden of stagneren?

3.1.2. Theorie-bouwend onderzoek

De uitspraak van Lewin uit 1945 “...*Nothing Is Quite So Practical as a Good Theory*” is nog altijd actueel omdat het verwijst naar het bevorderen van kennis binnen een wetenschappelijke discipline (Van de Ven, 1989, 486). De theorie is sturend in onderzoek door het stellen van relevante onderzoeksvragen en het geeft managers in organisaties een mogelijk nieuwe kijk op bestaande problematiek.

Dit onderzoek is een theorie-bouwend onderzoek. Het onderzoek bevindt zich in de literatuur over business model innovatie en neemt zijn vetrekpunt vanuit strategisch management. Het onderzoek wil een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van bestaande theorie over het balanceren van de paradox tussen exploratie en exploitatie, de theorievorming over het proces van business model innovatie en het proces van business model innovatie in non- profit organisaties.

Van de Ven (1989) stelt dat het verbeteren van bestaande theorieën moeilijk is omdat onderzoekers vaak vast zitten in de concepten en theorieën die men geleerd heeft en waardoor men is gesocialiseerd. In plaats van het verbreden van de theorie, zoekt men vaak naar het vergoten van de interne consistentie van een theorie waardoor deze juist

smaller en specifieker wordt. Doordat ik kennis heb genomen van dit mechanisme heb ik naar aanleiding van de theorie een conceptueel model geformuleerd dat richting geeft aan mijn onderzoek.

Business model innovatie heeft zoals eerder aangegeven in hoofdstuk 2, verschillende antecedenten. In dit onderzoek zal de invloed van de volgende management- en organisatiefactoren worden onderzocht binnen de verschillende fasen van het proces van business model innovatie:

4. Leiderschap;
5. Structuur;
6. Cultuur en Context.

In dit onderzoek wordt het raamwerk van Sosna *et al* (2010) gebruikt om de fasen in het proces van business model innovatie te analyseren. Dit model sluit nauw aan bij de paradox van exploratie en exploitatie zoals in hoofdstuk 2 nader is beschreven en biedt hierdoor de mogelijkheid voor een consistente opbouw van de resultaten van het onderzoek.

Fase 1: Exploratie. Het initiële business model ontwerpen en testen. Hierbij is de aanwezige kennis van de ondernemer en zijn team, opgedaan door ervaring met leren in het verleden, van cruciaal belang.

Fase 2: Exploratie. Ontwikkeling van het business model door middel van experimenteren maar ook leren en afleren.

Fase 3: Exploitatie. Het opschalen van het verbeterde business model. Er begint een institutionaliseringsproces van routines, processen, systemen en besluitvormingsprocessen.

Fase 4: Exploitatie en verdere exploratie. In stand houden van de groei door organisatie breed leren.

In de verschillende fasen van het proces van business model innovatie zal de invloed en aanwezigheid van de management- en organisatiefactoren onderzocht worden.

3.1.3. Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek karakteriseert zich als kwalitatief onderzoek omdat het inductief is met betrekking tot de theorie. Het is epistemologisch georiënteerd op hoe individuen hun wereld interpreteren. Ontologisch is het onderzoek gericht op een visie op de sociale werkelijkheid die in beweging is door hoe individuen hun werkelijkheid vorm geven (Bryman, 2016).

De kennis die wordt bijgedragen door dit onderzoek, wordt geformuleerd in proposities die op hun beurt weer een uitgangstheorie vormen voor het testen van hypothesen in nieuw wetenschappelijk onderzoek. Het doel van dit theorie bouwend onderzoek is om naast kennis te bevorderen ook een aanzet te kunnen geven aan een verklarende theorie.

3.1.4. Case studie onderzoek

Een case studie is een onderzoeksstrategie die zich richt op het begrijpen van de dynamiek binnen een setting (Eisenhardt, 1989). De data voor deze case studie wordt verzameld uit meervoudige bronnen zoals interviews en publieke en private bronnen (Voss *et al.* 2002; Eisenhardt en Graebner, 2007).

Het onderzoek kan tot stand komen door een single case studie bij één organisatie, meerdere cases bij één organisatie of één of meerdere cases bij verschillende organisaties. In dit onderzoek heb ik gekozen voor case studies bij meerdere musea

omdat door de platte organisatiestructuur van musea, het lastig is meerdere personen bij één museum te interviewen. De centrale gedachte achter theorie bouwend onderzoek door middel van casestudies, is dat er sprake is van een replicatie logica. Elke case in een museum vormt weer een experiment, wat op zichzelf staat als een unit of analysis (Eisenhardt en Graebner, 2007). Waar experimenten in laboratoria geïsoleerd worden van de context, vinden casestudies plaats in de werkelijke praktijk waardoor de context ook kan worden meegenomen in het onderzoek.

Meervoudige casestudies vormen een sterkere basis voor theorie vorming dan een single casestudie omdat de resultaten van de verschillende cases met elkaar vergeleken kunnen worden en daardoor beter generaliseerbaar zijn. De generalisaties hebben echter alleen betrekking op de onderzochte casestudies. De proposities zijn gefundeerd op gevarieerde empirische onderzoeksresultaten waardoor ze een hoger abstractie niveau hebben en dus meer theoretische significantie hebben voor een breder theoretisch onderzoeksveld. Het op cases- gefundeerd onderzoek staat op het kruispunt van theorie, structuren en gebeurtenissen of fenomenen (Stuart *et al.*, 2002). In dit onderzoek is het belangrijk om causale relaties tussen de theorie en de fenomenen in de praktijk te vinden door informatie te verzamelen door middel van observaties of interviews. Juist de verschillen in de context en het onderzoeken van de geformuleerde constructen, voegen informatie toe aan de bestaande literatuur.

Dit onderzoek vindt plaats door middel van case studie onderzoek en niet door middel van een survey omdat het theorie bouwend is en niet theorie testend. Voss *et al.* (2002) stellen dat case studie onderzoek een consistent sterke methode is voor het ontwikkelen van nieuwe theorie.

3.2 Fase 2: Het casestudie protocol

De context van het onderzoek, het ontwikkelen van een onderzoeksinstrument en selecteren van cases.

In deze paragraaf zal de context waarbinnen het onderzoek plaats vindt worden geschetst en zal het onderzoeks-raamwerk in de vorm van een casestudie protocol worden gepresenteerd.

3.2.1 Context van het onderzoek

Dit onderzoek vindt plaats in de museale sector omdat het vernieuwen van verdienmodellen en ondernemend gedrag in ‘niet op winstgerichte organisaties’ betrekkelijk nieuw is. Daarnaast is de organisatiestructuur vaak plat en werkt men met een kleine betaalde staf en een grote groep vrijwilligers. De bekostigingsstructuur van musea wijkt ook af van een profit organisatie omdat musea in grote mate afhankelijk zijn van subsidies van de overheid of sponsoren en de kunstcollectie vaak in bruikleen is van de gemeente of de overheid. De kunstcollectie, waaraan het museum vaak zijn bestaansrecht en kernactiviteiten ontleent, is dus niet het eigendom van het museum. Bovendien zijn musea genoodzaakt om alternatieve geldstromen te vinden om de gekorte subsidies te compenseren, en ontwikkelen hiervoor nieuwe business modellen.

Deze context biedt hierdoor interessante cases voor onderzoek naar het proces van het balanceren van de paradox tussen exploitatie en exploratie in de transitie naar een nieuw business model. Musea worden als gevolg van het terugdringen van subsidies genoodzaakt en dus extrinsiek gemotiveerd om een deel van de weggevallen inkomsten op alternatieve- en vaak creatieve manieren te genereren. Hiervoor moeten musea hun strategie vernieuwen en nieuwe verdien business modellen ontwikkelen.

Ondernemerschap wordt hierbij door overheid actief gestimuleerd en is onderdeel van de beoordeling van subsidieaanvragen en voor de toekenning in de basisinfrastructuur.¹

In dit onderzoek is, zoals eerder aangegeven, de geschetste historische ontwikkeling van groot belang. Het probleem van de huidige situatie is dat als gevolg van de historische politieke erfenis en de erfenis van collecties en rijksgebouwen, veel musea afhankelijk zijn van de overheid terwijl de overheid verwacht dat deze musea innovatief en zelfstandig zijn. Daarnaast moeten ze ook een deel van hun inkomsten zelf genereren. Musea zijn vanuit hun verleden niet gewend om commercieel te denken en zijn met wisselend succes zoekende naar alternatieve financieringsmodellen.

Concluderend biedt de museale sector een interessante context om het leerproces van business model innovatie te onderzoeken omdat de factoren: leiderschap, structuur, cultuur en context afwijken van een profit organisatie. De resultaten van dit onderzoek geven door de rijkdom aan contextuele elementen een aanvulling op de bestaande literatuur over organisatie leren, de paradox tussen exploitatie en exploratie en business model innovatie. De onderzoeksresultaten vullen de gap in de literatuur die bestaat in de kennis over business model innovatie en organisatie leren in non-profit organisaties.

3.2.2 Beperkingen van het onderzoek

Een aspect wat in deze scriptie niet verder onderzocht zal worden is de dynamiek van leiding geven aan een vrijwilligersorganisatie. Ondanks dat musea tegenwoordig steunen op grote inzet van vrijwilligers is het niveau waarop mijn onderzoek plaatsvindt het managementniveau wat wordt ingevuld door een betaalde staf. In het verder doorzetten van het beleid door de organisatie is het meenemen van de vrijwilligers en het vragen van commitment belangrijk, maar dit is mogelijk voor een aanvullend onderzoek.

Om de rijkdom aan relevante gegevens te kunnen verzamelen, is het van belang dat de cases zorgvuldig worden gekozen.

3.2.3 Case selectie

Het selecteren van de cases wordt gedaan op basis van de theorie. Elke case moet een stukje van de theoretische constructen belichten of juist een tegenvoorbeeld hiervan zijn (Eisenhardt en Graebner, 2007). In dit onderzoek worden de cases geselecteerd op basis van doelgerichte sampling (Bryman, 2016). Het is mogelijk dat tijdens het uitvoeren van de interviews blijkt dat de selectiecriteria moeten worden aangepast. Indien interviews met musea leiden tot nieuwe cases bij andere musea dan noemt men dit snowball sampling (Bryman, 2016).

¹ De basis infrastructuur (BIS) is geïntroduceerd in de subsidieplan periode 2009-2013 en kent een meerjaren subsidie toe aan een beperkt aantal culturele instellingen. (Rapport Beleidsdoorlichting Cultuur 2009-2014. Auditsdienst Rijk Ministerie van Financiën, 2015)

3.2.4 Empirische verkenning

Om inzicht te krijgen in het onderzoeksveld heb ik verkennende gesprekken gevoerd met verschillende personen van verschillende organisaties:

Naam	Functie	Organisatie
Doreen van Elst	Afdelingshoofd Sectoraal beleid	Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen
Robert Verhoogt	Senior Beleidsmedewerker	Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen
Victor Moussault	Zakelijk directeur	Mauritshuis Den Haag
Joop van Caldenborgh	Verzamelaar en directeur	Museum Voorlinden
Jan Willem Sieburgh	a.i. Directeur → voormalig zakelijk → directeur	Wereldmuseum Rotterdam Rijksmuseum Amsterdam

Uit deze oriënterende gesprekken kwam onder meer het aspect van ondernemerschap en entrepreneurial orientation naar voren maar ook de afhankelijkheid van subsidies. Alle directeuren legden de nadruk op de karaktereigenschappen, kennis van het leiden van een zakelijke onderneming en de professionele achtergrond van de directeur en managers. De directeuren verbonden deze karaktereigenschappen van de directie aan het succes van musea. Deze gesprekken hebben bijgedragen aan het doelgericht formuleren van criteria voor het selecteren van de cases.

Selectiecriteria voor de cases in dit onderzoek:

1. De grootte van het museum,
2. De grootte van de betaalde staf,
3. Kenmerken van de directie en management wat betreft professionele achtergrond en kennis van ondernemerschap,
4. Het succes van het museum wat betreft aanpassingsvermogen op bezuinigingen van subsidies,
5. Mate van afhankelijkheid van subsidies,
6. Fysieke locatie van het museum.

Profiel voor selectie van musea:

1. Groot museum gesitueerd in een grote stad met een professionele betaalde staf van minimaal 5 personen, aangevuld met vrijwilligers,
2. Een klein museum met een kleine betaalde staf, < 5 personen, aangevuld met vrijwilligers,
3. Een museum wat als gevolg van de bezuinigingen het moeilijk heeft gehad en nu aan het reorganiseren is,
4. Een middelgroot museum met een middelgrote betaalde staf waarbij zich geen turbulente omstandigheden voordoen,
5. Een museum wat door verschillende media geprezen wordt door zijn innovativiteit en samenwerking met andere organisaties: mogelijke voorbeeld case,
6. Een tegenvoorbeeld van een case van een museum wat geen subsidie ontvangt en op eigen kracht functioneert.
7. Museum dat aan de vooravond staat van een transitie waarbij het business model gaat veranderen.

Bovenstaande criteria hebben als doel een gevarieerde case-mix te maken waarbij zoveel mogelijk verschillende aspecten van de afhankelijke variabelen aanwezig zijn en dat deze een relatie laten zien met de onafhankelijke variabele: business model innovatie. De uitdaging van het meervoudig casestudie onderzoek is om binnen de afbakening van dit onderzoek de mogelijke opkomende theoretische aspecten te kunnen onderscheiden van het gevonden empirisch bewijs, wat de beschreven theorie ondersteund (Eisenhardt en Graebner, 2007).

Stuart *et al.* (2002) stellen dat in het samenstellen van de cases de onderzoeker zich bewust moet zijn van de “paradox of sampling”. De paradox stelt dat de sample onbruikbaar is als het niet echt representatief is voor de populatie. Maar men weet alleen of de sample representatief is als men de kenmerken van een populatie kent. Een random case selectie waarbij men op goed geluk de fenomenen denkt te kunnen vinden is voor het bouwen van theorie dus niet zinvol. Daarbij komt dan ook nog de bias van de onderzoeker zelf. De observaties worden mede gevormd door de eerdere ervaringen, achtergrond, wetenschappelijke opleiding, cultuur, en overtuigingen van de onderzoeker (Stuart *et al.* 2002). Ik ben me bewust van mijn voorkennis over de bezuinigingen op de subsidies en het conservatief zijn van een aantal bestuursleden en leden van het managementteam van musea. Door mijn ervaring bij de Caldic Collectie, nu Museum Voorlinden heb ik van dichtbij gezien wat nodig is om een museum te beginnen. Deze vooringenomenheid probeer ik naar de achtergrond te dringen door de vragen in het interview objectief te stellen, geworteld in de theorie en door de transcripties van de interviews terug te laten lezen door de geïnterviewde.

Cases

- A: Van Gogh Museum, Amsterdam, (profiel selectie criterium 1);
- B: Museum Voorlinden, Wassenaar, (profiel selectie criterium 6);
- C: Textiel Museum, Tilburg, (profiel selectie criterium 5);
- D: Frans Hals Museum, Haarlem, (profiel selectie criterium 4);
- E: Museum Van Bommel Van Dam, Venlo, (profiel selectie criterium 7);
- F: Nationaal Glasmuseum, Leerdam; (profiel selectie criterium 3);
- G: Het Zwarte Tulp Museum, Lisse. (profiel selectie criterium 2).

3.2.3. Analyse niveau

Het onderzoek vindt plaats op het niveau van de directie van musea. De unit of analysis is dus op bedrijfsniveau en het analyse niveau is het managementniveau. Binnen de context van het onderzoek is de verwachting dat vanwege de kleine betaalde staf in musea, de directie een directe sturende invloed heeft op de operationele processen. De personen die geïnterviewd zullen worden zijn leden van de directie of het managementteam van een museum.

3.3 Fase 3: Data verzameling

De data in dit onderzoek wordt verzameld door middel van interviews en documenten van de organisatie die online te vinden zijn zoals de jaarverslagen, beleidsplannen, visiedocumenten en de *Museum Cijfers*², gepubliceerd door de Museumvereniging.

² <https://www.museumvereniging.nl/Devereniging/Cijfersmuseumsector.aspx>. De publicaties *Museum Cijfers* bevat de belangrijkste cijfers over musea van het afgelopen jaar en zijn tot stand gekomen door Stichting Museana.

Door middel van semi gestructureerde interviews kan enerzijds een structuur worden aangebracht door de vragen toe te spitsen op de constructen die voortkomen uit de literatuur en anderzijds heeft de onderzoeker de mogelijkheid om informatie van de geïnterviewde te krijgen die mogelijk nog niet bekend was bij de onderzoeker. Het onderzoek is retrospectief omdat het terug wil kijken naar het proces van business model innovatie. De interviews zullen worden opgenomen en getranscribeerd. Het uitgewerkte interview zal eerst voorgelegd worden aan de geïnterviewde om te controleren of de gegevens overeen komen met de intenties bij beantwoording van de vragen. Naar aanleiding van een pilot interview kunnen interviewvragen nog aangescherpt en aangepast worden.

Door middel van triangulatie van de interviews en bronnen (documenten van musea en de Museumcijfers van de Museumvereniging) wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Dit zal verder uitgewerkt worden in fase 4.

3.3.1. Interviews

In de interviews zal bewust naar een aantal theoretische aspecten van de constructen worden gevraagd om de generaliseerbaarheid te vergroten.

Over onderstaande theoretische concepten zullen vragen worden geformuleerd:

1. Verantwoordelijkheid voor business model innovatie in de organisatie;
2. Ambidexteriteit: exploratieve innovatie, exploitatieve innovatie. Structurele ambidexteriteit, contextuele ambidexteriteit en leiderschap;
3. Entrepreneurial orientation: gericht zijn innovatie, proactief gedrag, risico nemend/-mijdend gedrag;
4. Ondernemerschap en leiderschap;
5. Organisatieleren;
6. Kenmerken en achtergrondinformatie over werkervaring en opleiding van directieleden en/of managers;
7. Culturele aspecten in de organisatie.

3.4 Fase 4: Data analyse

Bij het analyseren van de data is het belangrijk dat er structuur wordt aangebracht in de onderzoeksresultaten. Dit structuren kan door het zoeken naar patronen. Aan de hand van de management- en organisatiefactoren die beschreven zijn in hoofdstuk 2 kunnen theoretisch onderbouwde relaties gevonden worden. Maar mogelijk dienen zich in de praktijk alternatieve verklaringen of factoren aan, voor het stagneren of succesvol verlopen van het proces van business model innovatie. Deze bevindingen kunnen uiteindelijk gelinkt worden aan de proposities die in hoofdstuk 5 geformuleerd worden. (Stuart *et al.*, 2002).

De onderzoeksresultaten zullen eerst in een case-specifieke tabel worden gestructureerd en daarna zullen de alle cases in een tabel worden opgenomen om vervolgens cross case elementen en patronen te analyseren. De resultaten zullen in tijdlijnen geplaatst worden om het proces van verschillende constructen visueel te kunnen maken. Op deze tijdlijnen zullen sleutelmomenten worden geplaatst die belangrijk zijn geweest in het proces van business model innovatie.

3.5 Fase 5: Betrouwbaarheid en validiteit onderzoek en verspreiding van de onderzoeksresultaten

Om te testen of mijn onderzoek voldoet aan de eisen die gesteld worden aan wetenschappelijk onderzoek, heb ik het onderzoek beoordeeld op construct validiteit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid.

3.5.1. Construct validiteit

Construct validiteit is de mate waarin men de correcte operationele waarden meet voor de bestudeerde theoretische concepten (Stuart *et al.*, 2002; Voss *et al.* 2002). Zoals ik eerder in dit hoofdstuk naar voren heb gebracht worden er meerdere bronnen voor bewijsvoering naar voren gebracht. De data wordt verzameld door middel van semi gestructureerde interviews, en getrianguleerd door andere informatiebronnen zoals documenten van musea en de Museumcijfers van de Museumvereniging. In de bewaking van het consistent doorvoeren van de bewijsvoering wordt ik begeleid door mijn scriptiebegeleiders Prof. dr. J.J.P. Jansen en Dr. G. van de Kaa.

3.5.2. Interne validiteit

Interne validiteit is de mate waarin een causale relatie kan worden gelegd in het onderzoek. In het onderzoek moet duidelijk zijn dat bepaalde condities leiden tot andere condities en dat deze kunnen worden onderscheiden van oneigenlijke relaties (Stuart *et al.*, 2002; Voss *et al.* 2002).

In dit onderzoek zal de interne validiteit worden bewaakt door patroonherkenning duidelijk te beargumenteren en onderbouwen met relevante in de empirie gevonden data. Deze patronen zullen op tijdlijnen worden uitgezet waarbij men een overzicht krijgt van de specifieke stappen in het transitieproces van business model innovatie.

3.5.3. Externe validiteit

Externe validiteit verwijst naar het domein waarnaar de onderzoeksresultaten of de vermeende causale relaties kunnen worden gegeneraliseerd (Stuart *et al.*, 2002; Voss *et al.* 2002). Stuart *et al.* (2002) stellen dat waar survey onderzoek onderbouwt wordt door generalisaties op basis van statistische gegevens, een case studie onderzoek onderbouwt wordt door analytische generalisatie.

Om de externe validiteit te kunnen waarborgen zal vanuit elke case een generalisatie plaatsvinden naar een bredere theorie. Omdat dit onderzoek een theorie bouwend onderzoek is dat voortbouwt op bestaande theorie, kan het géén generalisatie geven van een groep of populatie. Het kan in dit geval dus geen generalisatie geven van zeven onderzochte musea, naar een populatie van alle Nederlandse musea. Het onderzoek kan wel verklarend zijn vanuit de theorie en een relatie leggen tussen bepaalde fenomenen.

3.5.4. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid is de mate waarin het onderzoek kan worden herhaald met dezelfde resultaten (Stuart *et al.*, 2002; Voss *et al.* 2002).

De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt geborgd doordat er een duidelijk casestudy protocol is gemaakt in dit hoofdstuk waarin de criteria voor het selecteren van cases duidelijk wordt omschreven en de stappen in het onderzoek worden vastgelegd. De theoretische concepten die in de interviews zullen worden bevraagd zijn ook duidelijk omschreven zodat een andere onderzoeker deze zou kunnen gebruiken om dezelfde resultaten te krijgen. Tijdens het onderzoek worden de interviews getranscribeerd en de notities van de interviews in casestudie databases opgeslagen zodat deze gemakkelijk kunnen worden opgezocht.

3.5.5. Verspreiding van onderzoeksresultaten

Het is belangrijk dat nieuwe onderzoeksresultaten worden gedeeld. Door het bekend maken van de resultaten en de proposities die uit het onderzoek zijn voortgekomen kunnen deze op zich weer onderwerp worden van een nieuw onderzoek. De proposities kunnen in hypotheses worden omgezet om vervolgens getest te worden.

De leemtes in dit onderzoek geven nieuwe onderzoekers weer mogelijkheden om de theorie verder uit te bouwen. Het publiceren van de onderzoeksresultaten geeft andere onderzoekers ook de mogelijkheid om kritiek te uiten op de opzet en uitvoering van het onderzoek wat mogelijk kan leiden tot een vervolgonderzoek.

De Master thesis van de studenten aan de Erasmus universiteit worden online gepubliceerd en zijn publiek toegankelijk. Het is dus mogelijk voor andere studenten om inspiratie voor een onderzoek op te doen door mijn scriptie te lezen. Het doel van dit onderzoek voor mij persoonlijk is om verder te gaan met vervolgonderzoek en mogelijk een onderzoeksvoorstel te schrijven voor een PhD. Publiceren in een gerenommeerd tijdschrift lijkt me geweldig maar is mogelijk nu nog te hoog gegrepen. Ik zou een artikel over mijn scriptie kunnen schrijven voor RSM Outlook.

Voor de museumsector wil ik een artikel schrijven met de conclusies van mijn onderzoek voor het tijdschrift *Museumvisie*. *Museumvisie* is een publicatie voor museumprofessionals die vier keer per jaar wordt uitgegeven door de Museumvereniging. Het doel van deze publicatie is niet een recept te schrijven voor succesvolle business model innovaties in de museum sector, maar lezers te prikkelen om na te denken over het transitieproces bij business model innovatie in hun organisatie. Hierbij kunnen de resultaten van het onderzoek als uitgangspunt dienen voor praktijkgericht onderzoek binnen de organisatie. Ik wil mijn bevindingen ook delen met de gesprekspartners uit de cases en zal hen benaderen en vragen of ik mijn onderzoeksresultaten mag komen presenteren. Ik ben inmiddels ook al uitgenodigd om een lezing te geven voor een groep cultuur-professionals.

4 Analyse van empirische onderzoeksresultaten

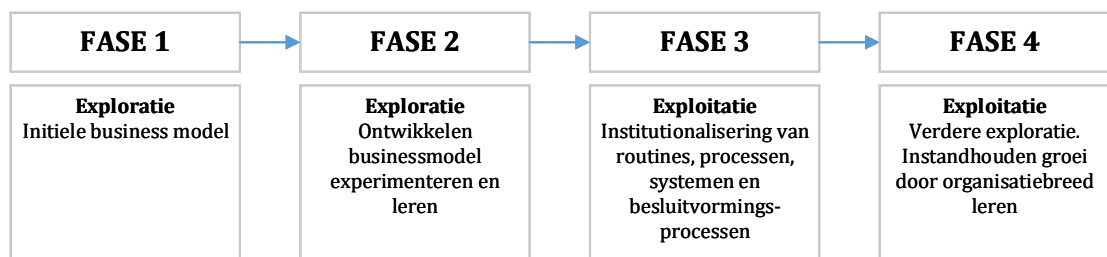
In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de cases worden gepresenteerd door middel van content analyse. Vooraf zijn uit de theorie de thema's en factoren bepaald die in de cases zullen worden onderzocht. Eerst zal per case de onderzoeksresultaten worden geanalyseerd, gevolgd door een cross case analyse van alle cases. De onderbouwing van de resultaten vindt plaats door middel van citaten uit de transcripten van de interviews met directieleden van de musea en uit aanvullende documenten over de organisatie. De structuur van de analyse volgt het theoretisch kader zoals is beschreven in hoofdstuk 2.

4.1 Factoren in de case

Factoren bij leiderschap	Literatuur
Verantwoordelijkheid voor de innovatie als managementtaak	Gebaseerd op het vinden van de balans tussen paradoxale strategieën. En het voortdurend afstemmen van mensen, structuur en cultuur (O'Reilly & Tushman, 2016).
Ambidexteriteit bij leiders	Gebaseerd op de cognitieve frames die een leider moet hebben om niet bang te zijn voor conflict en contradictie (Tushman & O'Reilly, 1996).
Ontwikkelen van complexe business modellen	Leiders moeten complexe business modellen kunnen ontwikkelen die kunnen omgaan met het conflict tussen exploratie en exploitatie. Mate van richting geven van een leider (Smith <i>et al.</i> , 2010).
Overkoepelende visie	Een overkoepelende visie en een actief leerproces bij specifieke doelen (Smith <i>et al.</i> , 2010).
Professionele achtergrond van de directie en mate van progressiviteit	Directe invloed van de directie op de dagelijkse operationele activiteiten in een non-profit organisatie als mogelijk concurrentievoordeel voor de organisatie (Coombes <i>et al.</i> , 2011).
Behoeft aan verschillende typen managers in verschillende fasen van het innovatie proces	Managementportfolio waarbij er een verschillende behoefte bestaat aan managementvaardigheden in verschillende fasen van het proces van innovatie (Ries, 2016)
Autonomie, vernieuwingsdrang, Risico nemend gedrag, proactieve houding, concurrerende slagkracht agressiviteit	Dimensies van Entrepreneurial orientation die leiden tot New Entry (gebaseerd op Lumpkin & Dess, 1996 en Covin & Miller, 2013).
Omgevingsturbulentie, mate van financiële controlemechanismen, afhankelijkheid van vrijwilligers	Reden en onderbouwing voor innoveren in non-profit sector (Bezemer <i>et al.</i> 2006).
Structuur	Literatuur
Scheiden van business units bij innovatie en scheiding van exploratie en exploitatie buiten	(Johnson, 2010; Christensen, 2015)

de organisatie	
Ambidexteriteit: structurele scheiding van exploratie en exploitatie binnen de organisatie	(Tushman & O'Reilly, 1996, O'Reilly & Tushman, 2016)
Experimenteren en leren	Komen tot nieuwe business modellen door experimenteren en leren. (Sosna et al, 2010; Mc Grath, 2010; Gupta <i>et al.</i> , 2006 ; Johnson, 2010; Ries, 2016).
Cultuur en context	Literatuur
Institutionele druk van de overheid in de vorm van subsidiebeleid en overheidsregulering	(Bezemer et al 2006)
Cultureel ondernemerschap en ondernemerschap	Cultureel ondernemerschap is gericht op het handelen tussen culturele en commerciële waarden en entrepreneurship is gericht op New Entry (Hagoort, 2007; Lumpkin & Dess, 1996)
Situering van het museum in een stedelijke of regionale omgeving.	Mattheus effect als gevolg van het bestaande succes van een museum, waardoor het nog meer subsidie krijgt (Schrijvers <i>et al.</i> , 2015)
Aanpassingsvermogen van de organisatie	Contextuele ambidexteriteit (Gibson & Birkinshaw, 2004)
Individuele initiatieven, wederzijdse samenwerking en collectief leren binnen een organisatie	Discipline, Stretch, Trust en Support zijn elementen die meer gericht zijn op de onderliggende normen en waarden in een organisatie (Ghoshal & Bartlett, 1994).

Het proces van business model innovatie wordt geanalyseerd aan de hand van het raamwerk van *Sosna et al* (2010).



Figuur 4. Raamwerk naar 'Learning and Business Model Innovation Process'. *Sosna et al.* (2010)

Aan de hand van de theorie en de resultaten uit het interview en de andere documenten over het museum zal worden bepaald in welke fase van het proces van business model innovatie het museum zich bevindt en welke barrières ze in elke fase hebben ondervonden en welke kansen ze hebben gezien.

4.2 Case A Van Gogh Museum Amsterdam

Introductie van de organisatie

Case A betreft het Van Gogh Museum in Amsterdam. Het Van Gogh Museum bevat de grootste Van Gogh-collectie ter wereld. Daarnaast bevat de collectie schilderijen en tekeningen uit de periode 1840-1920 van vrienden, tijdgenoten, voorbeelden en navolgers van Vincent van Gogh. De Mesdag Collectie in Den Haag is ook onderdeel van het Van Gogh Museum. De organisatie bestaat uit 195,6 fte, dit zijn 233 medewerkers, waarvan 14.8 fte Directie/staf (2015 jaarverslag).

De missie van het museum is “...Het Van Gogh Museum maakt het leven en werk van Vincent van Gogh en de kunst van zijn tijd toegankelijk voor zo veel mogelijk mensen om hen te verrijken en te inspireren” (Strategisch jaarplan 2014-2017). De kernopdracht ligt in bij Museale Zaken, Publiekszaken en Bedrijfsvoering. Het Van Gogh Museum heeft in 2015, 85% van de totale baten gehaald uit entreegelden, commerciële activiteiten en sponsoring. 15% van de totale baten kwam uit subsidies van de Rijksoverheid. In 2015 heeft het Van Gogh Museum ruim 1,9 miljoen bezoekers ontvangen. De Mesdag Collectie in Den Haag heeft 15.743 bezoekers ontvangen.

De organisatie structuur bestaat uit tweehoofdige directie. Axel Rüger is de algemeen directeur en Adriaan Dönszelmann is de zakelijk directeur. De organisatie kent drie afdelingen te weten Museale zaken, Publiekszaken en Bedrijfsvoering.

Huidige business model

Het Van Gogh Museum genereert 40% van zijn inkomsten uit kaartverkoop, 40% via overige activiteiten en ontvangt 20% subsidie van de rijksoverheid. In 2015 kwam 45% uit kaartverkoop, 40 % uit overige activiteiten en 15 % uit subsidies (financieel jaarverslag 2015). Om de financieringsmix te verstevigen ontwikkelt het Van Gogh Museum nieuwe business modellen (Strategisch jaarplan 2014-2017).

Nieuwe business modellen

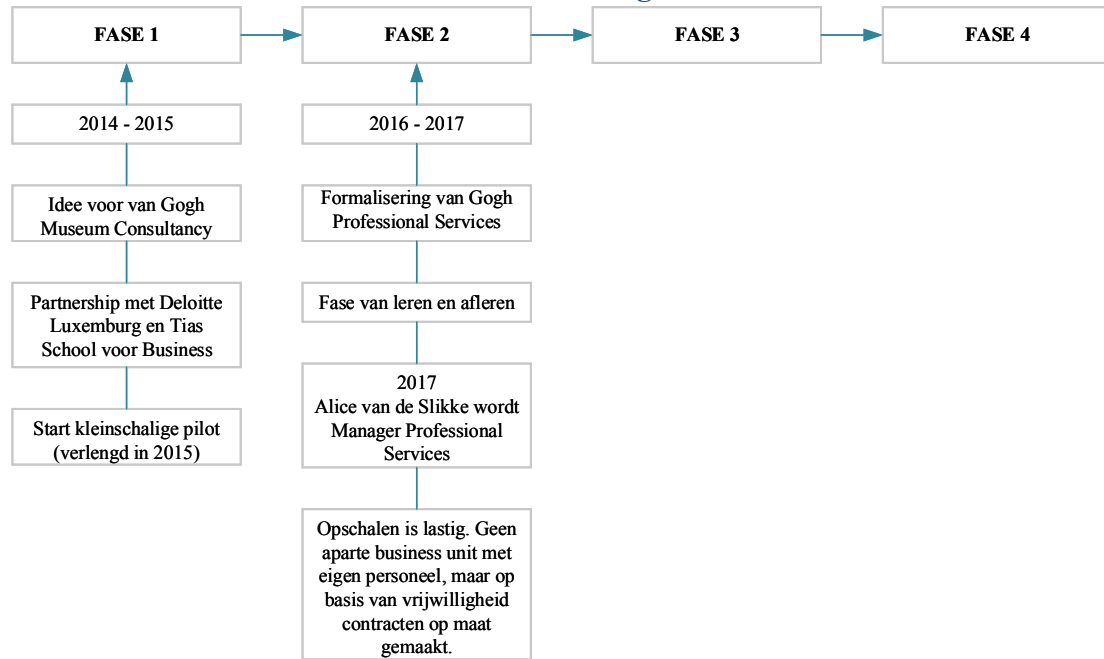
Door middel van nieuwe business modellen wil het Van Gogh Museum de financiële basis verder verstevigen. Voorbeelden van nieuwe business modellen zijn:

- Professional services;
- Beveiligingssamenwerking PP10;
- Verkoop van de Relievo Collectie;
- ‘Meet Vincent van Gogh’;
- Nieuwe activiteiten ten behoeve van fondsenwerving.
- In 2017 gaat men zich oriënteren op het oprichten van een Endowment fonds.

Voor deze case is de manager Professional Services van het Van Gogh Museum geïnterviewd.

Voor de triangulatie van onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van het Strategisch plan 2014-2017, de brochure Van Gogh Professional Services, Jaarplan 2014, nieuwsberichten en informatie gepubliceerd op de website van het Van Gogh Museum, een interview met de zakelijk directeur op de website van samenwerkingspartner TIAS en een artikel in de Volkskrant van 11 oktober 2014.

Procesmodel business model innovatie van Gogh Museum



Analyse van Fase 1.

FASE 1. EXPLORATIE. HET INITIËLE BUSINESS MODEL ONTWERPEN EN TESTEN. HIERBIJ IS DE AANWEZIGE KENNIS VAN DE ONDERNEMER EN ZIJN TEAM, OPGEDAAN DOOR EERDERE ERVARINGEN IN HET VERLEDEN VAN CRUCIAAL BELANG.

In de visie van het Van Gogh Museum gebaseerd op de missie en de kernwaarden formuleert Van Gogh onder punt 5 : “Het VGM werft additionele inkomsten, mede door de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen en de verdere professionalisering van de fondsenwerving” Strategisch plan 2014-2017, 21).

Het van Gogh Museum is zich bewust van haar afhankelijke positie van haar locatie voor het genereren van de kaartverkoop wat de grootste bron van inkomsten is.

“Want we zijn hier, nou je hebt gezien voor het grootste deel afhankelijk van de kaartverkoop en de museumwinkel, maar wat als er - iets gebeurt dat de bezoekers niet meer kunnen komen, want ze komen voor 80% uit het buitenland. En we hebben gezien dat toen met de vulkaan ontploffing, weet je dan kunnen er geen vliegtuigen meer hier komen en dan hebben we direct een probleem. Daarnaast hebben we even een keer een uitstapje gemaakt richting de Hermitage omdat hier het museum werd verbouwd en dan zag je ook meteen een daling in de aantal bezoekers omdat de toeristen ons niet meer konden vinden. Dus dat heeft direct een effect op onze balans eigenlijk.”

Als strategische pijler wordt vermeld dat het Van Gogh Museum “... nieuwe businessmodellen ontwikkelen om de financiële positie te verstevigen en zo zijn ondernemende rol verder uit te bouwen” (Strategisch plan 2014-2017, 39).

Als uitwerking van deze doelstelling is in 2014 op initiatief van de zakelijk directeur het idee ontwikkeld voor Van Gogh Museum Consultancy. Het museum is zich bewust van de institutionele druk om nieuwe verdienmodellen te zoeken.

De aanwezige kennis voor het ontwerpen van het business model was bij de zakelijk directeur aanwezig. De directeur heeft een in het verleden functies vervuld bij Deloitte, British Telecom, Telfort, CGI business consulting en Unisys.

Sosna (2010) stelt dat de aanwezige kennis en ervaring van de entrepreneur en zijn team de strategische beslissingen in deze fase sterk kunnen beïnvloeden.

Manager professional Services Van Gogh: *“Dus toen is Van Gogh Museum consultancy geboren.”*

Coby: *“wie heeft dat bedacht?”*

Manager professional Services Van Gogh: *“onze zakelijk directeur.”*

“onze zakelijk directeur is heel ruimdenkend. Dus die ziet eigenlijk overal kansen. Ja, waarom kunnen we dat niet eens proberen en daar eens kijken hoe het gaat.”

De achterliggende gedachte voor museum consultancy is dat het van Gogh museum regelmatig geraadpleegd wordt door verzamelaars en concullega 's vanwege hun hoogstaande reputatie ten aanzien van kennis en kunde van de medewerkers van het museum.

“professional services is eigenlijk geboren uit de vraag vanuit de omgeving dat zij altijd vragen aan ons stellen. Van jullie zijn het Van Gogh Museum vertel nou eens hoe doen jullie dit, hoe doen jullie dat en die vragen die komen grotendeels uit de museumwereld, dus van onze concullega 's maar ook van particulieren en bedrijven. En toen dachten we, ja daar kunnen we dus wat mee want wereldwijd worden wij gevraagd om advies te geven dus wat nou als we dat zouden professionaliseren.”

Door middel van een marktonderzoek heeft men geprobeerd een inschatting te maken van de diensten waar behoefte aan is. In een interview met samenwerkingspartner TIAS zegt zakelijk directeur Dönszelmann³:

“...gewoon doen is mijn motto. Wel natuurlijk doordacht en met goede partners. We dachten bijvoorbeeld, en dat bleek ook uit het haalbaarheidsonderzoek, dat onze kennis over veiligheid en beveiliging heel interessant zou zijn voor andere partijen. Als een tentoonstelling aan de veiligheidsnormen van het Van Gogh Museum voldoet, dan wordt het door de markt ook als veilig gezien, weten we. Maar toch blijkt in de praktijk dat we hier geen adviesvragen over krijgen, maar dat vooral onze technische expertise nu wordt gevraagd.”

In 2014 is een kleinschalige pilot opgestart op basis van liggende vragen vanuit de sector en met medewerking van museum medewerkers op vrijwillige basis.

³ <https://www.tias.edu/kennisgebieden/detail/strategy-leadership/detail/nieuw-businessconcept-van-gogh-museum-vernieuwingsslag-in-bekend-aanbod>.
Geraadpleegd op 12-6-2017.

Analyse management en organisatiefactoren fase 1

LEIDERSCHAP

Het initiatief kwam duidelijk van de zakelijk directeur. Hij nam voor het initiële business model idee het netwerk en de kennis mee uit zijn vorige werkervaringen. Hij reageerde dus op een kans.

STRUCTUUR

Bij het initiële idee was er geen sprake van een scheiding tussen exploratie en exploitatie. Het initiatief werd binnen de bestaande werkzaamheden opgezet. De medewerkers konden op basis van beschikbaarheid en bereidheid meewerken aan de ontwikkeling van het idee.

CULTUUR EN CONTEXT

Kijkend naar de cultuur van het Van Gogh Museum, dan spreekt het museum in haar visie de wens uit nieuwe producten en diensten te willen ontwikkelen. Kijkend naar de pilot dan wordt aan de medewerkers een intrinsieke motivatie gevraagd om je in te zetten voor een extra opdracht die niet binnen het huidige takenpakket valt.

“Maar het is eigenlijk op basis van is iemand kundig genoeg om advies te geven dus hebben we hier de expert in huis. En heeft die ook zin om mee te werken en tijd, en weet je - dan kijk ik of die bij het team past. We hebben hier bijvoorbeeld een collega bij facilitair zitten en die weet alles van duurzaam bouwen omdat we hier ook de nieuwe entree hebben gekregen.”

Deelconclusie

In fase 1 kwam het idee van de zakelijk directeur die duidelijk een commerciële achtergrond heeft. Het ontwikkelen van het idee past bij de doelstelling om meer commerciële activiteiten te ontwikkelen om additionele inkomsten te genereren. Het idee is dus top-down ingegeven en door omgevingsturbulentie en institutionele druk ontstaan.

Analyse van Fase 2

FASE 2. EXPLORATIE EN ONTWIKKELING VAN HET BUSINESS MODEL DOOR MIDDEL VAN EXPERIMENTEREN MAAR OOK AFLEREN.

Na het opstarten van een kleinschalige pilot werd deze in 2015 verlengd. De pilot bestaat uit één business manager, zij houdt zich bezig met het in de markt zetten van de diensten die het Van Gogh Museum kan aanbieden. De adviesopdrachten zijn in deze fase nog voortgekomen uit bestaande contacten. In deze fase is ook een aanzet gegeven tot het in kaart brengen van het volledige portfoliopotentieel. In deze fase krijgt het van Gogh ook te maken met het kritisch oordeel van collega's. De Volkskrant van 11 oktober 2014 kopt : “Van Gogh Museum gaat in consultancy, een raar idee”. De kritiek richt zich op het geven van advies wat normaal op sociaal krediet plaatsvindt. De directeur van het Gemeente Museum in Den Haag zegt dat het niet past bij de museumcultuur. Ook het ministerie van OCW waarschuwt dat het Van Gogh Museum niet te hard van stapel mag lopen en dat de zakelijke activiteiten de museale taken niet in de weg mag zitten.

Van Gogh Professional Services wordt in 2016 geformaliseerd.

In een persbericht op de website van het Van Gogh Museum van 7 april 2016⁴ staat:

“Adriaan Dönszelmann, zakelijk directeur van het Van Gogh Museum: Onder de naam Van Gogh Museum Professional Services gaat het museum deze expertise en professionele diensten aanbieden aan musea, overheidsinstanties, particuliere instellingen en verzamelaars. Met het vermarkten van onze kennis en diensten voldoen we aan de groeiende vraag uit de markt. Bovendien past dit verdienmodel binnen onze visie op ondernemerschap vanuit een culturele instelling, teneinde meer eigen inkomsten te genereren. Zo snijdt het mes aan twee kanten.”

Het nieuwsbericht vermeldt ook een samenwerkingsrelatie met Deloitte:

“Het Van Gogh Museum is recent een samenwerking aangegaan met Deloitte Luxemburg. Deze samenwerking weerspiegelt de gezamenlijke ambitie om een brug te bouwen tussen de twee traditioneel gescheiden werelden van kunst en cultuur en de financiële sector.”

Het Van Gogh Museum biedt zijn kennis en expertise aan op zes gebieden:

1. Museum management;
2. Kunstobjecten;
3. Collectiebeheer en –behoud;
4. Tentoonstellen;
5. Gebouw;
6. Bezoekers.

Analyse management en organisatiefactoren fase 2

LEIDERSCHAP

De pilot loopt van 2014 tot de formalisatie van Professional Services in 2016. Tijdens deze periode is één business manager actief die wordt aangestuurd door de zakelijk directeur. De business manager moet bij een adviesopdracht in het museum op zoek naar geschikte deskundigen binnen de organisatie.

De afhankelijkheid van de zakelijk directeur voor het nemen van beslissingen is groot.

“Voor het aannemen van een opdracht heb ik altijd eerst overleg met mijn zakelijk directeur.”

De zakelijk directeur kondigt ook een nieuwe samenwerkingsrelatie aan met Deloitte Luxemburg. De consultancy wereld is voor de zakelijk directeur bekend terrein en hij heeft via zijn netwerk bereikbare resources.

STRUCTUUR

Tijdens de formalisatie is geen aparte unit opgezet met medewerkers die toegewijd zijn voor de Professional Services. De medewerking gaat nog steeds op basis van vrijwilligheid en geschiedt naast de vaste taken van de medewerkers. Doordat de projecten op maat worden gemaakt met medewerkers die op dat moment beschikbaar zijn, is de mate van leren en experimenteren minimaal. Iedereen in de organisatie is betrokken bij innovatie maar dit is niet structureel georganiseerd. Medewerkers doen deze innovaties er als extra taken bij en dit mag niet ten koste gaan van hun kerntaken.

⁴ <https://www.vangoghmuseum.nl/nl/nieuws-en-pers/persberichten/van-gogh-museum-professional-services-geintroduceerd>. Geraadpleegd op 12-6-2017.

“Naast mij is er nog geen vast team. Er zijn al wel een aantal vaste medewerkers die zich extra voor Professional Services inzetten en veel cursussen/advies geven in het buitenland. Deze groep is groeiende, alsmede de afdeling. Die wordt uitgebreid als er meerdere opdrachten zijn.”

CULTUUR EN CONTEXT

De omzetdoelstellingen die het Van Gogh had verbonden aan de advieswerkzaamheden zijn na de pilot bijgesteld. Het bleek moeilijk te zijn om de advieswerkzaamheden honderd procent kostendekken te maken. Een andere doelstelling die het Van Gogh museum verbindt aan Van Gogh Museum Consultancy is duurzaam werkgeverschap waarbij het medewerkers in staat wil stellen om zich op een andere manier te ontplooiën.

“het is nog steeds op basis van – wil ik dit – want ik kan wel bepalen dat iemand daarop moet gaan zitten maar zoals bij de beveiliging heb je een heel team. En dan is het wel leuk als het in samenspraak gaat en dat iemand zegt – ik kan en wil en dat is voor mij ook een verdieping voor mijn werk, want de meeste mensen die hier werken die blijven hier heel lang werken, want die vinden het hier allemaal heel erg leuk. En dus het is eigenlijk ook een verbreding – ontwikkeltraject – voor de collega’s zelf.”

Deelconclusie

In Fase 2 wordt het business model verder ontwikkeld en er wordt geleerd vanuit de opdrachten die men krijgt. De directeur speelt nog steeds een prominente rol in de ontwikkeling van het business model en het aangaan van partnerships. Er klinkt ook kritiek vanuit de museumsector die zich baseert op de museumcultuur en het geven van wederdiensten als sociaal krediet.

Opvallend is dat met het formaliseren van Van Gogh Museum Consultancy in Professional services de organisatiestructuur niet is veranderd. De deelname van medewerkers aan een adviestraject geschiedt nog steeds op vrijwillige basis en dit staat het leren en afleren in de weg. De invulling lijkt meer projectmatig waarbij er geen borging lijkt te zijn van kennis en ervaring. De kennis van de medewerkers is het kapitaal van Professional Services, maar als deze medewerkers met ontslag gaan, gaat de kennis verloren voor de organisatie.

Analyse van fase 3

FASE 3 EXPLOITATIE. HET OPSCHALEN VAN HET VERBETERDE MODEL.

INSTITUTIONALISERINGSPROCEN VAN ROUTINES, PROCESSEN, SYSTEMEN EN BESLUITVORMINGSPROCESSEN.

De manager professional services, gaf in het interview aan dat de organisatie zich bevindt in fase 4 waarbij men alweer verder kijkt naar wat de organisatie verder kan ontwikkelen. De manager gaat bewust terug naar fase 3 waarbij ze meer commitment van collega's wil.

“wij zaten in fase vier, totdat ik ben begonnen en ik zei, ik kijk er met een ander oog naar en ik wil eigenlijk meer commitment van de collega's zodat als we het anders doen dan krijgen we – dan werken we meer vanuit onze corebusiness en met de klanten die het beste bij je passen. Dus ik ga weer terug weet je wel - dus je bent ergens mee bezig en dan denk je hé we komen nu achter dingen dus we gaan het weer een beetje aanpassen.”

Volgens het raamwerk van Sosna *et al.* (2010) zou Van Gogh Professional services nog steeds in fase 3 zitten waarbij het moet gaan opschalen en het institutionaliseringsproces moet gaan plaatsvinden. Maar doordat de medewerking nog steeds op vrijwillige basis is en er dus geen sprake is van continuïteit, is het moeilijk om processen te beschrijven, routines te ontwikkelen en besluitvormingsprocessen te institutionaliseren.

“Ja er zijn procedures en besluitvormingsprocessen beschreven. Het is goed om te hebben om op terug te vallen en als handleiding, maar in de praktijk blijkt dat blijkt dat elke case weer uniek is.”

Analyse management en organisatiefactoren fase 3

LEIDERSCHAP

XX is sinds februari 2017 de nieuwe manager Professional Services. Ze heeft net als de zakelijk directeur een commerciële achtergrond.

“ik heb een jaar International Business gedaan in Maastricht.” “En daarna ben ik hotelschool gaan doen in Den Haag. Daar waren eigenlijk dezelfde onderwerpen maar heel erg toegespitst op de hotellerie – heel leuk inderdaad – en daarna ben ik begonnen bij Hotel Des Indes in Den Haag en daarna naar ABN Amro – naar de sponsoring en events afdeling.”

Ze staat in nauw contact met de zakelijk directeur. De manager heeft aangegeven dat ze meer commitment wil van de medewerkers. Het managen van een unit die bestaat uit medewerkers die eigenlijk zowel op projectbasis, als op vrijwillige basis en naast hun eigen taken adviestaken uitvoeren voor het Van Gogh Professional Services is problematisch. Het is bijna onmogelijk om routines, processen en besluitvormingsprocessen te ontwikkelen als je geen vast team hebt wat je kunt aanspreken. Het Van Gogh Museum heeft zoals eerder aangegeven 195,6 FTE in dienst. Daarnaast worden de adviestrajecten op maat gemaakt, wat een proces beschrijving lastig toepasbaar maakt op een volgend project. En er zijn zes gebieden waarop het Van Gogh Professional Services zijn diensten aanbiedt, de combinatie van medewerkers op een project is bijna eindeloos.

STRUCTUUR

Zoals hierboven beschreven is de afdeling professional services geen integraal deel van de organisatie. Het heeft nog steeds een business manager die als een soort intercedent medewerkers in de organisatie bereid moet vinden om mee te werken aan een adviestraject. Deze structuur kun je niet opschalen omdat het teveel op incidentele basis is ingericht. Hierdoor mis je structurele controle mogelijkheden op kwaliteit, timemanagement en budget.

CULTUUR EN CONTEXT

Het van Gogh Museum heeft tot op heden geen vast team op de afdeling Professional services gezet. Men heeft wel de adviestrajecten meer afgestemd op de overkoepelende visie, kerntaken en collectie van het Van Gogh Museum.

“in het begin werd er gezegd dat alles op het gebied van kunst kunnen we doen, maar daar zijn we een beetje van terug gekomen want als je echt specifiek naar de kunst kijkt dan is – dan moet het gerelateerd zijn aan van Gogh. Is het - ik wil een gebouw bouwen waar kunst in geplaatst kan worden dan kunnen we vanuit facilitair advies geven. Dat kan best breed zijn, maar ga

je specifiek kijken naar schilderijen – ik wil een schilderij restaureren dan moet het een Van Gogh zijn.”

“Dus ik ben een beetje een ander model aan het maken en niet meer zo breed maar puur die dingen die bij het Van Gogh museum passen.”

Deelconclusie

Het van Gogh Museum blijft steken in het begin van fase 3. Doordat er geen vast team is waarmee gebouwd kan worden aan gezamenlijke doelstellingen, kwaliteitseisen, deadlines en budgetten lijkt professional services meer op projectbasis te werken dan een duurzaam nieuw business model te hebben ontwikkeld. De activiteiten van Professional Services zouden zelfs imago schade kunnen veroorzaken en gevolgen hebben voor de reputatie van het van Gogh Museum als de afdeling niet geprofessionaliseerd wordt. Er spelen ook tegenstrijdige belangen tussen het krijgen van subsidie en toch commercieel willen opereren.

De manager Professional services liep aan tegen onvoldoende commitment van de medewerkers. De medewerkers doen deze adviestrajecten als specialist in hun vak, naast hun gewone reguliere taken en bezigheden. Dit is voor een manager Professional Services moeilijk te managen omdat ze hiërarchisch geen bevoegdheden heeft als de medewerker in zijn reguliere functie is.

Conclusie

Het van Gogh Museum heeft vanuit de visie op cultureel ondernemerschap vanuit een culturele instelling, Professional Services opgezet als business model innovatie voor een gezonde financieringsmix. Het initiatief kwam van de zakelijk directeur die een commerciële achtergrond heeft in het bedrijfsleven. Het idee is ontwikkeld en getest door middel van marktonderzoek en een kleine pilot van twee jaar. In deze periode heeft men door middel van experimenten onderzocht naar welke diensten vraag is. Het grootste probleem waardoor het business model niet kan opschalen is dat het afhankelijk is van medewerkers die op basis van beschikbaarheid en vrijwilligheid hun expertise verlenen in een adviestraject. Doordat de organisatie groot is en de samenstelling van de teams divers als gevolg van een brede vraagstelling en de op maat gemaakte oplossing, is het bijna onmogelijk om processen, procedures en besluitvormingsprocessen in stelling te brengen. De commerciële achtergrond van zowel de zakelijk directeur als de manager Professional Services zijn van invloed geweest op de manier waarop het business model in ontwikkeld. Het business model lijkt echter aansluiting te missen bij de rest van de organisatie.

4.3 Case B Museum Voorlinden Wassenaar

Introductie van de organisatie

Case B betreft Museum Voorlinden. Vanuit de Caldic collectie is een initiatief van de verzamelaar ontstaan om een museum te gaan bouwen op Landgoed Voorlinden in Wassenaar. De Caldic Collectie is een privé kunstverzameling van dhr. XX welke bij de KvK vastgelegd is in 1994 onder de naam Caldic Collectie BV. De Caldic Collectie heeft als activiteiten het verzorgen van decoratie binnen Caldic bedrijven; het tentoonstellen van kunstwerken binnen de Caldic bedrijven en het verzamelen van kunstwerken. In 2011 is Landgoed Voorlinden aangekocht en is Stichting Voorlinden ingeschreven bij de KvK.

Museum Voorlinden in Wassenaar is 11 september 2016 voor het publiek geopend. Het museum heeft zijn ANBI status onder de naam Stichting Voorlinden. De doelstelling van de Stichting is: 'Het in het algemeen belang tonen van de Caldic Collectie aan het nationale en internationale publiek, onder meer door het in stand houden van het Museum Voorlinden in Wassenaar en de omringende tuinen op landgoed Voorlinden'. XX is de directeur van het museum. Het museum heeft een kleine vaste staf.

Eigen inkomsten en eigendom van de collectie

Stichting Voorlinden exploiteert Museum Voorlinden. Hieronder vallen ook de museumwinkel en het restaurant in het oude landhuis. Het museum ontvangt geen subsidie. Omdat het museum nog geen jaar open is, is er alleen een financiële verantwoording beschikbaar op 31 december 2016. De bezoekersaantallen zijn nu ongeveer 300 bezoekers per dag.

Huidige business model

Museum Voorlinden genereert zijn inkomsten uit kaartverkoop, de winkel en het restaurant. Het museum ontvangt geen overheidssubsidie.

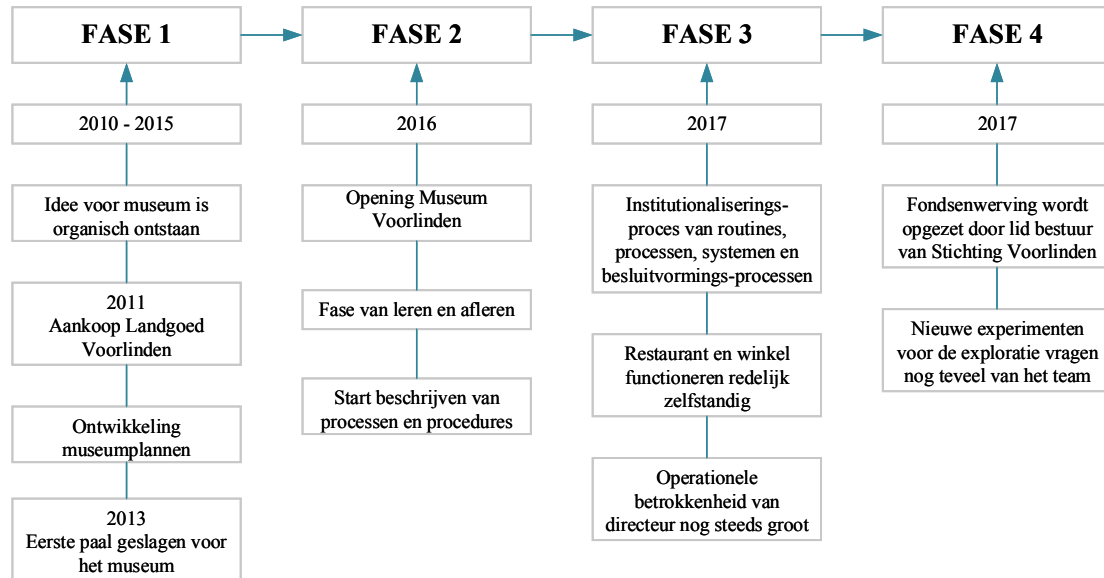
Nieuwe business modellen

Het museum is de mogelijkheden voor fondsenwerving aan het onderzoeken om additionele inkomsten te werven.

Voor deze case is de directeur van Museum Voorlinden geïnterviewd.

Voor de triangulatie van onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van gegevens verkregen van de Kamer van Koophandel en informatie op de website van Museum Voorlinden.

Procesmodel business model innovatie van Museum Voorlinden



Het business model van de Caldic Collectie met de kleine vaste staf en conservator XX heeft zich vanaf 1994 ontwikkeld, tot het in 2016 geopende Museum Voorlinden. De organisatie legde zich eerst toe op het tonen van de Caldic Collectie binnen de bedrijven van Caldic en verzorgde bruiklenen van haar collectie naar nationale en internationale musea. In de tijd tot aan het invoeren van het nieuwe business model heeft de Caldic Collectie de tentoonstelling *Artist 's Books* gepresenteerd in Museum de Fundatie en in 2011 de tentoonstelling *I Promise To love You* in de Kunsthal in Rotterdam. De tentoonstellingen in de bedrijven van Caldic waren op afspraak voor publiek te bezoeken. Op het privé landgoed van de familie XX bevindt zich een beeldentuin die eveneens op afspraak te bezoeken was. Aan het bezoeken van beide locaties waren geen kosten verbonden.

Op 11 september 2016 toen Museum Voorlinden zijn deuren opende moest het museum van nul gaan draaien. De privé verzamelaar en directeur XX zijn tot in detail bij de ontwikkeling en bouw van het museum betrokken. Dynamische vaardigheden werden zelf aangeleerd en al experimenterend werd er geleerd en afgeleerd.

Procesbeschrijving Fase 1

FASE 1. EXPLORATIE. HET INITIËLE BUSINESS MODEL ONTWERPEN EN TESTEN. HIERBIJ IS DE AANWEZIGE KENNIS VAN DE ONDERNEMER EN ZIJN TEAM, OPGEDAAN DOOR EERDERE ERVARINGEN IN HET VERLEDEN VAN CRUCIAAL BELANG.

Het idee voor het museum is organisch ontstaan. Dhr. XX heeft meerdere ideeën voor een museum onderzocht. Zo heeft hij de haalbaarheid van een paviljoen op zijn privé landgoed laten onderzoeken. Er is overleg geweest met de gemeenten Rotterdam en Den Haag maar er is geen uitvoerbaar plan uit voortgekomen.

“nou ja – bij ons – als ik in ieder geval zelf terug kijk dan is het heel organisch gegaan. En – kijk we waren al wel bezig met het idee voor het museum want in 2010 hebben we de Serra gekocht – nou ja die koop je met als – met de gedachte-”

“Dus de ideeën waren er wel degelijk – ik herinner me niet meer echt dat we nou de tentoonstelling of het format van de tentoonstelling als pilot hebben gezien voor het museum – nee – ik denk dat het museum was nog heel ver weg

want we zaten nog in de schetsfase. En dat herinner ik me was een hele lange fase – waarbij het werkelijke museum – nog heel ver weg lijkt –“

Toen men erachter kwam dat Landgoed Voorlinden te koop was leek dit de ideale locatie voor een museum. In 2011 is het Landgoed aangekocht maar waren de vergunningen nog niet in orde om er een museum te mogen bouwen. Met de toestemming van de gemeente was er sprake van een realisatie van Museum Voorlinden. In 2013 is de eerste paal geslagen voor het museum.

“ik denk dat - dat al een heel vroeg moment was - dat was op het moment dat we voorlinden hebben gekocht – en dat wat ons betreft zou dat museum er dan ook gewoon gaan komen. Het lag alleen niet alleen aan ons – het lag natuurlijk ook aan allerlei andere partijen – dus uiteindelijk toen de omgevingsvergunning onherroepelijk was verklaard toen was het voor iedereen een gegeven . het museum gaat er links – of rechtsom gewoon komen.”

Analyse management en organisatiefactoren fase 1

LEIDERSCHAP

De verzamelaar is ondernemer en heeft de multinational Caldic Chemie opgericht. Hij heeft zijn collectie ondergebracht in de Caldic Collectie waar een kleine staf conservatoren werkzaam is. De verzamelaar is actief geweest in verschillende bestuursorganen op het gebied van beeldende kunst zoals de Tefaf en PAN Amsterdam, Gemeente museum Den Haag, Museum Boijmans van Beuningen en de Internationale Beelden Collectie Rotterdam.

De directeur van het museum was vanaf 2005 conservator bij de Caldic Collectie. Ze heeft een kunstachtergrond en heeft zich binnen het bedrijf onder leiding van de verzamelaar kunnen ontwikkelen.

“...ik weet niet beter dan dit – kijk ik heb één werkervaringen en dat is bij de Caldic collectie wat nu Museum Voorlinden is dus ik ben opgegroeid met de ondernemer XX.”

De verzamelaar heeft het initiatief genomen tot het ontwikkelen van een idee voor een museum. De huidige directeur heeft samen met de verzamelaar het concept voor het museum verder bedacht en uitgewerkt. Hiervoor hebben ze veel musea bezocht om ideeën op te doen. De besluitvorming lag bij de verzamelaar.

“Nou –klinkt het gek als – als we zeggen dat we dat niet voor ogen hadden – dat wij eigenlijk het hele museum hebben gebouwd en hebben ontwikkeld – met alles erop en eraan – zoals wij dachten dat wij als bezoeker – het graag zouden willen ervaren. Dus wij hebben ons - wij hebben gewoon – we zijn in de bezoekersrol gekropen en zo hebben we ons ook altijd in het hele voortraject – hoe zeg je dat – bewogen – door bij andere musea te gaan kijken en gewoon bezoekerje gespeeld – en gezegd – oké wat vinden we goed en wat vinden we niet goed en zo eigenlijk een heel – ja een hele ervaring neergezet – en de bezoeker kan iedereen zijn.”

“...maar dat is het vreemde misschien ook van een initiatiefnemer die bereid is die investering te doen met allerlei risico's – die daarbij horen. Wij hebben - ja niet vanaf het eerste moment berekeningen gemaakt met hoeveel bezoekers

denk je dat we moeten trekken en hoe veel vierkante meter tentoonstellingsruimte hoort daarbij – nee – wat voor ons- wat is nou voor ons de ideale maat van een museum. Nou dat is iets groter dan een voetbalveld. Dat zijn we gaan ontwikkelen. En uiteindelijk kom je natuurlijk – moet je – je moet ergens een keer een berekening gaan maken – hoe krijgen we een soort – ja – vorm waarin we van – waarin we rendabel kunnen zijn waarin we onszelf kunnen bedruipen. Nou – dan ga je kijken van wat zou gas, water en licht kunnen kosten. Hoeveel mensen hebben we op de vloer nodig om de kunst te bewaken of de mensen te woord te staan. Nou – wat kosten die mensen dan – en kijk dan ga je – dan ben je eigenlijk al – aan het rekenen in de – in een soort – ruimte dat er al is. “

“Maar goed de begroting die we hebben gemaakt – dat hebben gewoon zelf gedaan. Gewoon met gezond verstand nagedacht. Oké wat zou dat kosten nou we denken ongeveer dit - . Je kunt een heel eind komen moet ik zeggen.”

STRUCTUUR

Het business model van de Caldic collectie was gebaseerd op een totaal andere werkwijze dan het vernieuwde business model van het Museum. De kleine staf hield zich bij de Caldic collectie voornamelijk bezig met archieftaken en conservator taken. De enige publiek gerelateerde activiteiten waren de rondleidingen in de beeldentuin op het landgoed van de eigenaar, het verzorgen van bruiklenen naar andere musea, het verzorgen van kunstopstellingen en tentoonstellingen in de kantoren van de Caldic vestigingen en het verzorgen van incidentele tentoonstellingen in musea. De communicatielijnen waren heel kort de huidige directeur had de dagelijkse leiding en de verzamelaar was verantwoordelijk voor de besluitvorming.

CULTUUR EN CONTEXT

In de eerste fase was er nog geen sprake van een duidelijke organisatie cultuur. De verzamelaar en huidige directeur waren enthousiast in hun ideeën en namen hun kleine staf hier inspirerend in mee. In deze periode stuurde de verzamelaar de rondleidsters van de beeldentuin een boek over museum architectuur en in een begeleidende brief schreef hij dat hij alvast een hint wilde geven van wat er komen ging.

Deelconclusie

Het initiële idee voor het museum kwam van de verzamelaar en samen met de huidige directeur is het business model voor het museum ontwikkeld. De medewerkers werden meegenomen in het proces door middel van een persoonlijke benadering over de plannen. De kennis en ervaring van de verzamelaar als oprichter van een multinational heeft invloed gehad op het ontwikkelen van het initiële idee. Daarnaast hebben zijn functies in de Raad van Toezicht en commissarissen invloed gehad op het ontwikkelen van een professioneel netwerk wat hij kon aanspreken bij het ontwikkelen van de museumplannen.

Analyse Fase 2

FASE 2. EXPLORATIE EN ONTWIKKELING VAN HET BUSINESS MODEL DOOR MIDDEL VAN EXPERIMENTEREN MAAR OOK AFLEREN.

De verzamelaar en directeur hebben veel nationale en internationale musea bezocht en veel mensen gesproken. Het ontwikkelen van het vernieuwde business model kwam

voort uit de ervaring van de verzamelaar en directeur en door de opgedane ideeën toe te schrijven op hun situatie. Men ging uit van zichzelf als museumbezoeker en ontwikkelde op die manier het museum met eigen voorkeuren en ideeën over materialen en processen. Doordat er geen subsidie nodig was voor de ontwikkeling van het museum ondervond men weinig beperkingen voor de inhoudelijke ontwikkeling van het museum. Men had wel te maken met beperkingen bij het landhuis vanwege het feit dat dit een Rijksmonument is en het landgoed beschermd natuurgebied is. De eerste paal voor het museum is in 2013 geslagen. Het museum is 11 september 2016 voor het publiek geopend.

Analyse management en organisatie factoren fase 2

LEIDERSCHAP

Bij de opening van het museum was de verzamelaar het gezicht naar buiten de organisatie. Hij verrichtte de opening met Koning Willem-Alexander in aanwezigheid van de directeur van het museum. Bij de opening van het museum bestond de directie uit een algemeen directeur en een artistiek directeur. De algemeen directeur heeft zich na zeer korte tijd teruggetrokken en heeft nu zitting in het bestuur.

Op het moment van de opening bestond het team uit een kleine vaste staf van de voormalige Caldic Collectie en een nieuwe groep medewerkers die weinig ervaring hadden in de museumwereld. De directeur en haar staf zijn continue op de werkvloer aanwezig geweest om bij te kunnen sturen. D.m.v. een app-groep en mailgroep werden de collega's op de hoogte gebracht van de aanpassingen. De directeur heeft zich zichtbaar opgesteld en heeft alle communicatie naar buiten zelf afgehandeld. Er werd geleerd en afgeleerd in het proces van de eerste periode na de opening. De inrichting werd in het proces aangepast als bleek dat de bezoekers en andere route liepen of liever ergens anders wilden gaan zitten. Maar ook de processen werden iteratief en door ervaring in het werk aangepast.

De directeur nam duidelijk de leiding. In deze fase was er alleen één op één contact in besprekingen tussen de directeur en de supervisors van de verschillende teams. Er waren geen teambesprekingen. De directeur weet precies welke kosten gemaakt worden en heeft een overkoepelende visie voor het museum.

“nou goed het eerste kwartaal is om dus we hebben binnenkort weer een bespreking over hoe het eerste kwartaal van 2017 is gegaan. En – ja – dat leggen we dan netjes naast de begroting en – nou – ik blijf wel redelijk in de buurt ja – soms iets erboven of iets eronder maar ik maak me geen zorgen – in die zin dat – ik heb wel eens gedacht van – he joh – we hebben zo weinig feiten – ervaring nog om die cijfers te bedenken maar – nu terugblikkend denk ik zo gek is het helemaal niet geweest.”

“We kennen alle afmetingen en materialen en – keuzes die er gemaakt zijn daar zijn we ook echt bij betrokken geweest. We hebben ze zelf gemaakt. En maken dus ook zelf de fouten en dat is ook fijn want dat is – dan kan je ook gewoon zeggen dat hebben we verkeerd gedaan. Lijkt me nog frustrerender als je geadviseerd bent door iemand en het blijkt een foute beslissing te zijn of je denkt - jeetje zeg.”

De directeur gaf aan moeite te hebben met de taken van exploratie en exploitatie omdat ze door de opening naar buiten gericht was terwijl ze ook binnen in de organisatie hard nodig was.

“nee- en dat was – ja dat heb ik onderschat terwijl tegelijkertijd in die fase het natuurlijk ook heel erg belangrijk was om naar binnen te kijken naar die organisatie die nog heel – nou ja prematuur was- maar ook heel onervaren – rete enthousiast – maar dat moest nog heel erg geformeerd worden – en ik zat maar naar buiten te kijken – en al die mensen netjes te antwoorden – balletjes terug te slaan - en tegelijkertijd moest ik die zelfde periode ook vooral kijken naar de corebusiness van – ik moet productie draaien- ik wil programmeren – ik moet tentoonstellingen gaan plannen , - nou daar liep ik ontzettend achter mee. Want ik kreeg daar alsmaar niet de tijd voor.”

STRUCTUUR

Het business model van de Caldic Collectie is met het openen van het museum grotendeels vervangen door een nieuw business model. De organisatie in het museum moest van nul gaan draaien naar een functionerend museum. De kleine staf kon steunen op kennis van de collectie en zijn met het museum meegegroeid. Maar de processen waren bij opening van het museum nog niet volledig doorgedacht omdat men niet wist hoe de bezoeker zich in het museum zou gaan gedragen.

“ja, nou niet echt volgens een plan – in de zin van – dus er was niet al een structuur van meetings – ik was met mijn kleine staf-teampje nagenoeg de hele tijd op de vloer. Dus we hadden mensen aangenomen om op de vloer hun werk te doen – maar ja konden hun bij wijze van spreken nog amper echt vertellen van wat dan hun taak precies zou zijn – want we moesten alles zelf ook leren kennen van – je moet het gebouw leren kennen, je moet de bezoekers leren kennen, de kunst leren kennen, en op al die niveaus moet je ervaring - je moet gewoon uren maken – en dat merkten we ook direct – en ook de mensen die op de vloer stonden waren nieuw he – dat waren afgestudeerde of nog studerende kunstenaars van de academie – ja die zijn ook niet – die hebben ook niet een opleiding gedaan om perse dit werk te doen.”

CULTUUR

Het team werd vanaf het eerste moment meegenomen. Er waren korte communicatielijnen, een korte feedbackloop en er werd snel geleerd. Doordat de directeur d.m.v. app groepen en emailgroepen de medewerkers in het begin dagelijks meenam, ontstond er een onderlinge verbondenheid en relatie met het museum.

“En wij hadden een groeps-app en een – mailbestand – met waar we constant updates brachten van jongens let op want we merken dat de bezoekersstromen niet linksaf gaan maar rechtsaf gaat – of dat het wc-papier veel sneller op gaat dan gedacht of we moeten overdag de deurmat nog even extra stofzuigen want het loopt teveel in – of de bankjes moeten op een andere plek want we merken dat mensen liever op een andere plek zitten dan waar ze nu staan - dus het was echt in het moment handelen en – van dat soort vaak hele kleine luttele dingetjes en zorgen dat je direct kan optimaliseren – dus problemen onmiddellijk aanpakken. “

Het team van het museum was tijdens de eerste periode van de opening zoekend naar processen en procedures. Door middel van trial and error kwam men tot een werkbare uitkomst. Het museum was ook op zoek naar een identiteit.

“zowel bij de ticket verkoop als bij de winkelaftwikkelingen en tegelijkertijd ook aanspreekpunt is voor achter die balie voor alles en nog wat – van vragen tot opmerkingen klachten you name it. En daar had ik wel heel veel contact mee ja – van hoe gaan we daar mee om – en wat zeggen we dan eigenlijk – en om een soort van lijn uit te kunnen zetten van hoe communiceren we – wat stralen we uit – waar geven we wel antwoord op waar geven we geen antwoord op- he mensen die van alles willen weten of van alles willen aanbieden.”

“We moeten nog even leren fietsen zonder zijwieltjes.”

“ja- van hele – ja hoe zeg je dat - voor de hand liggende dingen zoals – ik mis een bepaald bewegwijzering of ik wil extra bankjes of mijn paraplu is gestolen of eh” “ik had e-tickets besteld maar toen werd ik ben ziek – en kan ik mijn geld terugkrijgen – he van dat soort dingen waarvan je denkt – oh ja- hoe doen we dat eigenlijk. Doen we dat wel doen we dat niet - wat doe je eigenlijk met iemand die zijn paraplu kwijt is – geef je hem een nieuwe paraplu – maar is dat precedentwerking voor al die verloren paraplu’s – nou ja dat zijn nog relatief simpele dingen maar ook mensen die vinden dat – het is allemaal de wereld niet – maar je staat versted van wat men vindt.”

Deelconclusie

De fase van exploratie waarbij het business model wordt ontwikkeld en getest kenmerkt zich door een centrale rol van de directeur en haar kleine staf. Alle communicatie gaat via de directeur en er zijn nog geen teammeetings. Deze gecentraliseerde besluitvorming zorgt voor het snel invoeren van veranderingen omdat men een korte feedbackloop heeft. Doordat de directeur de eerste periode op de werkvloer liep werden problemen vroeg gesignaleerd en bijgestuurd. De medewerkers worden intensief bij de nieuwe organisatie betrokken door bijna dagelijkse gecommuniceerde nieuws feeds. Hierdoor is de organisatie wendbaar. Aannames over bezoekersaantallen en budgetten lijken goed ingeschat en overeen te komen met de werkelijkheid. Men heeft al een start gemaakt met het institutionaliseren van processen en procedures.

Analyse Fase 3

FASE 3 EXPLOITATIE. HET OPSCHALEN VAN HET VERBETERDE MODEL.

INSTITUTIONALISERINGSPROCEN VAN ROUTINES, PROCESSEN, SYSTEMEN EN BESLUITVORMINGSPROCESSEN.

Het museum is nu negen maanden open en de directeur geeft aan ze alle rekeningen kan betalen van het geld dat op de rekening binnen komt. Men is bezig om procedures en processen te beschrijven. Het museum is ook bezig om fondsenwerving op te zetten om meer baten voor het museum op te leveren.

De directeur voelt een bepaalde mate van vrijheid doordat ze niet afhankelijk is van subsidie van de overheid waardoor ze bezoekersaantallen of beleid moet verantwoorden.

“voor mij voelt het als onafhankelijk – maar – ja dat komt omdat ik nu merk dat ik het net red –dus nou ja - simpel gezegd wat ik van de week ook zei - ik kan de rekeningen iedere week betalen van het geld dat op de rekening binnenkomt.”

“ik hoef dus niet mijn hand op te houden bij de initiatiefnemer – en – maar ook niet bij de gemeente of bij het Rijk – en dat vind ik een hele – dat vind ik een heel fijn – het is fijn om zo autonoom te kunnen bestaan.”

“nou ja kijk een groot ding is natuurlijk – een subsidiegever heeft baat bij hoge bezoekersaantallen – want daarmee verantwoordt de overheid eigenlijk waarom zij dat gemeenschapsgeld - stoppen in een museum daar moeten hoge bezoekersaantallen tegenover staan – dat betekent dat je als museum daar je focus op hebt liggen – terwijl – kijk voor mij zijn bezoekersaantallen belangrijk – maar belangrijker nog is dat de omzet die voortvloeit uit die bezoekers – dus ik heb liever –dus daarom ook die museumkaart niet – ik heb liever – de bezoekersaantallen die ik vandaag heb.”

Analyse management en organisatiefactoren fase 3

LEIDERSCHAP

Het restaurant en de winkel hebben twee hoofden en zij draaien hun eigen unit. Eén keer per week hebben deze hoofden een gesprek met de directeur over kleine operationele zaken en één keer per maand is er overleg over de resultaten en wordt gekeken hoe zaken bijgestuurd kunnen worden.

“ja precies. Ja dus we maken daar ook afspraken over – dus – over twee weken dan zitten we in die kwartaalmeeting – ik - voor mezelf heb ik zowel voor het restaurant als voor de winkel – heb ik zelf naar de cijfers gekeken – voor mezelf opgeschreven – maar hoofd winkel en hoofd restaurant gaat het aan mij presenteren. En die gaan dan zeggen – nou – dit is wat ik heb gezien – dit ging niet zo goed – dit gaat al beter – maar ik wil het nog beter doen het aankomende kwartaal door deze actiepunten neer te zetten. En dat hou ik tegen mijn lijstje aan en kijk van – nou ik zie overlap of ik zie nog afwijkingen of – heb je dit en dit wel gezien. En dus dat probeer ik te monitoren en – maar beide bedrijfjes zijn bewust van het feit dat zij er zijn om bij te dragen aan het museum - he –dus alles wat er aan winst wordt gemaakt – daar betalen we de tentoonstellingen van – daar betalen we het museum van – of landgoed Voorlinden.”

“ik kan de rekeningen iedere week betalen van het geld dat op de rekening binnenkomt. En zolang ik dat kan doen – zonder dat ik het gevoel heb dat ik heel erg – moet ergens –op moet beknibbelen of moet bezuinigen – het gaat allemaal net he – dus er is cash flow.”

STRUCTUUR

Alle overleg gaat nog steeds via de directeur. Nieuwe initiatieven worden in de regel door de directeur geïnitieerd en worden naast de bestaande taken gedaan. Er is dus geen scheiding tussen exploratie en exploitatie. Na een paar ervaringen met nieuwe initiatieven geeft de directeur aan dat haar jonge organisatie dit nog niet aankan.

“dat maakt dat als je die sleutel hebt – als je die ruilbeweging hebt gevonden – dat het levensvatbaar is en dat er een soort vliegwiel draait – dat voor een deel vanzelf draait en wat je nog extra kunt aanzwengelen want dan zit je op een soort flow – waar je op door kunt ontwikkelen – en wat je kunt uitbreiden – en kunt zeggen – oké weet je die paardenstallen zou wel leuk zijn als we daar ook nog een horecagelegenheid van maken – of – die kassen daar vooraan – als we dat nou eens mooi ontwikkelen dan kunnen we daar misschien grotere

groepen ontvangen dus dan kunnen we ook grotere events aannemen – of die duinpan als we daar nou eens stroom naartoe trekken en we zouden daar bijvoorbeeld – één keer per jaar in de zomer een klein festivalletje kunnen organiseren – dan – waardoor je ook het landgoed een – meer gaat benutten – en met je nevenprogrammering - ook weer ander publiek kunt aantrekken – met je educatie weer kinderen weer aantrekken of - nou goed – waardoor je meer de breedte in kan gaan.”

“maar ik heb gemerkt dat waar ik mee op moet passen is dat ik te enthousiast – wil experimenteren – want dat kost heel veel energie van de nog veel te kleine en jonge organisatie.”

“maar zelfs dan merk ik nog dat we te kwetsbaar zijn om individuele acties neer te zetten. Ik noem even een voorbeeld we hebben in de vorige kindervakantie – hebben we – zo’n heel simpel educatie activiteitje neergezet – dat was groenten stempelen en dat deden we met de docenten opleidingsstudenten van de vloer en die vonden het hartstikke leuk om te doen – maar eigenlijk heeft ons dat heel veel tijd en energie gekost en de kinderen vinden het leuk –de ouders vonden het leuk – en – de kunstwerkjes die daaruit kwamen waren hartstikke –eigenlijk was de outcome hartstikke leuk maar ik merk echt dat de – het – kleine staf-teampje volledig – die waren gewoon van slag daarna – en – want het kwam bovenop de stroom taken die – de stapels die iedereen op zijn bureau heeft liggen – iedereen doet het met even veel enthousiasme als dat ik het idee lanceer maar uiteindelijk zie ik gewoon allemaal vermoeide mensen die zeggen – oké nou gelukkig dat hebben we ook weer achter de rug en nu weer terug naar wat we echt moeten doen.”

CULTUUR EN CONTEXT

De organisatie wordt op dit moment nog bewust klein gehouden. Het team is hecht en heeft een gemeenschappelijke doelen. Door de gedeelde ambitie en frequente terugkoppelingen worden successen snel opgemerkt en gedeeld. Het hoofd winkel en het hoofd restaurant krijgen nu meer bevoegdheden en tot op een bepaalde hoogte vrijheden want de directeur zit er nog kort op.

“mijn team is daar dus te klein voor en we zijn nog zo bezig om weer back on track te komen - we zijn nog zo dagdagelijks uit het veld geslagen door zoveel vragen en dingen van buitenaf die ons bestoken en wat we allemaal moeten regelen – achterstanden die we moeten bijwerken- dat ik kan dit soort dingen nog niet structureel programmeren. En dan mensen aannemen om dat te doen – dat is ook niet perse de oplossing want die moeten ingewerkt – die moeten geselecteerd worden – die moeten ingewerkt worden die moeten ook weer in die structuur meetings –cyclus meenemen en voor je het weet ben je een enorm monster aan het ontwikkelen dat zichzelf als een log apparaat moet draaien en ik blijf liever nog even gewoon klein en echt op de corebusiness zitten en langzaam pak ik iets uit.

Deelconclusie

Het museum kan op het moment voldoende inkomsten binnenhalen uit de kaartverkoop, het restaurant en de winkel. Met het opzetten van fondsenwerving worden additionele inkomsten binnengehaald. Er is sprake van een institutionaliseringproces van procedures, systemen en besluitvormingsprocessen. De

winkel en het restaurant kunnen nu tot op een bepaalde hoogte zelfstandig functioneren. De directeur is nog steeds de spil in de organisatie die zich met de dagelijkse operationele activiteiten bezighoudt. De communicatiestructuur verloopt nog steeds via de directeur en er zijn geen teammeetings. Omdat de communicatie via de directeur gaat is er een korte feedbackloop en is de organisatie wendbaar. Doordat het museum geen overheidssubsidie ontvangt ondervindt het geen sturende of beperkende richtlijnen in het opschalen van het business model. Men hoeft niet bepaalde bezoekersaantallen te halen of bepaalde publieksgroepen aan te spreken of erfgoedtaken te vervullen voor een overheidscollectie.

Analyse Fase 4

FASE 4 EXPLOITATIE EN VERDERE EXPLORATIE. IN STAND HOUDEN VAN DE GROEI DOOR ORGANISATIE-BREED LEREN.

Het museum probeert andere verdienmodellen te ontwikkelen in de vorm van fondsenwerving. Dit wordt opgenomen door de dochter van de verzamelaar, tevens lid van het bestuur van Stichting Voorlinden. Deze activiteiten hoeven daardoor niet door de vaste staf erbij gedaan te worden. De directeur van het museum geeft aan dat ze met exploratie van verschillende initiatieven is bezig geweest, maar dat ze tot de conclusie is gekomen dat de organisatie nog zo prematuur is dat het team te veel zou worden overbelast als ze in dit stadium nog andere initiatieven zouden willen ontplooiën.

Deelconclusie

Concluderend kan men stellen dat het business model van Museum Voorlinden zich nog in fase 3 bevindt. Het verder ontwikkelen van nieuwe initiatieven is nog lastig in de jonge organisatie omdat er geen structurele scheiding gemaakt kan worden tussen exploratie en exploitatie en de medewerkers deze taken erbij moeten doen.

Conclusie

Museum voorlinden is ontstaan uit een initiatief van de verzamelaar. Er was geen sprake van institutionele druk van de overheid om het business model van de Caldic collectie te vernieuwen omdat de subsidie gekort zou worden. Het museum krijgt geen subsidie en heeft daardoor een andere financieringsmix. De directeur van het museum hoeft geen verantwoording aan de overheid af te leggen over haar erfgoedtaken of collecties die in langdurig bruikleen zijn. Hierdoor heeft de directeur meer vrijheid om eigen beslissingen te maken maar zal aan de andere kant kort op de bedrijfsvoering moeten zitten om de begroting sluitend te maken. De centrale rol van de directeur als persoon waar alle communicatie langs gaat maakt dat er een korte feedbackloop is en dat de organisatie wendbaar is. De cultuur van het museum is zeer hecht omdat medewerkers nauw betrokken worden bij de doelstellingen van de organisatie en daardoor weten wat hun bijdrage kan zijn aan het museum.

4.4 Case C TextielMuseum, Tilburg

Introductie van de organisatie

Case C betreft het TextielMuseum in Tilburg. Het TextielMuseum presenteert zich als museum in bedrijf en is gevestigd in een voormalige textielfabriek. Het museum heeft onlangs de Museumprijs 2017 gewonnen.

In 2014 is het museum een professionaliseringslag begonnen, waarbij het museum zich wil profileren als cultureel ondernemer. Het Bidbook, waarin de strategie voor 2014-2018 is uitgewerkt, werd gepresenteerd als het spoorboekje voor de op handen zijnde ontwikkelingen. De directeur heeft het Bidbook geschreven en wil door middel van Storytelling zijn medewerkers meenemen in een overkoepelende visie. “een Bidbook waarin medewerkers zich kunnen herkennen, dat houvast biedt bij het maken en uitvoeren van plannen en dat wij ook graag delen met externe partners. Want hoe meer mensen zich inzetten voor beschreven plannen en meedoen aan dit avontuur, hoe beter, mooier en interessanter het museum zal worden”(Bidbook 2014-2018). De directeur spreekt van een strakke koers, een gemeenschappelijk doel en een gedeeld verlangen. Hij zegt zelfs “we hebben het vastgelegd, zodat iedereen die voor en met ons werkt weet wie we zijn en welke kant we op willen. Dit is de rode draad voor de komende vier jaar” (Bidbook 2014-2018,6).

In het Bidbook worden vijf strategische doelen benoemd waarbij strategisch doel 5 stelt dat het museum door cultureel te ondernemen en nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen, steeds meer eigen inkomsten binnen wil halen. Het museum had in 2015 58.777 bezoekers.

Huidige business model

Het huidige business model is opgebouwd uit drie werelden:

1. De ideale werkomgeving. Hierin is het TextielMuseum faciliterend voor de professional. De professional heeft een vraag over technieken of materialen en de specialisten van het museum leren samen d.m.v. trial and error.
“ik heb een vraag kunnen jullie mij helpen en wij faciliteren jou – en dat leidt tot co-creatie – co-creatie en innovatie.”
2. De ideale leeromgeving. Op basis van Meester-gezel idee.
“vanuit de gedachte van als we jouw talent helpen ontwikkelen en jij wordt succesvol – dan geven we jou bagage mee om in de wijde wereld je dingen te doen en je eigen bedrijf te doen – in de hoop en verwachting – dat jij met jouw leerlingen weer bij ons terug komt en de cirkel begint weer opnieuw.”
“we hebben dit voor Qatar gemaakt met Rem Koolhaas is dat een groot project – we hebben net iets afgeleverd op Schiphol – we zijn met JFK in New York bezig – de Raad van Staten – overal hangen grote opdrachten- dat is één van de verdienmodellen van ons.”
3. De wereld van de bezoeker.
“wij vinden dat je niet moet zeggen van – bezoeker – wij weten wat goed voor jou is – nee die moet on demand - wat die zelf wil – moet die spelend kunnen leren – of iets doen wat ie heel leuk vindt om te doen – je komt als bezoeker binnen en je gaat als maker de deur uit.”

Vanuit deze drie werelden worden inkomsten gegenereerd. Het is dus niet alleen de kaartverkoop, het restaurant en de winkel. Dit museum heeft een aantal

verdienmodellen ontwikkeld die gebruik maken van de mogelijkheden van het cultureel erfgoed, de expertise van de medewerkers en de verwachtingen van de bezoekers. Het verdienmodel wat verder uitgewerkt wordt voor deze casestudy is het eigen label Made By TextielMuseum.

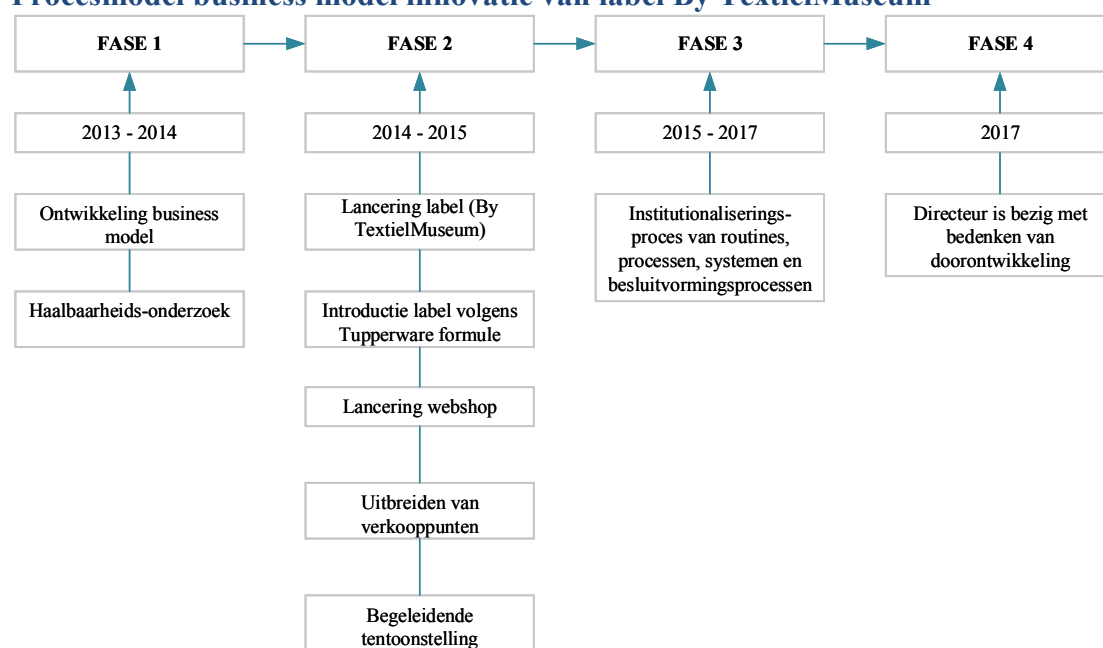
Nieuwe business modellen

Made By TextielMuseum is een eigen label waarbij tafelgoed en droogdoeken van bekende ontwerpers zoals bijvoorbeeld Victor&Rolf en Studio Bertjan Pot in de werkplaats van het museum gemaakt worden. Dit Label wordt verkocht in de museum winkel, maar ook in de webshop, een aantal internationale toonaangevende warenhuizen, galerieën, designwinkels en museumwinkels.

Voor deze case is de directeur van het TextielMuseum geïnterviewd.

Voor de triangulatie van onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van het Yearbook TextielLab 2015, TextielMuseum Bidbook 2014-2018, Jaarverslag 2015 van Stichting Mommerskartier, Jaarverslag 2014 TextielMuseum en informatie op de website van het TextielMuseum.

Procesmodel business model innovatie van label By TextielMuseum



Analyse van Fase 1.

FASE 1. EXPLORATIE. HET INITIËLE BUSINESS MODEL ONTWERPEN EN TESTEN. HIERBIJ IS DE AANWEZIGE KENNIS VAN DE ONDERNEMER EN ZIJN TEAM, OPGEDAAN DOOR EERDERE ERVARINGEN IN HET VERLEDEN VAN CRUCIAAL BELANG.

Het ontwikkelen van het label was een opdracht voor een verdienmodel wat door de directeur aan de integraal manager TextielLab van het museum is gegeven. De integraal manager TextielLab heeft in 2013 de haalbaarheid van een eigen retail-lijn onderzocht. "...dit commerciële label heeft een focus op hoogwaardig huishoudtextiel en zal worden verkocht in museumwinkels, galerieën en het hogere winkelsegment (internationaal). Toonaangevende ontwerpers worden voor deze commerciële collectie door het TextielMuseum uitgenodigd nieuwe items te ontwikkelen. Het label zal uiteraard ook verkrijgbaar zijn in de TextielShop van het

museum” (bedrijfsplan Mommerskwartier 2013). De integraal manager heeft met het projectteam een plan ontwikkeld om het label op te zetten. Het doel van het opzetten van het label is het versterken van de positie van het TextielMuseum als cultureel ondernemer en nationaal en internationaal zichtbaarder zijn (Bidbook 2014-2018). De directeur was sturend in zijn opvatting over hoe dit label opgezet moest worden.

“ dat is best iets om slapeloze nachten over - van te krijgen - het is moeilijk om binnen een culturele organisatie het besef binnen te krijgen van cultureel ondernemen – en ik heb daar een opvatting over – ik heb gezegd – profit – voor non-profit . Dus als jij – als integraal manager het liefst de leukste dingen wil doen – he - dat willen we allemaal – maar het geld komt niet uit de hemel vallen – we zullen projecten moeten doen die een zeker profit opleveren om die dingen die we ook belangrijk vinden – maar die geld kosten – research and development – een tentoonstelling maken kost altijd geld –ga je nooit op winnen – en als je die wilt blijven doen – en je wil het dan ook nog op niveau doen - en die ambitie hebben we – we hebben gezegd we willen wereldspeler zijn – moet je wat verdienen. En dat traject is best ingewikkeld.”

Analyse management en organisatie factoren fase 1

LEIDERSCHAP

De opdracht kwam dus van de directie waarbij een duidelijke visie op cultureel ondernemerschap werd neergelegd. De uitwerking kwam vanuit het team van het TextielLab. De directeur stelde duidelijke eisen aan de opdracht en ook bij de uitwerking was hij intensief betrokken. Er was sprake van een pilot, deze viel samen met een tentoonstelling die aan het ontwikkelen van het label was gekoppeld.

“ja er was een pilot – dat was een hele heldere afspraak die ik ook heb gemaakt – ik vond – ik heb daar ja op gezegd – van oké ik vind het prima om dit uit te proberen en dat begint dan met dat reisje door Europa heen en toen de eerste website – van wat doen we dan met de prijsstelling – hoe verkopen we het – hoe onderscheiden we het – waar leggen we het nog meer neer. En we hebben afgesproken we zien dit een jaar aan – kijken hoe het loopt – en als het niet loopt dan trek ik de stekker eruit.”

STRUCTUUR

Bij het initiële idee was het duidelijk dat het Textiellab zich met deze opdracht bezig hield. Het hoofd TextielLab (integraalmanager) heeft een budget gekregen voor de ontwikkeling van het label en gaf terugkoppelingen aan de directeur. De medewerkers van het TextielLab deden dit wel naast hun bestaande werkzaamheden.

CULTUUR EN CONTEXT

Kijkend naar cultuur van het TextielMuseum, dan spreekt de directeur in het Bidbook 2014-2018 duidelijk de wens uit om zich te laten gelden als cultureel ondernemer. Het museum presenteert zich als ‘museum in bedrijf’ waarbij het een ‘maak museum’ wil zijn. In het Bidbook stelt de directeur dat “...omwille van de werkbaarheid hebben we een stip op de horizon gezet, bij wijze van tussen station, want een eindpunt is het natuurlijk niet. Het mooie van die stip is dat hij minder ver weg is dan hij lijkt; hij is al vrij goed omlijnd, zeer haalbaar en uitermate de moeite waard” (Bidbook 2014-2018,5). De overkoepelende visie die de directeur stelt en de wijze waarop hij de medewerkers hierin mee wil nemen maakt onderdeel uit van de cultuur van het museum.

Deelconclusie

Het initiële idee is een opdracht van de directeur en past binnen de kaders van het strategisch plan en de overkoepelende visie. De directeur was zeer nauw betrokken bij de ontwikkeling van het plan voor het ontwikkelen van het eigen label.

Analyse Fase 2

FASE 2. EXPLORATIE EN ONTWIKKELING VAN HET BUSINESS MODEL DOOR MIDDEL VAN EXPERIMENTEREN MAAR OOK AFLEREN.

Het business model is in 2014 verder ontwikkeld. De website voor de webshop is opgezet en op 11 november 2014 geactiveerd. Op 21 november werd het label By TextielMuseum gelanceerd in de webshop en in de conceptstore van Frozen Fountain in Amsterdam. Na de lancering vond ook een tentoonstelling plaats met de titel “Bye TextielMuseum”. De tentoonstelling liep van 14 december 2014 t/m 22 november 2015. Gastcurator Jules van den Langenberg stelde een tentoonstelling samen met de resultaten van de samenwerkingsopdrachten van topdesigners met het TextielMuseum van de afgelopen jaren en liet speciaal een koffer ontwerpen voor een internationale culturele reis van deze museumstukken. De gedachte was dat de reizende collectie een marketingfunctie zou hebben als een Tupperware Party waarbij de producten uitgesteld konden worden en aan potentiële klanten/inkopers getoond konden worden. Het reisverslag in de vorm van foto’s, maar ook de koffer werd in het museum op de tentoonstelling getoond.

“als je naar New York gaat vind je hem ook in de winkel van Cooper Hewitt . en wat we eigenlijk gedaan hebben met het label - we hebben een animatie van een paar jonge honden – hebben we gemaakt waarin wij – als een soort van oude Tupperware formule – he – je ging bij de mensen thuis – je demonstraties van schaaltes doen – hebben wij nu gezegd – we stoppen alle producten van het label in een koffer en reizen Europa door.”

“en gaan dat laten zien aan de grote warenhuizen – om de boel aan de man te brengen. Daar geloof ik in en dat heeft ook gewerkt – wij hebben dan nu wel een moderne vorm - de website aan verbonden – we verkopen ook het – nee - we geven het product ter verkoop aan een aantal grote winkels - Frozen Fountain – die zaak waar jij daar geweest bent – andere musea – plus in het buitenland – en dat willen we verder uitbreiden – en we willen ook dat we steeds – want dat is best duur – laten we daar eerlijk over zijn – een product met een verhaal – dat maakt het onderscheidend – daar waar mogelijk zoeken we verbinding met erfgoed – hoe kunnen we nou – de collectie gebruiken als bron van inspiratie – als bron van kennis – dat is uit het verleden – dat geeft een stand van zaken met betrekking tot de toenmalige techniek weer.”

Analyse management en organisatie factoren fase 2

LEIDERSCHAP

De directeur heeft het projectteam een jaar de tijd gegeven om het label te ontwikkelen. De directeur gaf aan dat er een afkappunt in de pilot was opgenomen. Na een jaar vond de evaluatie plaats en is besloten om het label voort te zetten.

“ na een jaar hebben we dat geëvalueerd en – nee – we echt gezegd – van ik wil ook zien – hoe het financieel uitpakt – gaat dit goed en hebben we het vertrouwen dat dit kan groeien – niet onbelangrijk – twee, wat is het effect in publicitaire zin – he – wat brengt het ons – is het vernieuwend genoeg – of niet – dat hebben we ook bekeken – en drie van welk beslag gaat dit op de

organisatie leveren en hebben we alles in huis om dat- goed te kunnen handelen – en ook er ook voor te zorgen dat we dit kunnen blijven handelen – die vragen hebben we ons gesteld – en daar kwam een positief antwoord op – en toen hebben we gedacht van – oké we maken iemand verantwoordelijk die wijzen we dan aan – en ja dat moet je maar doen – en ja dat werkt wel ”.

STRUCTUUR

Het projectteam dat het label ontwikkeld heeft deed dit naast hun bestaande werkzaamheden. Hun expertise werd voor verschillende doeleinden ingezet.

“nee in principe uit de organisatie – omdat het wel een organisatie is die al een tijdje liep als museum in bedrijf – waar een aantal skills al inzaten – en de kosten maken ook verschil – als ik moest gaan inhuren -soms zou je dat best wel eens een keer willen – maar dan wordt het een te duur plaatje”.

“ze deden het erbij – he – een voorbeeldje – wij hebben een garenexpert in dienst die klanten – die een bepaald product willen maken – adviseert van nou je kunt dat en dat gebruiken of ik moet een garen hebben met die en die eigenschappen – maar die wordt dan in zo’n projectteam gezet – he dus we maken projectteams waarin verschillende disciplines zitten en die worden uitgeleend vanuit de lijnorganisatie zo van – jij gaat nu daar en daar heen”

CULTUUR EN CONTEXT

Het projectteam is op reis gegaan als ambassadeurs van het label. Hierdoor verkondigden ze de overkoepelde visie van het museum. Dit was een marketing activiteit maar deze was ook weer onderdeel van de tentoonstelling want beeldmateriaal van het reisverslag werd gedurende de tentoonstelling in het museum getoond. Het projectteam wilde Tilburg en het TextielMuseum internationaal op de kaart zetten maar ook een ingang regelen bij verschillende potentiële verkooppunten om hun label in de winkels te krijgen.

Deelconclusie

Bij het ontwikkelen en experimenteren van het business model is slim gebruik gemaakt van de museale kerntaken van het museum. Door het tonen van de museumstukken die in samenwerking met de topdesigners in de museum vervaardigd zijn, kunnen ze ook de nieuwe producten presenteren die voor de verkoop gemaakt zijn. De tentoonstelling fungeert als show case voor het nieuwe label omdat het publiciteit genereert en het verhaal over het cultureel ondernemerschap van het museum verder uitdraagt. Opvallend is dat ook hier weer experts uit het museum aan een projectteam worden uitgeleend. Omdat dit een eenmalig ontwikkelen en introduceren van het label is, wat daarna structureel overgenomen is door de organisatie, is er minder sprake van een continuïteitsprobleem in de voortzetting van de activiteiten.

Analyse Fase 3

FASE 3 EXPLOITATIE. HET OPSCHALEN VAN HET VERBETERDE MODEL.

INSTITUTIONALISERINGSPROCES VAN ROUTINES, PROCESSEN, SYSTEMEN EN BESLUITVORMINGSPROCESSEN.

Het label heeft in 2015 zijn goedkeuring gekregen en is inmiddels onderdeel van de huidige bedrijfsvoering. Het label wordt verkocht in de webshop van het TextielMuseum en de webshop van Frozen Fountain in Amsterdam en door een aantal nationale internationale verkooppunten.

Analyse management en organisatie factoren fase 3

LEIDERSCHAP

De directeur heeft het business model opgenomen in de bedrijfsvoering en stuurt op de resultaten. De routines, processen, systemen en besluitvormingsprocessen worden beschreven en geïnstitutionaliseerd.

STRUCTUUR

Het label is nu onderdeel van de productieactiviteiten van het TextielLab. Doordat het TextielLab een museum in bedrijf is en een productiefunctie heeft wordt de productie van het label meegenomen in het huidige proces. Bezoekers kunnen op hun beurt weer in levende lijve zien hoe een droogdoek of tafelgoed gemaakt wordt.

CULTUUR/CONTEXT

Het assortiment wat uit de samenwerkingsrelatie tussen museum en kunstenaars wordt geproduceerd is geïnspireerd op de museumcollectie. Dit alles binnen de overkoepelende visie: “...Het TextielMuseum is een museum in bedrijf. De combinatie van inspirerende tentoonstellingen, educatieve programma’s en een gespecialiseerde werkplaats voor onderzoek en productie maakt het museum uniek in zijn soort” (Bidbook 2014-2018,9).

Deelconclusie

Doordat het museum al een werkplaats heeft waarin met de machines (erfgoed) textiel werd vervaardigd, kon het vernieuwde business model redelijk eenvoudig in de huidige bedrijfsvoering worden opgenomen. Men heeft een webshop opgezet en verkooppunten geselecteerd waarvoor de organisatie aanpassingen heeft ondergaan om aan deze diensten te kunnen volbrengen. Op de website van het TextielMuseum verwijst de knop ‘Webshop’ naar de webshop van het label By TextielMuseum. De overige artikelen die verkocht worden in de museumwinkel zijn niet verkrijgbaar in deze webshop.

Analyse fase 4

FASE 4 EXPLOITATIE EN VERDERE EXPLORATIE. IN STAND HOUDEN VAN DE GROEI DOOR ORGANISATIE-BREED LEREN.

Analyse management en organisatie factoren fase 4

LEIDERSCHAP

De directeur heeft een visie op het museum als open source organisatie waarbij kennis gedeeld mag worden. Hij wil dit business model verbinden aan andere doelen in de organisatie zoals bijvoorbeeld het meester-gezel principe. Dit geeft soms problemen met het Intellectual Property. Om deze problemen het hoofd te bieden maakt de directeur hierover strikte afspraken. De professionele achtergrond en kennis van de directeur is hierin belangrijk.

“ik ben begonnen met museologie in Leiden – ik was toen de tweede afgestudeerde op die Museum Academie – die nu in Amsterdam zit – vervolgens heb ik hoger management voor non-profit organisaties gedaan. Met – dat was al vrij vroeg – bedrijfskunde, HRM, marketing en ondernemen, en financieel-economisch management – toen dat klaar was ben ik later kunstgeschiedenis en archeologie gaan doen en dat aan de VU in Amsterdam – en daarna nog heel veel kortere cursussen - juridisch – ondernemingsraden

want daar wordt je ook mee geconfronteerd – en een van de laatste dingen is Nyenrode een aantal Master Classes op financiële economisch gebied.”

In het door-ontwikkelen van het business model speelt de directeur weer een sturende rol.

“doorontwikkeling – kijk we zijn nu overtuigd van dit is een prima business model en er zit nog veel meer potentie in – hoe kunnen we dit door ontwikkelen. Voorbeeldje – dat is - dat zit in mijn hoofd – soms ga ik daar wel een beetje te ver in – dat realiseer ik me ook wel – eh hoe kunnen we ook het – het – dit business model verbinden aan andere doelstellingen van de organisatie – ik geef een voorbeeldje”

“Hella Jongerius – goed van je – daarvan hebben we gezegd van – stel nou dat we Hella als Master kunnen verbinden aan twee - Simone Post – en jonge meid – maar talentvol – die twee die gaan we koppelen met elkaar – dus dan hebben we een sub-label gemaakt.”

Deze ideeën zijn nog niet verder uitgewerkt en leven nog in het hoofd van de directeur.

Het probleem met het IP heeft de directeur wel juridisch vast laten leggen.

“toen ik hier kwam was er niks vastgelegd – dat was het eerste wat ik heb gedaan – ik vind het prima om mensen op de blauwe ogen te geloven - maar we gaan het ook vastleggen – en dat vastleggen is ook bedoeld om heldere afspraken te maken en de verwachtingen te managen – en daar ligt best een – dat is best een uitdaging - daar zit spanning op.”

“en dat is wat we ook geleerd hebben – wie heeft het nou uitgevonden – de innovatie – wie mag het claimen – wie mag het hergebruiken – daar waar wij zeggen van – open source – iedereen mag het gebruiken.”

STRUCTUUR

De structuur is voor deze fase nog niet aangepast omdat het door ontwikkelen nog niet in een fase van ontwikkeling is.

CULTUUR/ CONTEXT

Het TextielMuseum heeft een cultuur die gericht is op samenwerking, educatie en innovatie. Hierdoor blijven de medewerkers gemakkelijker in beweging. Er komen steeds nieuwe opdrachten voor het TextielLab, er zijn wisselende tentoonstellingen en er zijn wisselende samenwerkingsprojecten met kunstenaars en studenten. De duidelijk geformuleerde overkoepelde visie die elke medewerker door middel van het Bidbook heeft gekregen helpt om de organisatie één kant op te laten gaan.

Conclusie

Het TextielMuseum heeft vanuit een overkoepelende visie op cultureel ondernemerschap optimaal gebruikt gemaakt van de verschillende taken en middelen van het museum. Doordat het museum zich presenteert als museum in bedrijf, kan het nieuwe producten produceren door de maakfunctie te benutten. Door de combinatie van de kerntaken van het museum kan het een nieuw product ontwikkelen en door rondom dat project een tentoonstelling te creëren, publiciteit genereren. De achtergrond van de directeur waarbij hij verschillende opleidingen heeft gevolgd ook op juridische en financieel gebied is van invloed op de visie van cultureel

ondernemerschap, het zien van kansen en het bereid zijn om risico's te nemen. De directeur is nauw betrokken geweest bij de bedrijfsmatige aspecten van de ontwikkeling van het label maar heeft de creatieve verantwoordelijkheid lager in de organisatie gelegd. Het niet structureel scheiden van de exploratie en exploitatie is in de deze case minder problematisch omdat de productie van het textiel uiteindelijk meegaat in de lopende bedrijfsactiviteiten.

4.5 Case D Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem

Introductie van de organisatie

Case 4 betreft het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem. Dit is één organisatie op twee locaties waarbij het Frans Hals Museum een collectie schilderijen heeft van Haarlemse Meesters uit de Gouden Eeuw en tevens de grootste verzameling schilderijen van Frans Hals ter wereld. De Hallen Haarlem is een museum voor moderne en hedendaagse kunst in Haarlem. De organisatie bestaat uit 34,91 fte verdeeld over 44 medewerkers. In 2014 zijn bedrijfsprocessen beschreven in de vorm van diverse protocollen. Sinds 2015 heeft het museum een andere organisatie structuur met duidelijk gedefinieerde functies en helder afgebakende verantwoordelijkheden (Beleidsplan Update – versie 2016). De organisatiestructuur bestaat uit een directeur die de eindverantwoordelijkheid heeft voor zowel de artistieke als de zakelijke bedrijfsvoering van het museum. De directeur wordt bijgestaan door een adjunct directeur die met name gericht is op de interne organisatie en fondsenwerving. De lijnorganisatie heeft verder 4 afdelingen: Publiekszaken; Collecties; Productie Tentoonstellingen en Financiën en Bedrijfsvoering. Het museum heeft per jaar gemiddeld € 2.5 miljoen aan directe en indirecte inkomsten. Deze inkomsten worden gegenereerd uit tentoonstellingen, aankopen, restauraties en educatie. Een mix aan publieke en private fondsen vormt op wisselende basis een ondersteuning d.m.v. doelsubsidies en projectsubsidies. De eigen kostendekking van het museum ligt op ca. 40%. Vanaf 2010 oplopend tot 2019 wordt €384.000 bezuinigd op totale gemeente subsidie van €2.475.000 voor exploitatie en €625.000 voor onderhoud en huur van gebouwen. Het museum ziet hierdoor een ernstige bedreiging voor het uitvoeren van haar kerntaken.

Het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem heeft in 2015 in totaal 144.126 bezoekers ontvangen. Waarvan 103.874 bezoekers voor het Frans Hals Museum en 40.252 bezoekers voor De Hallen Haarlem. Het Frans Hals Museum heeft de collectie in langdurig bruikleen van de gemeente.

Huidige business model

Het museum krijgt zijn inkomsten via directe opbrengsten van kaartverkoop, restaurant en door middel van activiteiten. En het museum ontvangt een exploitatiebijdrage en een bijdrage huur en onderhoud van de Gemeente Haarlem. De winkel wordt geëxploiteerd door Vrienden van Het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem en de opbrengsten uit de winkel worden geschonken aan het museum in de vorm van een schilderij of ander kunstwerk.

Nieuwe business modellen

Het museum wil een Frans Hals Kennis Centrum gaan opzetten en tijdens een verbouwing worden de ruimtes meer geschikt gemaakt voor zaalverhuur tijdens openingstijden van het museum. Nu is de zaalverhuur nog erg duur omdat de zalen pas na sluitingstijd beschikbaar zijn en dit extra personeelskosten wat betreft beveiliging en museummedewerkers vraagt.

Voor deze case werd de adjunct directeur geïnterviewd.

Voor de triangulatie van onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van Jaarverslag 2015 Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem, Bedrijfsplan 2008 t/m 2012 Frans

Hals Museum en De Hallen Haarlem, Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem
Beleidsplan Update versie 2016, Focusdocument 2017-2020 en persberichten en
informatie op de website van het Frans Hals Museum | Museum De Hallen Haarlem.

Het Frans Hals Museum| Museum De Hallen Haarlem staan aan de vooravond van een transitie naar een Transhistorisch museum. In een transhistorisch museum gaat de oude en hedendaagse beeldende kunst een dialoog aan om nieuwe verbanden te genereren. Het Frans Hals Museum en De Hallen Haarlem worden één museum. Dit jaar wordt verder beleid ontwikkeld en in 2019 gaat het museum verbouwen. Het museum ondervindt momenteel weinig problemen van turbulente omgevingsfactoren. Het heeft een goede relatie met de gemeente Haarlem en heeft voor het compenseren van bezuinigingen tot nu toe nog niet naar andere verdienmodellen gezocht. De organisatieveranderingen vinden op initiatief van de directeur plaats en hebben een inhoudelijke visie op het tonen van de combinatie van Oude Beeldende kunst en Hedendaagse kunst. Omdat er op het moment nog geen proces van business model innovatie in beeld kan worden gebracht zal deze case niet geïncorporeerd worden in het onderzoek.

4.6 Case E Museum Van Bommel Van Dam, Venlo

Introductie van de organisatie

Museum van Bommel van Dam is in 1971 in Venlo geopend. De collectie bestaat uit een kunstverzameling van het echtpaar Maarten en Reina van Bommel- van Dam. Het echtpaar heeft de collectie aan de gemeente Venlo geschonken op voorwaarde dat er voor het tonen van de collectie een museum gebouwd zou worden met de naam Gemeentelijk Museum van Bommel van Dam en dat er aangrenzend een woonhuis voor het echtpaar zou worden gebouwd. Beide verzamelaars zijn inmiddels overleden. Het aantal bezoekers ligt tussen de 11.000 en 15.000 per jaar. De bezoekersaantallen werden niet op een consequente en voor musea gebruikelijke manier aangeslagen op de kassa en het aantal bezoekers is daarom voor het bedrijfsplan 2014 her berekend.

Het museum is een gemeente museum, het maakt dus deel uit van de ambtelijke organisatie en valt onder de afdeling Ruimte & Economie (R&E). Het museum beschikt niet over duidelijke kengetallen wat betreft de collectie. Er kon bijvoorbeeld geen gebruik gemaakt worden van in musea gebruikelijke registratiesoftware omdat dit niet paste binnen de automatiserings-uitgangspunten van de gemeente Venlo. Omdat de collectieadministratie niet op orde is, is onbekend hoeveel kunstwerken het museum bezit, dit wordt nog verder bemoeilijkt doordat de gemeente sinds de opening in 1971 ook kunst heeft aangekocht. De tentoonstellingen werden voornamelijk uit liefde en betrokkenheid ontwikkeld maar presteerden bedrijfsmatig omdat ze een zeer selecte groep kunstliefhebbers trokken (bedrijfsplan 2014). Men ziet in het beleidsplan twee oorzaken waarom het bedrijfsmatig (bezoekersaantallen, publiciteit, inkomsten) zeer moeilijk is om een hedendaags kunstprogramma weer op de been te krijgen; in de eerste plaats heeft Venlo geen traditie met musea met uitsluitend hedendaagse kunst en ten tweede is men van mening dat hedendaagse kunst alleen in metropolen en zeer grote steden goed functioneert in musea.

In de SWOT analyse, gepresenteerd in het bedrijfsplan 2014, zijn de volgende zwaktes beschreven:

- Collectie-administratie is niet op orde;
- De materiele zorg van de collectie is niet op orde en daardoor is niet bekend wat de kwaliteit en de waarde van de collectie is;
- Het gebouw heeft een aanzienlijke achterstand in onderhoud en beveiliging;
- Het museum trekt te weinig betalende bezoekers en heeft te weinig publieksfaciliteiten;
- De binding met de regio is verzwakt
- Er is sprake van een scheef verdienmodel: het kostenbewustzijn is beperkt en er wordt te weinig commercieel en zakelijk gewerkt;
- De tentoonstelling-programmering geschiedt niet vanuit vraag maar aanbod;
- Het museum is een ambtelijke organisatie en wordt omschreven als een vreemde eend in de bijt met weinig politiek draagvlak.

Huidige business model

Het museum staat op de gemeentelijke begroting. Het museum krijgt daarnaast zijn inkomsten via kaartverkoop. De museumwinkel heeft een zeer bescheiden assortiment en kent een omzet van zo'n € 15.000 per jaar. Het museum heeft geen café of restaurant.

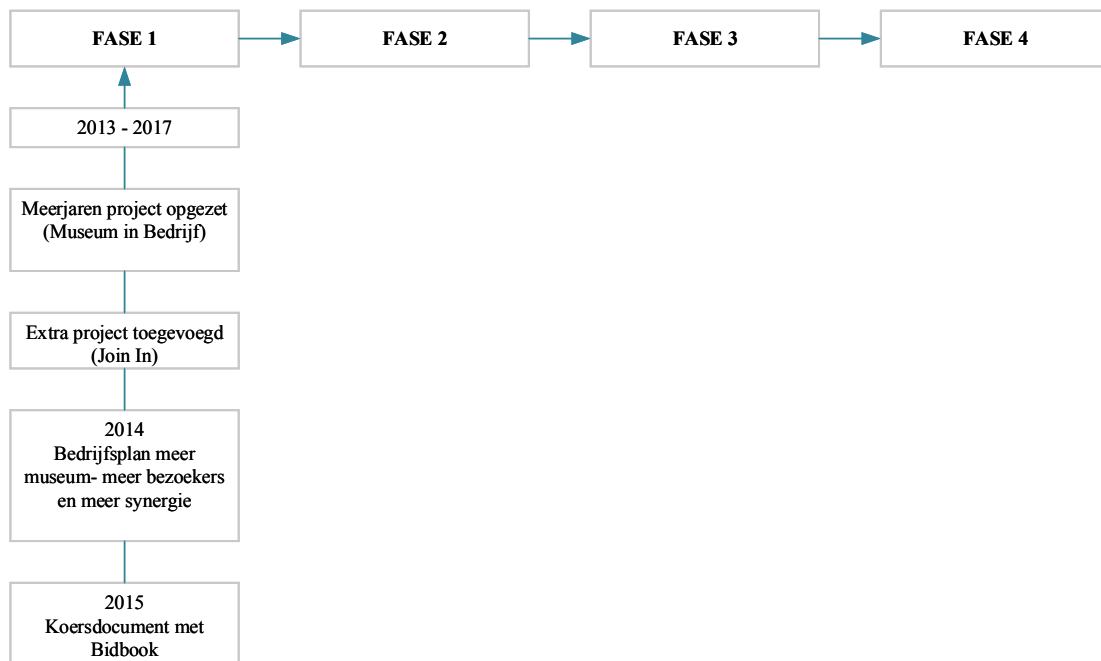
“ja staan gewoon op de gemeentelijke begroting dus we hebben geen prestatieovereenkomst want we hebben ook geen subsidie”.
“en de boeken verkopen we natuurlijk ook maar eh de boeken zijn geen verdienmodel – dat is een verliesmodel – ja echt - die gebruiken we meer als pr materiaal”.

Nieuwe business modellen

De verzelfstandiging van het museum is sinds 2006 onderwerp van gesprek binnen de gemeente Venlo. De raad heeft in 2012 besloten om de culturele infrastructuur te veranderen en voor te sorteren op een verzelfstandiging van Museum van Bommel van Dam (koersdocument Ruimte & Economie 2016, concept). Het voormalig postkantoor van de gemeente Venlo is de beoogde nieuwe locatie voor het museum.

Voor deze case werd de conservator en projectleider van ‘Museum in Bedrijf’ en ‘Join in’ geïnterviewd. Voor de triangulatie van onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van het Bedrijfsplan “ Meer museum meer bezoekers meer synergie” 2014, de publicatie “Join in! Praktijkonderzoek naar het museum van de toekomst” 2014, het jaarverslag 2015, het beleidsplan Stichting van Bommel van Dam 2017, de publicatie “ Museum in bedrijf – de waarde van kunst”, Koersdocument Museum van Bommel van Dam “In het hart van de stad” 2016 en informatie van de website van Museum van Bommel van Dam.

Procesmodel business model innovatie van Museum van Bommel van Dam



Analyse fase 1.

FASE 1. EXPLORATIE. HET INITIËLE BUSINESS MODEL ONTWERPEN EN TESTEN. HIERBIJ IS DE AANWEZIGE KENNIS VAN DE ONDERNEMER EN ZIJN TEAM, OPGEDAAN DOOR EERDERE ERVARINGEN IN HET VERLEDEN VAN CRUCIAAL BELANG.

Het museum bevindt zich in een transitiefase naar verzelfstandiging. Het museum is op zoek naar een overkoepelende visie en wil ook zijn nut voor de gemeente Venlo duidelijk maken.

“En we worden wel met gemeenschapsgeld gefinancierd. – lokaal gemeenschapsgeld. Ja dus je moet heel goed uit kunnen leggen aan je eigen stad wat jouw betekenis is en wat jouw toegevoegde waarde is in de stad en daar heeft het heel lang aan ontbroken.”

In 2013 is een meerjarig project opgezet met als titel ‘Museum in Bedrijf’. Het doel van dit project is om nieuwe vormen van samenwerking te onderzoeken doordat het museum contact legt met lokale ondernemers. Er worden verschillende samenwerkingsprojecten opgestart tussen kunstenaars het museum en ondernemers zoals het Van der Valk Hotel, een tuincentrum en een ziekenhuis. Deze samenwerkingsovereenkomsten hebben tot veel discussie geleid over de rol van het museum.

“maar je moet het ook kunnen verantwoorden naar andere instellingen in de regio kijk als wij ons als een commerciële instelling op gaan stellen – moeten we ten eerste goede afspraken gaan maken met onze subsidiegever in de toekomst – maar we moeten het naar buiten toe ook heel goed kunnen presenteren want al tijdens Join In – hebben we discussies gehad met galeries uit de omgeving die nogal kritisch keken – en dat kan ik me heel goed voorstellen want wij worden met gemeenschapsgeld ondersteund – dus we zijn eigenlijk oneerlijke concurrentie aan het plegen dus je moet ook naar de commerciële sector heel goed uit kunnen leggen waarom ook jij commerciële diensten aanbiedt. Als ik met het ziekenhuis in gesprek ben over het aankleden van de ruimtes, ben ik direct aan het concurreren met de galerie in Tegelen 5 kilometer verderop die dat nu doet.”

Rond dezelfde tijd heeft het museum van de gemeenteraad de opdracht gekregen om de mogelijkheden voor verzelfstandiging te onderzoeken. Besloten wordt om naast Museum in Bedrijf een extra project toe te voegen ‘Join in’, wat de eigen instelling als object van onderzoek stelt. De tentoonstelling wil een proeftuin voor het museum zijn waarin het kan experimenteren met een aantal nieuwe zienswijzen. Men zoekt hierbij ook de grenzen op en dat levert het museum veel kritiek op.

“toen zaten we al in die discussie van hoe moet dat met het museum- blijven wel bestaan –hoe zat het met het draagvlak – en dit was een uitgelezen mogelijkheid om naar buiten te treden aan onze zichtbaarheid te werken een andere houding aan te nemen en uit te stralen en ons ook te presenteren als instelling of samenwerkingspartner die openstaat voor samenwerking – voor geluiden uit die stad en zich er ook naar kan voegen dat je ook flexibel bent in die manier waarop je samen kunt werken.”

“ja dat was muurverhuur! (gelach) ja precies ja. Nou echt wat dat allemaal heeft losgemaakt - geweldig! Heeft zo goed gewerkt, maar ja toen merkte je dus heel erg – ik denk wat je ook in het bedrijfsleven tegenkomt die met innovatie te maken hebben eh dat was een stukje research and development waar we ineens allemaal zelf mee te maken kregen. Dus die verandering vond niet buiten ons plaats maar die kreeg opeens betrekking op ons eigen werkveld.”

Analyse management en organisatie factoren fase 1

LEIDERSCHAP

Het museum is onderdeel van de gemeente Venlo. Er is op het moment een ad interim directeur vanuit de gemeente werkzaam in het museum.

“dus het is eigenlijk tot op de dag van vandaag nog zo dat wij en onderdeel zijn van de gemeente Venlo. We zijn echt een gemeentelijk museum. En daar gaat verandering in komen, dus we zijn al een hele tijd aan het anticiperen op verzelfstandiging, waarna ook een nieuwe stichting een nieuwe organisatie opgebouwd gaat worden.”

“We zitten eigenlijk in een soort limbo nu, van we weten al welke kant we op willen maar we kunnen nog geen stappen zetten. En dat betekent dat de organisatiestructuur nu bestaat uit een interim directeur, die in dienst van de gemeente Venlo. Ik ben nog als curator hier actief ook nog in dienst van de gemeente. Nog tot het einde van het jaar, nog maar twee dagen in de week dat is echt al een soort overgangssituatie naar gewoon het bestaan als freelancer. En verder hebben we een heleboel tijdelijk krachten uit andere teams van de gemeente en inhuurkrachten. Om de belangrijkste dingen in ieder geval voor elkaar te krijgen. Maar we zijn echt vrij nijpend aan het wachten op een besluit in de gemeenteraad zodat er echt weer gebouwd kan worden. Het is nu een beetje schipperen.”

“we hebben nu een interim directie dat is ook iemand met een inhoudelijke achtergrond, maar ook een communicatieachtergrond. Maar die heeft een heel veelledige opdracht op dit moment. Dat is én de verzelfstandiging én hier de organisatie draaiende houden. Dus hij kijkt naar de zakelijk kant maar inhoudelijk houdt hij eigenlijk wat afstand.”

Er is een scheiding in de bedrijfsvoering in het museum. Wat betreft innovatieve ideeën is er duidelijke bottom-up- up beweging te zien. Conservatoren pakken enthousiast ideeën op die ze in projecten uitproberen. Ze zoeken hierbij echt de grenzen op. Maar de aansturing vanuit de gemeente lijkt meer gericht op het sturen op kosten dan op inhoud en innovatieve ideeën.

“We hebben zelf dus ook het goede voorbeeld gegeven en ook onze eigen vraag over het museum van de toekomst voorgelegd aan een werkgroep van kunstenaars en ontwerpers die hebben voorstellen ontwikkeld en die hebben we in een periode van tussen juni en november 2014 ook allemaal uitgevoerd.”

“die oplossing te zien liggen alle voorstellen waren gericht op eh ja die hiërarchische positie hier in de instelling – loslaten – dat museum openbreken en eigenlijk weer verbinden met de stad dus hoe eh ja wat vraag je van

bezoekers, hoe laat je ze toe? Zijn dat alleen mensen die langs de balie lopen 8 euro betalen en na drie kwartier weer weggaan?”

STRUCTUUR

Het project ‘Museum in Bedrijf’ werd door de projectleden als pilot gezien voor de mogelijkheden die het nieuwe museum zou kunnen bieden. Het initiatief kwam van één van de conservatoren en niet vanuit de gemeente Venlo.

“kijken hoe kunst en bedrijfsleven of organisaties met elkaar verbonden kunnen worden en toen heb ik net zoals jij heel veel gesprekken gevoerd in het hele land met al die organisaties die het gewoon al doen. En vandaaruit een plan opgezet om daar in Venlo mee aan de slag te gaan en dat was Museum in Bedrijf.”

“het was eigenlijk een pilotproject zou je het kunnen noemen om een heel andere manier van werken eens uit te proberen en te ontdekken wat je daarin tegenkomt en waar kansen liggen.”

Het project werd niet geïsoleerd buiten de dagelijkse werkzaamheden maar was onderdeel van het werk.

“dat was gewoon onderdeel van mijn opdracht bij het museum.”

“en de ervaringen daarmee – maar daar zullen we zo meteen ook wel opkomen – die eh gaven - dat project dat speelde al toe we echt wat concreter begonnen na te denken over de toekomst van het museum en het koersdocument. En eh- we hebben –eh heel serieus nagedacht over manieren om daar ook een verdienmodel van te maken. He en nu ligt dat eigenlijk te wachten en is het aan de nieuwe organisatie om daar wel of niet mee verder te gaan, maar die mogelijkheden die zijn er zeker en ik ben er echt van overtuigd dat eh- musea in het algemeen en helemaal voor moderne kunst – veel meer uit hun kapitaal kunnen halen dan ze doen.”

CULTUUR/ CONTEXT

De ontwikkelingen van het museum van de toekomst dus de mogelijkheden voor een verzelfstandiging van Museum van Bommel van Dam die in de projecten zijn doorwerkt lijken los te staan van de daadwerkelijke plannen voor de verzelfstandiging door de gemeente Venlo.

“nou in fase I! Ja het is alleen maar een idee. He want als je het hebt over de kennis in het team – nou dat ben ik nu maar ik ben over - in ben in december waarschijnlijk weg tenzij er nog iets gekks gebeurd met de verzelfstandiging – ehm maar het begint gewoon met – ja met mensen die dit willen trekken en die oprichting van de nieuwe stichting met een nieuw bestuur en nieuwe directeur zal heel erg bepalend zijn in de manier waarop hier een vervolg wordt gegeven – of niet. Ik denk dat – we hebben nu ook allerlei andere manieren ontwikkeld om los van tentoonstellingen eh met die stad in contact te komen en te laten zien hoe je kunst en ook ontwerp in kunt zetten op tal van vraagstukken. Eh dus het hoeft niet perse dat verdienmodel te zijn. Maar ik denk dat - dat- het is dus een idee we hebben kennis opgedaan – we hebben ergens even aan kunnen ruiken en eh gedacht eh daar zit iets in – en dat was het.”

De cultuur van het museum is erg gericht op de publieke functie en men staat afwijzend tegenover concurrentie en ondernemerschap.

“ja het is zo breed en eh je kunt een cultureel ondernemer zijn dat is de galerie namelijk – of je bent een museum dat probeert ook ondernemers door een ondernemersbril naar de organisatie te kijken – wij zijn geen ondernemers- ook als stichting zijn we straks geen ondernemers”.

“in het verleden is hier ook wel eens over gesproken om een horecafunctie aan het museum toe te voegen - en op dat moment – het is tot nu toe nooit gebeurd – en nu wordt er natuurlijk ook niet meer over gesproken omdat we voor een verhuizing staan – maar op dat moment zouden wij als horeca gelegenheid gaan concurreren met al die horeca gelegenheden 100 meter verderop – daar zit gewoon de binnenstad – ehm dus ja”.

Deelconclusie

Museum van Bommel van Dam is al enige tijd aan het voorsorteren om te verzelfstandigen. In 2014 is in het bedrijfsplan ‘Meer museum - meer bezoekers – meer synergie’ een analyse gemaakt van de huidige situatie door een SWOT analyse te maken en mogelijke samenwerkingspartners te onderzoeken. Er lijkt in dit proces een tweedeling ontstaan te zijn tussen enerzijds de plannen van de gemeente en anderzijds de ideeën en uitwerking hiervan in tentoonstellingen van de medewerkers van het museum. De huidige ad interim directeur stuurt voornamelijk op kosten en in afwachting op de beslissing van de verzelfstandiging lijkt er niet veel inhoudelijke focus te zijn op de huidige operationele werkzaamheden. Er is op dit moment geen sprake van een overkoepelende visie anders dan dat men wachtende is op een besluit van de gemeente. In het jaarverslag van 2015 wordt vermeld dat er “...onder ambtelijke leiding samen met een brede groep betrokken mensen gewerkt aan een “Bidbook” dat de koers zal aangeven van het beoogde zelfstandige museum” (Stichting van Bommel van Dam, Jaarverslag 2015,1). In het koersdocument van 2016 wordt gesteld dat de koersbepaling en visieontwikkeling niet vanuit een ivoren toren is opgepakt maar dat dit de tentoonstelling ‘Join in’ en de miniconferenties ‘wij willen een museum dat...’ hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de plannen.

Het sociaal plan is al in werking getreden en het museum wordt door een minimaal aantal medewerkers gerund. Er is sprake van algemeen achterstallig onderhoud in de registratie van collectie, gebouwen en de verbinding met de bezoekers uit de gemeente Venlo lijkt men kwijt te raken.

Conclusie

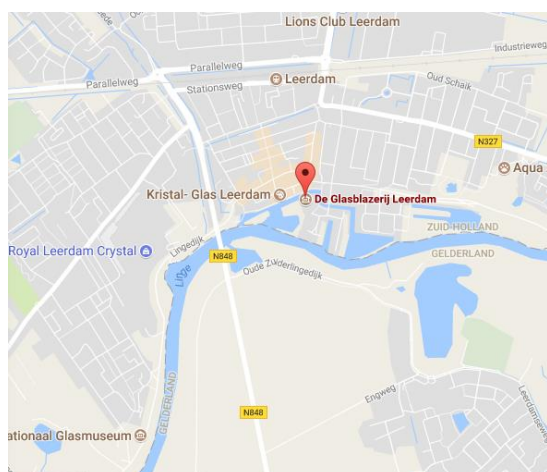
Om het huidige business model te innoveren zijn ingrijpende veranderingen noodzakelijk. Het museum heeft een leider nodig die de strategie voor het museum in een duidelijke overkoepelende visie uitdraagt naar de organisatie. Zoals het er nu uitziet zal die organisatie grotendeels nieuw zijn. Men is bewust op zoek naar competenties waarbij professionalisering van sponsoring, fondsenwerving, communicatie, marketing en het opbouwen van netwerken en onderhouden verder moeten worden ontwikkeld. Het museum is vanwege het gemeentelijk DNA niet gewend om bedrijfsmatig te werken en hierin zal de cultuur ook een transitie moeten maken. Het is natuurlijk de vraag of dat kan met de bestaande medewerkers. Men staat nu afwijzend tegenover bijvoorbeeld een museum café of restaurant omdat dit zou concurreren met de horeca in de stad, maar een museum kan in deze tijd niet zonder deze primaire faciliteiten. Daarnaast is het ook een bron van inkomsten voor het museum evenals een goed uitgeruste museumwinkel. Doordat er nog steeds geen

datum is gegeven voor sluiting van het huidige museum en verbouwing van het Postkantoor waar het nieuwe museum gevestigd kan worden, blijven de plannen in fase 1 steken. Vanuit de tentoonstelling 'Join in' zou men kunnen stellen dat men heeft getest en onderzocht hoe het nieuwe verdienmodel van het museum eruit zou kunnen zien en kunnen functioneren, maar veel hangt af van de nieuwe directeur omdat deze zoals eerder in dit onderzoek aangehaald, een directe sturende invloed heeft op de operationele organisatie en de achtergrond en netwerk van de directeur bepalend kan zijn voor de uit te zetten inhoudelijke koers.

4.7 Case F Glasmuseum Leerdam

Introductie van de organisatie

Case F betreft het Glasmuseum Leerdam. Het Glasmuseum is in 1953 opgericht en is gevestigd in het voormalig woonhuis van P.M. Cochius, de oud directeur van de glasfabriek. In 2009 is de aangrenzende villa aangekocht, hierin woonde mede directeur Bunge. Beide villa's zijn door middel van loopbruggen aan elkaar verbonden. De verzameling van het museum bestaat voor meer dan 60% uit kunstnijverheidsproducten van de Glasfabriek Leerdam uit de periode van 1878 tot heden. Het Glasmuseum omvat een glasblazerij en een museum. Beide zijn gevestigd op andere locatie waarbij de glasfabriek in het midden van de route is gevestigd. Ondanks dat het museum gevestigd is in het woonhuis van de voormalig directeur van het Glasmuseum en de collectie grotendeels afkomstig is van de Glasfabriek is er op het moment geen structurele samenwerkingsrelatie tussen het museum en de fabriek. Daarnaast organiseert de Glasfabriek zelf rondleidingen en demonstraties in de fabriek en is dus eigenlijk een concurrent van het Glasmuseum en de Glasblazerij.



Figuur 5. Plattegrond met locaties van museum, fabriek en Glasblazerij.

Het museum heeft 11 fte aan vaste medewerkers waarvan 1,8 FTE conservator. Het grootste deel van de fte's wordt ingevuld door glasblazers. Het museum werkt met meer dan 150 vrijwilligers. De bezoekersaantallen lopen de laatste jaren terug, bij de heropening in 2010 had het museum 90.000 bezoekers en in 2015 waren dat er 59.000. Het museum heeft sinds 2012 te kampen met negatieve exploitatieresultaten.

Op 19 oktober 2015 is een voorstel ingediend bij de gemeenteraad van Leerdam om een noodkrediet aan te vragen vanwege de financiële problematiek van het Nationaal Glasmuseum. Ongeveer 60% van de collectie is geen eigendom van de stichting maar wordt in langdurig bruikleen gegeven door de eigenaren, het ministerie van OCW en de Vereniging Rembrandt.

Huidige business model

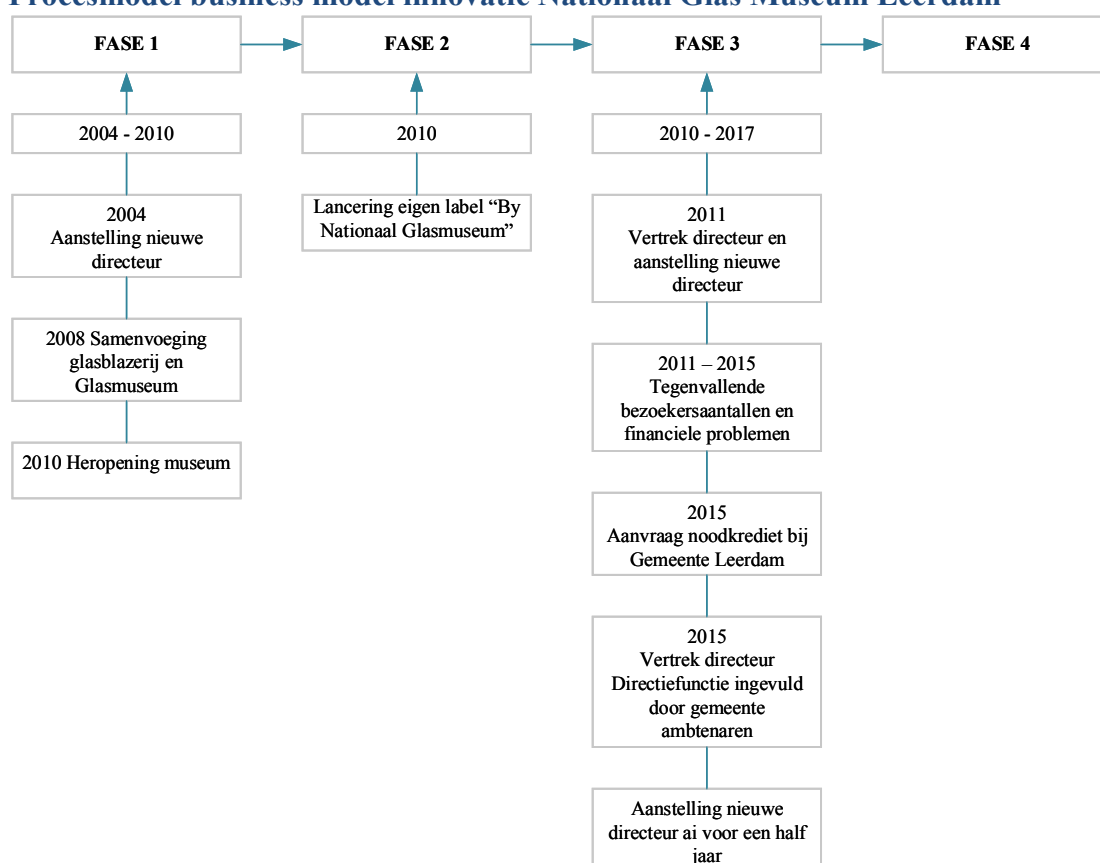
Het museum krijgt zijn inkomsten door de entreeverkoop, het restaurant, de winkel van het museum, de winkel van de glasblazerij en subsidies.

Het museum bevindt zich financieel in een benarde situatie en er is een nieuwe directeur a.i. voor een half jaar aangesteld om het museum weer in goede banen te leiden.

Voor deze case werd de directeur a.i. geïnterviewd.

Voor de triangulatie van onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van voorstel voor de gemeenteraad Leerdam dd. 19 oktober 2015, zaaknummer Z.15-14727, Nationaal Glasmuseum Bestuursverslag 2015, Jaarrekening Stichting Glas 2015, Nationaal Glasmuseum Activiteitenplan 2017-2020, Stichting Nationaal Glasmuseum Jaarrapport 2015 en informatie van de website van het Nationaal Glasmuseum en de Royal Leerdam Crystal Glasfabriek.

Procesmodel business model innovatie Nationaal Glas Museum Leerdam



Analyse fase 1.

FASE 1. EXPLORATIE. HET INITIËLE BUSINESS MODEL ONTWERPEN EN TESTEN. HIERBIJ IS DE AANWEZIGE KENNIS VAN DE ONDERNEMER EN ZIJN TEAM, OPGEDAAN DOOR EERDERE ERVARINGEN IN HET VERLEDEN VAN CRUCIAAL BELANG.

In 2001 dreigde het Glasmuseum Leerdam bijna failliet te gaan. Arnoud Odding wordt in 2001 bij het museum aangetrokken voor fondsenwerving en wordt in 2004 directeur van het museum. In 2004 verschijnt een boek *Het gedroomde museum* van Arnoud Odding en Tiziama Nespoli, waarin de auteurs een uitgesproken visie presenteren op de rol van musea.

In 2008 is de glasblazerij samen gegaan met het Glasmuseum. De directeur zet een nieuwe koers uit voor het museum en het museum is heropend in 2010.

Analyse management en organisatie factoren fase 1

LEIDERSCHAP

De uitgesproken mening van de directeur op wat de functie van een museum zou moeten zijn, heeft invloed gehad op de koers die het museum heeft uitgezet. Odding

zag het materiaal Glas als uitgangspunt voor een netwerk van activiteiten in het museum en de glasblazerij. Oding geeft sinds 1990 musea advies en organiseert grote tentoonstellingen vanuit zijn adviesbureau.

STRUCTUUR

Hierover zijn geen gegevens bekend.

CULTUUR/CONTEXT

Hierover zijn geen gegevens bekend.

Analyse Fase 2

FASE 2. EXPLORATIE EN ONTWIKKELING VAN HET BUSINESS MODEL DOOR MIDDEL VAN EXPERIMENTEREN MAAR OOK AFLEREN.

Over het proces in deze fase is weinig documentatie beschikbaar.

In 2010 heeft de glasblazerij besloten een eigen label te gaan voeren: ‘By Nationaal Glasmuseum’. Het is opvallend dat in deze fase er grote overeenkomsten zijn tussen het TextielMuseum Tilburg en het Nationaal Glasmuseum Leerdam. Voor het eigen label benadert het Glasmuseum ontwerpers, gevestigde namen of juist afgestudeerde studenten van de academie. Voor de ontwerpen experimenteren de ontwerpers samen met de glasblazers en vervolgens wordt het ontwerp in de kleine oplage geproduceerd en verkocht in de winkels van de glasblazerij en het museum. De mogelijkheid bestaat ook om de ontwerpen in grote oplagen te laten produceren maar dan wordt de productie in Tsjechië uitgevoerd. De ontwerpen ontstaan echter wel steeds in Leerdam.

De glasblazerij beschikt evenals het TextielMuseum over een Lab. In dit Glaslab kunnen kunstenaars en ontwerpers experimenteren met glas. Hier zoekt het museum ook de samenwerking met o.a. de Rietveld Academie en de Design Academy. Kunstenaars en ontwerpers krijgen ook de mogelijkheid om hun werk dat vervaardigd is in het Glaslab, tentoon te stellen in het museum.

Analyse Fase 3

FASE 3 EXPLOITATIE. HET OPSCHALEN VAN HET VERBETERDE MODEL. INSTITUTIONALISERINGSproces VAN ROUTINES, PROCESSEN, SYSTEMEN EN BESLUITVORMINGSPROCESSEN.

De glasblazerij heeft in 2010 90.000 bezoekers ontvangen. De jaren die daarop volgen neemt het aantal bezoekers af. Dit is op meerdere vlakken ingrijpend, doordat de subsidieaanvraag ervan uit is gegaan dat er in de opvolgende jaren de bezoekersaantallen stabiel zouden blijven. Er kwamen daarom niet alleen minder inkomsten door de entreeverkoop maar ook minder inkomsten vanuit het restaurant en de winkel dan was berekend.

“is een programma neergelegd met 90.000 bezoekers per jaar. Hij is een jaar gebleven en is toen weggegaan en toen kwam zijn opvolger en die kreeg dat niet voor elkaar dus in die opvolgende jaren zijn die bezoekers omlaag gegaan.”

“vind ik het tekort he – want die conclusie wordt snel getrokken. Ja he dat is een veel te mooi optimistisch – nieuwe museum – vind ik te kort door de bocht. Ik denk dat er een aantal dingen tegelijkertijd hebben plaatsgevonden waardoor dat gebeurde.”

Analyse management en organisatie factoren fase 3

LEIDERSCHAP

Directeur Odding is een jaar na de opening weggegaan. Het museum zat toen in de periode van exploitatie waarbij men allerlei processen, routines en besluitvormingsprocessen moest gaan institutionaliseren.

De organisatiestructuur was van een kleine staf met 1 vrijwilliger naar een kleine staf met 140 vrijwilligers gegaan. Hier was behoefte aan sturing en het uitzetten van een duidelijke koers. De opvolgende directeur is in 2015 bij het museum weggegaan toen het inmiddels in zwaar financieel weer was beland en er een noodkrediet aangevraagd moest worden. Op dat moment heeft de gemeente besloten de vacature voor de nieuwe directeur nog even onvervuld te laten en heeft leden van het bestuur inhoudelijke taken gegeven.

“je kunt allerlei dingen daarin toevalligerwijs en niet toevalligerwijs bij mekaar pakken – feit is dat in 2015 XX weg is gegaan - dat heeft ontzettend veel commotie – de helft van de Raad van Toezicht is afgetreden.”

“Dit zeg ik omdat er soms ook wel echt dingen zijn waarvan je kan zeggen ja de combinatie van mensen en gebeurtenissen kan verkeerd zijn – en ik denk dat -dat hier aan de orde was. Ehm en dan is het wel degelijk ook de verkeerde man op de verkeerde plek. Maar het is ook – zijn het allemaal externe factoren.”

“dat betekende dat in 2015 dreigde er gigantisch tekort voor het museum, toen is er contact gezocht met de gemeente en heeft de gemeente ingesprongen met een noodkrediet en hebben ze een ambtenaar ter beschikking gesteld die dus voor twaalf uur per week eh hier een soort orde op zaken ging stellen en is de Raad van toezicht – heeft zichzelf neergezet in de rol van een actief werkbestuur. Dus eh de Raad van toezicht-lid die over marketing ging – ging hier de marketing aansturen en degene die over de collectie ging die ging de curatoren aansturen ah enzovoorts. Dat is gedurende een periode van iets meer dan een jaar zo geweest toen is financieel min of meer weer orde op zaken gesteld – zijn de bezuinigingen doorgevoerd eh maar dat is wel een ambtenaar dus die heeft heel erg op kosten gestuurd en niet op publiek.”

“Vervolgens zijn ze wel gaan werven een nieuwe directeur maar daarin is in de afstemming tussen de raad van toezicht en personeel nogal wat misgegaan met als gevolg dat de twee eindkandidaten die een gesprek hadden met het personeel af hebben gezien van eh de wens om directeur te worden.” “eh en toen was er natuurlijk een probleem want inmiddels was die ambtenaar die had een andere functie dus die kon niet meer dat doen.”

“en er was geen directeur en toen hebben ze mij gevraagd – eh wil jij dat doen. Toen wist ik dit hele verhaal nog niet.”

“dan weet je natuurlijk dat er stront aan de knikker is want ik doe dit natuurlijk al wel langer - eh nou ik dacht leuk –eh interessant van deze plek is dat je een museale – je hebt een erfgoedfunctie en je geeft opdrachten aan nieuwe kunstenaars of je geeft nieuwe opdrachten aan kunstenaars dus je maakt ook nieuw en je doet dingen op innovatie en je doet dingen op het gebied van ambacht dus je hebt een ontzettend leuk pallet en je hebt én de commerciële kant en je hebt je culturele erfgoed kant. Die toch ook wel weer echt anders is. Dus ik vond dat een heel interessante combinatie en toen ik die

plannen las dacht ik – ik begrijp helemaal niet – hoe kan daar nou een probleem zijn.”

De a.i. directeur is zich bewust van de waarde van netwerken en het aanspreken van haar netwerk voor het ontwikkelen van activiteiten. De ervaring in de profitsector is belangrijk in het denken van de directeur.

“Ik ben de eerste directeur die met de glasblazers praatte en die ook met de coördinatoren daar praat. Dus en daar zit dus echt wel een punt in de figuur van de directeur heeft in mijn beleving onwaarschijnlijk veel verschil in de relaties die hij zelf mee neemt. He dus precies zo’n voorbeeld met Deloitte omdat je veel makkelijker – ik ben goed bevriend met Holland Festival dus ik bel hoofd marketing en zeg : joh kijk eens effe met me mee, eh dat is de ene kant. Ik heb vorig jaar een heel groot Europees project gedaan en daarvoor veel bij OCW gewerkt dus dan bel ik van : joh kun jij eens kijken ik loop hier knijp - ik weet dat ze heel kritisch zijn bij OCW op het moment op het functioneren maar er wordt dan wel gekeken wie zit daar nu op – ik bedoel natuurlijk dat helpt zonder meer. Aan de ene kant omdat je makkelijker toegangen hebt aan de andere kant omdat je dus ook de processen beter kent. En waar ik zelf altijd van merk dat - dat ja dat klinkt dan een beetje cru om zo te zegen – maar wat mij onderscheidt ten opzichte van een heleboel mensen in de sector is dat ik ook 10 jaar in het bedrijfsleven heb gewerkt. Dus ik heb gewoon geleerd om te werken met targets en doelstellingen – grote teams en ik heb ook leren leiding geven en dat is het stuk wat in de sector in mijn optiek enorm ontbreekt - ik heb gewoon – ik ging eindeloos op trainingen en cursussen – aansturen van teams - het zelf leiderschap – inspirerend leiderschap.”

STRUCTUUR

De medewerkers van het Glasmuseum hebben sinds het vertrek van de laatste directeur in 2015 te maken gehad met verregaande bezuinigen op personeel en budget voor het museum. Het was daardoor moeilijker om met vaste groep medewerkers de ingeslagen koers vast te houden. Er zijn 150 vrijwilligers werkzaam die allen zeer betrokken zijn, maar er is weinig continuïteit en de vrijwilligers willen bepaalde commerciële opdrachten niet uitvoeren.

“ik wilde gewoon ook dat een aantal mensen die zitten hier, op een call centre soort van - en dat ze touroperators gingen nabellen die nog niet – die voorgaande jaren bij ons hebben geboekt en nu nog niet – en toen zeiden ze – ja maar dat gaan we niet doen. Dan kun je niet tegen een vrijwilliger zeggen dat ie dat moet doen, een commercieel medewerker kan dat wel. En dan kun je ze dat uitleggen en dan zeggen ze ook van ik vind het heel leuk en ik zie het ook wel – en ik vind het ook wel belangrijk maar dat is niet mijn – nee.” “ja dus dan ga je ook zeggen – die ga je dan niet laten bellen want dat kan niet maar tegelijkertijd is er niemand die in het team die dat wel kan doen want die taak is helemaal aan de vrijwillige kant neer gezet. Dat heb ik vorige week hier aan de gemeenteraad ook uitgelegd ik zeg jongens ook als het weer beter gaat – als we weer meer publiek krijgen – wat al gebeurd hoor die knik hebben we alweer gemaakt maar dan moet je niet denken dat er minder subsidie kan komen want dan hebben we straks op een aantal punten professionals nodig. En er was een meneer en die zei hoezo – ja het is heel

simpel we zijn nu met touroperators en met die rederij en dan krijgen we nu klachten dat we boekingen niet allemaal goed doen – ik zeg ja ik bedoel – ik zie het – ik zie ook in het proces waar het misgaat maar het zijn iedere middag andere vrijwilligers en iedere ochtend – dus die overdracht.”

CULTUUR/CONTEXT

De bestuurders van het Nationaal Glasmuseum hebben lange tijd de overheid voorgehouden dat ondanks de teruglopende bezoekersaantallen en de teruglopende inkomsten het allemaal goed komt met het museum. Hierop is ook beleid gevoerd. Deze positieve kijk is natuurlijk belangrijk om het team gemotiveerd te houden maar tegelijkertijd ontkent het daarmee de moeilijke financiële situatie. Daarnaast lijkt de specifieke cultuur ook een bepalende rol te spelen.

“ik kom iedere dag weer thuis met verhalen – dan denk ik oh dat kan niet waar zijn. Want die wereld van die blazers is eh eigenlijk relatief klein, maar wel internationaal en ze beconcurreren mekaar ook nog al sterk – de glaswereld is klein maar Leerdam heeft ook een hele specifieke eh achtergrond met een gelovige samenstelling waarin ik denk – maar goed dat is een beetje koude grond psychologie – dus een paar dingen bij mekaar voegen die niet helemaal de beste open cultuur creëren en waarbij dus vrij veel eh – dus alles is allemaal – ja ik kan er niet zoveel aan doen – ze kunnen ontzettend goed uitleggen waarom iets niet werkt en het niet goed gaat – en als je dan dus daar een directeur bij hebt die eigenlijk niet speciaal van glaskunst afweet.”

“nou ik kom vanochtend bij OCW vandaan daar is me wel het vel over de oren gehaald en dan denk ik ja- van de ene kant ik begrijp het - want er is ook – iedereen doet mee – er wordt de hele tijd een ander verhaal verteld – en jongens we redden het – maar het is veel te krap gemaakt – veel te krap gemaakt. Alleen ik kan dat nu niet vertellen na een jaar op jaar een paar ton tekort en een interim en weer een interim en weer een - . Dan denk ik – ja ik heb nu ook geen keus dan om alleen maar te zeggen –ja u heeft gelijk. Maar dan denk ik Museum Vereniging waar ben je? Grote jongens waar zijn jullie he?”

De directeur spreekt de medewerkers ook aan op de organisatiecultuur en hun verantwoordelijkheid voor de identiteit van het museum en de glasblazerij. In de glasblazerij worden kleine dierfiguurtjes verkocht die vanwege de lage prijs goed verkopen maar niet in de glasblazerij gemaakt zijn.

“ik begrijp het denken – klein spul – wat voor het publiek ook lekker verkoopt met een goede marge. Dan denk ik ja blazers ga dan ook maar klein spul blazen. Maar de blazers zijn eh eigenzinnig dus doe laten zich niet zomaar sturen (gelach) dus daar ben ik een robbertje mee aan het vechten.”

Conclusie

Het Nationaal Glasmuseum heeft in 2001 eigenlijk in dezelfde situatie gezeten als waar het nu in verkeert. De bezoekersaantallen lopen terug en het museum heeft grote financiële problemen. Toen directeur Odding in 2004 de leiding van het museum op zich nam heeft hij een verbouwing en professionaliseringsproces doorgevoerd. De directeur had een duidelijke visie op hoe een museum met een erfgoedfunctie en een gespecialiseerde glascollectie deze beide functies zou kunnen benutten voor een veelzijdig museum. Er is grote overlap met het TextielMuseum wat betreft visie en het starten van een eigen label. Maar het TextielMuseum is museum van het jaar 2017 geworden en het Nationaal Glas Museum bevindt zich in grote financiële problemen. De gescheiden locaties van het Glas museum en de Glasblazerij maken het minder aantrekkelijk voor bezoekers om beide locaties te bezoeken. Daarnaast is een bootje wat tussen deze twee locaties heen en weer ging, uit de vaart genomen vanwege bezuinigingen. Bezoekers die met openbaar vervoer komen moeten minimaal 15-20 minuten lopen van het Glasmuseum naar de Glasblazerij. Daarnaast zit de commerciële glasfabriek Royal Leerdam precies in het midden van deze locaties. De glasfabriek geeft eigen rondleidingen en demonstraties meestal aan gezelschappen die met een touringbus voor de fabriek worden afgezet. De bezoekers van de glasfabriek lopen na afloop van hun excursie niet naar het Glasmuseum of glasblazerij, maar vervolgen hun dagje uit met de bus naar elders. Ondanks dat het Glasmuseum oorspronkelijk ontstaan is uit de collectie van de glasfabriek is er geen structurele samenwerkingsrelatie. Dit jaar vindt er sinds lange tijd een gezamenlijke manifestatie plaats.

Het is moeilijk om de grote groep vrijwilligers andere taken te laten doen die met bedrijfsvoering te maken hebben. De vrijwilligers werken voornamelijk in de museumwinkels en glasblazerij en er is geen structurele overdracht van werkzaamheden. Daarnaast is er vaak 's morgens een vrijwilliger en 's middags weer een andere vrijwilliger. Er is ook geen aanspreekcultuur om vrijwilligers voor specifieke taken aan te nemen of in te zetten. En het grootste gemis in dit proces is toekomstgericht bedrijfsmatig leiderschap. Hierdoor kan het museum de slag nog niet maken van een idee naar fase twee waarbij het museum kan experimenteren en afleren. Men is op het moment keihard aan het werk om de huidige organisatie op orde te krijgen en meer bezoekers naar het museum te trekken. Veel tijd en energie gaat momenteel naar de exploitatie. De directeur heeft een half jaar de tijd gekregen om de problematiek in kaart te brengen en een koers voor het museum uit te zetten. De uitvoering daarvan zal een uitdaging worden doordat na de forse bezuinigingen een minimale staf met een grote groep vrijwilligers het werk moeten gaan doen. Om de competenties van de vrijwilligers maximaal te kunnen inzetten zal ook hieraan specifieke sturing moeten worden gegeven.

4.8 Case G Museum De Zwarte Tulp, Lisse

Case G betreft Museum De Zwarte Tulp in Lisse. Het museum is een museum over de bloembollencultuur en Bloembollenkunst. Het museum is in 1985 geopend als het Museum voor de Bollenstreek en was een particulier initiatief. In 2014 heeft een reorganisatie en verbouwing van het museum plaatsgevonden en op 26-6-2015 opende Museum De Zwarte Tulp haar deuren voor het publiek. In het gebouw van het museum is sinds 2015 ook een VVV gevestigd.

De organisatiestructuur van het museum bestaat uit een actief bestuur bestaande uit vijf leden. De werkzaamheden van het bestuur worden op vrijwillige basis uitgevoerd. De directie wordt gevormd door een directeur-conservator en is aangesteld sinds 2014. De directeur wordt ondersteund door een groep van 70 vrijwilligers. De directeur is de enige volledig betaalde werknemer in het museum en is aangenomen voor een periode van vijf jaar.

Het Museum is “eigenaar en beheerder van een collectie van ongeveer 5000 objecten zoals gereedschappen, werktuigen, preparaten van planten (ziektkundig) onderzoek, meubilair, kunst- en nijverheidsobjecten, boeken, foto’s, dia’s, films en video’s.” (Beleidsplan Museum De Zwarte Tulp) Verder heeft het museum nog drie privé-collecties in langdurig bruikleen en een collectie hyacintvazen uit een particuliere collectie geschonken gekregen. Het museum ontving in 2015 in de zes maanden na de opening 4097 bezoekers.

Huidige business model

Het museum heeft zijn inkomsten uit entreegelden; educatie onderwijs; activiteiten zoals rondleidingen, workshops en lezingen; zaalverhuur; verhuur VVV; opbrengst museumcafé; opbrengst museumwinkel; de jaarlijkse bijdragen van de Gildeleden en Vrienden; donatie en giften. De subsidie van de gemeente Lisse geldt voor de periode 2014-2019 waarmee de arbeidsovereenkomst van de directeur-conservator gedeeltelijk is gegarandeerd (beleidsplan).

Museum De Zwarte Tulp heeft de brede steun van ongeveer 170 ondernemers uit de bollenstreek die zich hebben verenigd in Het Gilde van Museum De Zwarte Tulp. Deze gildeleden leveren jaarlijks een bijdrage aan het museum waardoor het museum zonder structurele subsidie kan bestaan.

“samenwerking en je moet natuurlijk wel geldstromen zien te genereren. Je moet eigenlijk mensen geïnteresseerd maken om voor jou dingen te doen. Dat kan met andere musea of andere culturele instellingen, vrijwilligers – of mensen die een hart hebben voor de zaak – want dat is bij ons – en inderdaad ik vind het nog steeds een unieke situatie dat die Gildeleden die bij ons dus ieder jaar 500 euro of meer schenken. Ja eigenlijk degene die daar verantwoordelijk is dat is XX, hij komt ook uit die streek en hij kent heel veel mensen en het is niet - je handje ophouden en geld krijgen. Nee de mensen mogen blij zijn dat ze jou geld geven – het is dus – je gunt mensen een ambassadeursrol. Die mensen die bij ons Gilde-lid zijn die komen meestal uit de streek, ze zijn daar opgegroeid. Ze hebben een hart voor de streek, het zijn allemaal ondernemers. Maar ze zijn allemaal zo verbonden met de bollenstreek dat ze ook heel graag dat cultureel erfgoed in stand willen houden. En dat komt omdat ze zo trots zijn op de streek.”

Nieuwe business modellen

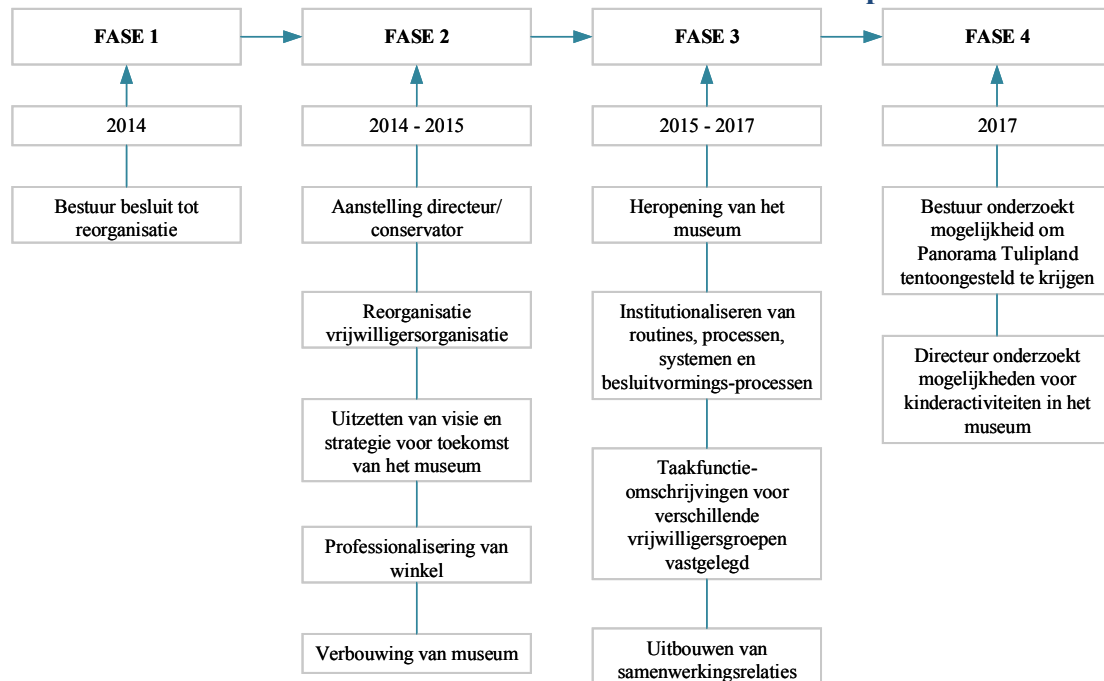
Het bestuur is momenteel de mogelijkheid aan het onderzoeken om Panorama Tulipland van de kunstenaar Leo van den Ende tentoon te mogen stellen. Dit panorama is 67 meter lang en 4 meter hoog. Het museum zou een nieuwe vleugel aan het museum moeten bouwen om het doek te kunnen tonen.

“En we zijn alweer verder aan het kijken. Echt best wel grootse plannen hebben we eigenlijk. Er is een bepaald panorama – van de bollenstreek door ene van den Ende geschilderd ooit. En toen het te bezichtigen was – trok het 80.000 mensen per jaar. Maar op de een of andere manier is het in een kist beland – staat het ergens op zolder – zijn er drie eigenaren die een beetje frictie hebben gekregen – waardoor het niet uit de kist komt al jaren. Nou de nieuwe voorzitter die heeft bedacht dat het naar het museum moet komen – maar moeten we een enorme vleugel voor bijbouwen – eh er moeten echt miljoenen euro’s voor verzameld worden. Dat conflict moet eerst opgelost worden. Maar het lijkt erop dat het bestuur daar 100% voor gaat – de vrijwilligers gaan erin mee. Ehm er wordt nu al in het dorp gevraagd aan bestuursleden ‘en staat het panorama er al?’ zo gaat dat dan – er wordt over geschreven – waar het dan moet komen – dat is alweer een heel groot project waarmee we alweer vooruit kijken.”

Voor deze case werd de directeur geïnterviewd.

Voor de triangulatie van onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van het financieel verslag 2014 van Stichting Museum voor de Bloembollenstreek te Lisse, Jaarverslag 2015 Stichting Museum voor de Bloembollenstreek Museum De Zwarte Tulp, Beleidsplan Museum De Zwarte Tulp en informatie van de website van Museum De Zwarte Tulp.

Procesmodel business model innovatie Museum De Zwarte Tulp



Analyse fase 1.

FASE 1. EXPLORATIE. HET INITIËLE BUSINESS MODEL ONTWERPEN EN TESTEN. HIERBIJ IS DE AANWEZIGE KENNIS VAN DE ONDERNEMER EN ZIJN TEAM, OPGEDAAN DOOR EERDERE ERVARINGEN IN HET VERLEDEN VAN CRUCIAAL BELANG.

In 2014 had het museum nog een andere organisatiestructuur. Het museum mistte continuïteit en vernieuwing. Daarnaast liep het aantal bezoekers terug. Het bestuur heeft het besluit genomen tot reorganisatie en verbouwing van het museum.

“toen ik daar aan de slag ging in februari 2014, toen zag de structuur er heel anders uit en toen werkte het bestuur met beheerders. 12 beheerders die verdeeld over de week aanwezig waren voor de algehele leiding. Dus zij deden de reserveringen zij openden het museum en daarnaast waren er altijd 1 of 2 vrijwilligers die de balie bemanden. Maar doordat er eigenlijk iedere dag iemand anders zat, ontbrak een continuïteit en ook een vernieuwingsgedachte, werken aan een educatief programma – een beetje langere termijngedachte die was er niet. Dus het liep allemaal prima, het was echt een geoliede machine maar vernieuwing zat er niet in. En het bezoekersaantal liep terug en toen heeft het bestuur eigenlijk bedacht volgens mij al iets van 10 jaar geleden dat er iets moest veranderen en zo zijn ze gekomen dat er een directeur-conservator moest komen die eigenlijk de leiding nam en een strategie uitzette.”

Analyse management en organisatie factoren fase 1

LEIDERSCHAP

Het initiatief voor de reorganisatie om te komen tot business model innovatie kwam van het bestuur van Museum De Zwarte Tulp. Door een verbouwing, een professionaliseringslag en het in langdurig bruikleen krijgen van kunstcollecties van drie verzamelaars wil het museum gaan groeien en zich gaan ontwikkelen tot een middelgroot museum. De rol van de directeur is om de strategie uit te zetten voor de komende periode.

“Het was mijn taak om die verbouwing te leiden en om daar met vormgevers en een aannemer iets moois van te maken. En daarnaast ook om de organisatiestructuur te veranderen zodat we verder konden.”

STRUCTUUR

Het museum heeft in deze fase nog een andere organisatiestructuur. Het museum werkt met beheerders en een actief bestuur. Er was bij het initiële idee van de reorganisatie en verbouwing geen sprake van een scheiding tussen exploitatie en exploratie. Het museum werd toen nog gerund door vrijwilligers en het bestuur nam de beslissingen. In 2014 was er geen personeel in dienst.

CULTUUR EN CONTEXT

Het bestuur en de vrijwilligers waren zeer betrokken bij het museum. Door de inzet van het team werd het museum in 2011 opgenomen in het Nederlandse Museum Register. Het team beschikt echter niet over de competenties om innovatieve activiteiten te ondernemen.

“Nou gewoon een vriendelijk sociaal gebeuren met iets van 80-90 vrijwilligers die allemaal ja het beste voorhadden met het museum.”

Deelconclusie

In deze fase moet de directeur nog aangesteld worden en wordt het museum gerund door enthousiaste vrijwilligers. Het ondernemende bestuur neemt de beslissing dat het museum moet professionaliseren en verbouwen en realiseert zich dat een directeur-conservator de strategie moet gaan uitzetten.

Analyse van Fase 2

FASE 2. EXPLORATIE EN ONTWIKKELING VAN HET BUSINESS MODEL DOOR MIDDEL VAN EXPERIMENTEREN MAAR OOK AFLEREN.

In februari 2014 is de huidige directeur –conservator aangesteld. “De directeur conservator is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken, het voorbereiden en uitvoeren van strategisch beleid en het realiseren van de geformuleerde doelstellingen”(beleidsplan). De directeur legt verantwoording af aan het bestuur.

Analyse management en organisatie factoren fase 2

LEIDERSCHAP

De directeur begint in 2014 met het reorganiseren van de groep vrijwilligers. Er worden vier coördinatoren aangesteld die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van taken op het gebied van personeel en organisatie, financiën, facilitaire zaken en publieksbegeleiding. De vrijwilligers worden hierdoor ook in vier groepen verdeeld en gaan gericht taken uitvoeren. De coördinatoren komen uit de groep vrijwilligers en krijgen een vrijwilligersvergoeding.

De directeur overziet de bouwwerkzaamheden van het museum en gaat een samenwerkingsverband aan met het VVV die een plaats krijgt in het museum. De museumwinkel wordt geprofessionaliseerd en zorgt daardoor voor meer inkomsten. De stijlkamer van het museum wordt gerestaureerd voor de mogelijkheid voor zaalverhuur. De directeur heeft een grote mate van vrijheid in het ontwikkelen van het strategisch beleid maar heeft een korte lijn naar het bestuur.

“Nou en jij vraagt naar die organisatiestructuur en het leek mij het beste omdat er geen geld was om meer mensen te betalen om inderdaad die vrijwilligers op te delen in groepen en dan per groep een coördinator aan te stellen. En die coördinatoren vond ik - die krijgen eigenlijk best wel veel werk. Takenpakket is best fors – ik dacht – ja dat kan niet voor niks- dus laten we kijken of we er een vrijwilligers vergoeding tegenaan kunnen gooien. Nou dat heb ik uitgezocht – belastingdienst max 1500 euro per jaar. Zo gezegd zo gedaan – die coördinatoren krijgen dat nu.”

“Dus die museumwinkel is geprofessionaliseerd of die hebben we echt aangepakt want daar wist ik van dat zijn gewoon inkomsten – en als je dat goed doet – al die dames in die tuinclubjes – die nemen allemaal een pakje servetten mee of een bekertje met een tulp. Toeristen ook je kan het zo gek niet bedenken of het gaat gewoon over de toonbank. Daar zit gewoon geld in.”

STRUCTUUR

In deze periode gaat het museum van 12 beheerders en 1 tot 2 vrijwilligers per dag naar een vrijwilligersorganisatie die aangestuurd wordt door een directeur conservator. Doordat de vrijwilligersorganisatie geprofessionaliseerd wordt vindt er ook een betere taakverdeling plaats. Hierdoor kunnen de verschillende vrijwilligers zich toeleveren op verschillende taken tijdens het transitieproces.

CULTUUR EN CONTEXT

De vrijwilligers waren al bij het museum betrokken voor de professionalisering van het museum en hebben een sterke intrinsieke motivatie. Er is een sterke verbondenheid met de bollenstreek en dat uit zich in het groot aantal Gildeleden die zich als ambassadeurs van het museum opstellen. De Gildeleden zijn ondernemers variërend van de plaatselijke bakker tot grote multinationals als Akzo Nobel. Deze Gildeleden worden door het museum ook actief benaderd voor advies of bemiddeling in het bekostigen van werkzaamheden aan het gebouw of activiteiten.

“Als ik met die Gildeleden praat dan zijn ze echt trots. Ze krijgen natuurlijk allemaal voordelen zoals in ieder museum natuurlijk. Maar bij ons mogen ze ook hun klanten meenemen, hun feestjes organiseren – soms wel met korting of voor niks. Ja ze krijgen rondleidingen – ze voelen zich er ook echt heel erg thuis. En daarnaast is het ook een netwerkclub dus als ze zien in die enorme lijst dat die-en-die er ook bijzit dan moeten ze daar ook tussen staan natuurlijk. En 500 euro is voor een bedrijf eigenlijk helemaal niet zo heel veel.”

“en als er iets gedaan moeten krijgen dan vragen we als eerste de Gildeleden om ons te helpen.”

Deelconclusie

De directeur gaat in deze fase aan de slag met het uitzetten van een strategie en een visie voor de toekomst van het museum. De cultuur kenmerkt zich door zeer betrokken commerciële partners en vrijwilligers die in deze fase van business model innovatie belangrijke sleutelrollen vervullen. Doordat de vrijwilligersorganisatie opgedeeld in verschillende aandachtsgebieden is aansturing en het bewaken van de kwaliteit beter toepasbaar.

Analyse van fase 3

FASE 3 EXPLOITATIE. HET OPSCHALEN VAN HET VERBETERDE MODEL.

INSTITUTIONALISERINGSPROCES VAN ROUTINES, PROCESSEN, SYSTEMEN EN BESLUITVORMINGSPROCESSEN.

Op 26 juni 2015 wordt het museum heropend. De collectie is nu aanzienlijk uitgebreid met drie particuliere collecties die in langdurig bruikleen gegeven zijn en een schenking van een collectie hyacintvazen. De winkel is geprofessionaliseerd en heeft een duidelijke productlijn gekregen. De winkel wordt ook bezocht door klanten die niet het museum bezoeken maar alleen een cadeautje komen kopen. De plaatselijke VVV is in de entree van het museum gevestigd waardoor er meer toeloop komt naar het museum. De stijkkamer kan verhuurd worden voor bruiloften of andere events. De Gildeleden krijgen korting op de huur van de zaal. Het museum heeft in deze periode een horecaverunning gekregen en mag dus alcohol schenken bij activiteiten.

Analyse management en organisatie factoren fase 3

LEIDERSCHAP

De directeur heeft functieomschrijvingen voor de verschillende vrijwilligersgroepen vastgelegd. Er wordt een inwerkperiode beschreven waarbij een proefperiode wordt afgesproken. Na een evaluatiegesprek vindt de ondertekening van een vrijwilligersovereenkomst plaats. Er worden ook voortgangsgesprekken met

vrijwilligers vastgelegd. Er wordt een voortgangsgesprekformulier ontwikkeld om de gesprekken vast te leggen. Deze vinden één keer in de twee jaar plaats.

De directeur heeft verdere samenwerkingsrelaties opgebouwd met cateraars en een patisserie om zowel in het museum café als de stijkamer hoogwaardige gerechten te kunnen serveren. Een overkoepelende visie van de directeur om de processen en besluitvormingsprocessen voor de vrijwilligersorganisatie te institutionaliseren is in deze fase heel belangrijk geweest.

“dat coachend leidinggeven wat ze in Ikea doen – ze geven ook heel veel verantwoordelijkheid aan hun werknemers.”

“en die verantwoordelijkheid geef je in het museum ook anders kan het niet werken. Vrijwilligers hebben allemaal zoveel leuke ideeën en het is natuurlijk superdruk en ik heb op een gegeven moment bedacht van ‘hartstikke leuk die ideeën en ik wil ook niet zeggen dat gaat niet lukken of dat is een minder idee, dan zeg ik – Nou het is een hartstikke mooi idee doe het- en ik ben er voor je voor advies en doe het maar gewoon.”

“ik denk dat het veel beter werkt als ideeën van onder laat gebeuren en daar ruimte voor geeft – dan wordt het veel meer eigen en dan wordt het veel meer van iedereen. En vinden mensen het veel leuker om voor je bedrijf te werken.”

STRUCTUUR

In deze fase werden de nieuwe processen en besluitvormingsprocedures vastgelegd en konden de 4 groepen vrijwilligers zich beter richten op hun specifieke taak. Er werd wel veel gevraagd van de vier coördinatoren die slechts een vrijwilligers vergoeding kregen van max € 1500 per jaar. De exploitatie en exploratie wordt op het niveau van de vrijwilligers niet gescheiden, zij richten zich met name op de operationele activiteiten in het museum.

CULTUUR EN CONTEXT

Het professionaliseren van de vrijwilligersorganisatie heeft er toe bijgedragen dat de rol en bijdrage van de vrijwilligers duidelijker is geworden. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over het inkoopbeleid en de aankleding van de winkel.

Onderling vinden vrijwilligers het soms moeilijk dat de coördinatoren die ook van oorsprong uit de groep vrijwilligers komen wel een vergoeding krijgen en de anderen niet. De directeur is zich erg bewust van de toegevoegde waarde van de vrijwilligers maar ook dat zij interne klanten zijn waar goed voor gezorgd moet worden.

“En dat heb ik ook vaak bedacht in het museum en ook vaak over gesproken die vrijwilligers zijn eigenlijk ook natuurlijk je bezoekers. En zij vertellen het, en zij hebben allemaal familie, vrienden en burens die allemaal in bedrijven werken in de buurt en het gonst gewoon daar in die hele streek.”

“wat ik wel merk is dat als we op deze toer doorwillen dan moeten we wel op een gegeven moment mensen een salaris gaan bieden, want je kan dit niet volhouden met al die vrijwilligers – het is een mooie gedachte maar daar geloof ik niet in. En niemand gaat voor niks zo hard werken als dat ik dat doe – en ik verdien niet veel hoor – ik doe het graag- maar zo werkt het niet- we moeten allemaal in ons onderhoud voorzien – ook al vind je het nog zo leuk he? Zo werkt het gewoon niet.”

“Maar ik vind het wel – ja om allerlei nieuwe dingen te ontwikkelen en hoe je die echt goed in de markt moet zetten die leuk en vernieuwend zijn voor mensen – ja daar moet je wel iets tegenover moeten zetten – en dat kan je niet gedaan krijgen door alleen maar door vrijwilligers.”

“en dat is het grote probleem – waar ligt die omslag – wanneer ga je echt professionaliseren en wanneer hou je het een vrijwilligers museum.”

Deelconclusie

De directeur heeft vanuit haar visie op het werken met een vrijwilligersorganisatie deze geprofessionaliseerd waarbij ze specifiek taakfunctieomschrijvingen heeft ontwikkeld die richting geven aan de werkzaamheden. Door de inwerkperiode met aan het eind een evaluatie en vrijwilligersovereenkomst, heeft de directeur meer grip op kwaliteit en professionaliteit van de organisatie. Vrijwilligers kunnen hierdoor ook gemakkelijker aangesproken worden op hun functioneren omdat er vooraf duidelijke verwachtingen worden uitgesproken en vastgelegd. De directeur ziet wel een probleem met de vergoedingen van medewerkers en de werkbelasting. De professionaliseringsslag die heeft plaatsgevonden draagt bij aan de ontwikkeling van het proces van business model innovatie omdat er meer inkomsten binnen komen uit de winkel en de zaalverhuur maar procedures en besluitvormingssystemen kunnen beter worden geborgd.

Analyse fase 4

FASE 4 EXPLOITATIE EN VERDERE EXPLORATIE. IN STAND HOUDEN VAN DE GROEI DOOR ORGANISATIE-BREED LEREN.

Het museum heeft de processen inmiddels op orde en is alweer aan het verder kijken naar nieuwe mogelijkheden om het business model te innoveren. Het bestuur is bezig om het Panorama Tulipland van de kunstenaar Leo van den Ende tentoon te kunnen stellen. Als dit plan doorgang heeft dan heeft dit grote gevolgen voor het museum. Het panorama is 67 meter lang en 4 meter hoog en kan onmogelijk in het huidige museum tentoongesteld worden. Er zal dus een nieuwe vleugel gebouwd moeten worden of een ander gebouw aangekocht, speciaal voor dit kunstwerk.

Analyse management en organisatie factoren fase 4

LEIDERSCHAP

Het initiatief van het plan voor het panorama komt duidelijk van het bestuur. De nieuwe voorzitter heeft het initiatief genomen en onderzoekt de mogelijkheden. Door de grote betrokkenheid van het bestuur en de vrijwilligers wordt dit plan al enthousiast gedeeld met de schrijvende lokale pers waardoor de lokale bevolking alvast warm loopt voor het plan. De voorzitter van het bestuur heeft veel ervaring met fondsenwerving wat essentieel is om een dergelijk project van de grond te krijgen. De rol van de directeur in de onderhandelingen over het kunstwerk is op dit moment nog niet zo groot. De directeur is met een stagiaire ondertussen wel aan het experimenteren met nieuwe ideeën zoals bijvoorbeeld kinderactiviteiten. Door middel van experimenteren en leren worden deze ideeën verder onderzocht en worden professionals uit het vakgebied als vrijwilligers ingezet om mee te denken en te ontwikkelen.

“op verschillende gebieden bevinden we ons op andere niveaus – bijvoorbeeld met educatie – ik heb de ‘Werktheater Woensdag’ geïnitieerd. Nou ik dacht iedere woensdagmiddag – nou hartstikke leuk- kinderen krijgen gratis toegang

– woensdag middag workshop – creatief met van alles en nog wat – wat met bloemen te maken heeft. Maar het werkt niet. Kinderen bleven gewoon weg. Alles was georganiseerd de dames die het leuk vonden – die uit het onderwijs kwamen – om met de kinderen aan de slag te gaan, die hadden de mooiste materialen en de leukste ideeën. Het kwam niet van de grond.”

“Allemaal niet echt goed gelukt – nu zit de coördinator erop die samen met een club oud onderwijzers bedenkt hoe we dat nu beter kunnen doen – dus dat is nog in ontwikkeling – dus die jeugd de kinderen is een beetje lastig.”

STRUCTUUR

De directeur verwacht dat als het plan voor het panorama doorgaat dat hier een apart team komt om dit te realiseren. Deze groep zal klein en waarschijnlijk geen vrijwilligers bevatten in deze fase.

“voornamelijk in eerste instantie met het bestuur – en in tweede instantie gewoon een geldkwestie – mensen enthousiasmeren en fondsen aanschrijven. En onze nieuwe voorzitter die heeft ooit best wel veel geld binnengehaald voor Kasteel Keukenhof – via de Bankgiro loterij en hij heeft volgens mij ideeën om dat nog een keertje te doen. Dus als je eenmaal een bepaald bedrag binnen hebt dan kun je ook weer andere fondsen – maak je lekker – dus die ideeën zijn er.”

CONTEXT EN CULTUUR

Het bestuur en de Gildeleden hebben een sterk ondernemend karakter en gaan een financieel risicovol project niet uit de weg. Het bestuur heeft een duidelijke visie op het verwerven van het tweede panorama van Nederland. Het zou een bezienswaardigheid zijn die veel bezoekers zal trekken en waardoor touroperators een reden hebben om langs het Museum de Zwarte Tulp te rijden in combinatie met bijvoorbeeld een bezoek aan de Keukenhof. Ook de plaatselijke horeca zal van dit nieuwe panorama profiteren. Daarnaast is het panorama een publiekstrekker die het hele jaar door te zien is. De enorme betrokkenheid van het Bestuur, Gildeleden en lokale bevolking heeft een opstuwend karakter voor het museum.

“Als je een arrangement kunt maken met die partijen dan ben je veel aantrekkelijker voor zo’n tours en tickets dan wanneer je alleen iets voor elkaar wil krijgen. Maar ja dan nog hoor is het moeilijk – er is zoveel aanbod.”

“Museum als de Zwarte Tulp – je moet wel steeds iets nieuws bedenken – en gelukkig kan dat ook als klein museum – kleine musea zijn veel innovatiever dan grote musea – ze hebben veel meer ruimte – worden veel minder op de vingers gekeken.”

Deelconclusie

De plannen in fase vier komen van een ondernemende nieuwe voorzitter van het bestuur. Hij heeft het netwerk voor fondsenwerving en in combinatie met de ondernemers in Het Gilde van het Museum De Zwarte Tulp zien zij de mogelijkheden voor financiering maar ook de voordelen voor het verder op de kaart zetten van de bollenstreek. In deze fase worden de directeur en de vrijwilligers nog niet actief betrokken bij het uitwerken van deze plannen. Zij steunen de plannen wel!

Conclusie

Deze case laat zien dat een museum met als enige betaalde werknemer de directeur-conservator zeer innovatief kan zijn. De combinatie van een bevlogen actief bestuur, een geprofessionaliseerde vrijwilligersorganisatie en meer dan 150 commerciële partners die zich verenigd hebben in het Gilde van Museum De Zwarte Tulp maakt dat dit museum kan functioneren zonder structurele subsidie! De intrinsieke motivatie van alle betrokkenen en de ambassadeursfunctie voor de bollenstreek van de Gildeleden maakt dat dit mogelijk is. De Gildeleden zijn allemaal ondernemers uit de streek en kunnen vanuit hun expertise het museum op vele vlakken bijstaan met advies of financiële middelen. Het museum is zich ook bewust van de waarde van de Gildeleden en speelt hier met de hele organisatie op in door de Gildeleden te betrekken bij het museum en hen ook in een loyaliteit-programma te bieden. De professionalisering van de groep vrijwilligers was noodzakelijk om kwaliteitsafspraken te kunnen maken. Deze professionalisering maakte deel uit van het uitzetten van een strategie en een duidelijke visie op de toekomst van het museum.

4.9 Cross case analyse

In deze paragraaf wordt een analyse gemaakt van de empirische bevindingen in de uitgewerkte cases en wordt gezocht naar overeenkomsten, verschillen en opvallende resultaten in de vier fasen van business model innovatie bij de zeven casestudies.

FASE 1. EXPLORATIE. HET INITIËLE BUSINESS MODEL ONTWERPEN EN TESTEN. HIERBIJ IS DE AANWEZIGE KENNIS VAN DE ONDERNEMER EN ZIJN TEAM, OPGEDAAN DOOR EERDERE ERVARINGEN IN HET VERLEDEN VAN CRUCIAAL BELANG.

Fase 1	Case A	Case B	Case C	Case D	Case E	Case F	Case G
Leiderschap	1, 2, 3, 4	1, 3	1, 3, 4		1, 2	1, 2, 3, 4	1, 2, 3
Structuur	1, 2	1, 2	1, 2		1, 2	1, 2	1, 2
Cultuur/ Context	3	2, 3	1, 2, 3		3	1, 3	1, 2, 3
Leiderschap	1) Initiatief directeur 2) Aanleiding institutionele druk 3) Netwerk directeur 4) Visie van de directeur breed gecommuniceerd						
Structuur	1) Idee ontwikkelingen naast gewone werkzaamheden 2) Geen structurele scheiding exploratie/exploitatie						
Cultuur/ Context	1) Grote vrijwilligersorganisatie en kleine betaalde staf 2) Cultuur om bedrijfsmatig te denken 3) Sterke verbondenheid en collectieve identiteit						

LEIDERSCHAP

Uit de onderzoeksresultaten in fase 1 blijkt dat het initiatief voor business model innovatie meestal afkomstig is van de directie. De aanleiding is meestal institutionele druk van de overheid die bezuinigingen doorvoert en ook een eigen inkomstenpercentage eist als voorwaarde voor subsidie. Om de weggefallen subsidies te compenseren zoeken musea naar alternatieve verdienmodellen. Andere redenen voor business model innovatie zijn teruglopende bezoekersaantallen, modernisering en verzelfstandiging van het museum. In case B (Museum Voorlinden) heeft de verzamelaar het initiatief genomen om zijn collectie in een museum onder te brengen. Het was dus een intrinsieke motivatie van de verzamelaar om over te gaan tot business model innovatie.

In exploratiefase 1 beïnvloedt de kennis, werkervaring en het netwerk van de directeur de keuzes die gemaakt worden in bijvoorbeeld samenwerking met andere partners en het ontwikkelen van een bepaald idee. Directeuren vertellen tijdens het interview vaak terug te kunnen vallen op relaties in hun netwerk om tot de ontwikkeling van een idee te komen. Bij zowel Case B (Museum Voorlinden) als Case G (Museum De Zwarte Tulp) maakt een structurele subsidie géén onderdeel uit van het business model. In beide cases is sprake van duidelijk ondernemend gedrag. Bij Case B is de verzamelaar een ondernemer die een multinational heeft opgebouwd en de afgelopen jaren in zijn denken en handelen een voorbeeldfunctie heeft gehad voor de huidige directeur. In het geval van Case G is het ondernemende bestuur in combinatie met actieve regionale ondernemers die verenigd zijn in Het Gilde van

Museum De Zwarte Tulp, de motor achter het bedrijfskundig denken van het museum. Case B (Museum Voorlinden) maakt de begroting gebaseerd op eigen middelen. Men berekent hoeveel bezoekers en hoeveel inkomsten uit de winkel en restaurant men nodig heeft om de vaste lasten zelf te kunnen betalen. De organisatie lijkt hierdoor succesvoller door fase 1 heen te komen omdat er een korte feedbackloop is en de directeur in een hub- and-spoke positie in de organisatie zit. Dit betekent dat alle informatie eerst langs de directeur gaat. Het ontbreken van een duidelijk gecommuniceerde visie lijkt bij case B niet belemmerend te werken.

Communicatieve vaardigheden van de directeur om door middel van storytelling medewerkers mee te nemen in een overkoepelende visie is bij de grote musea zoals Case A. (Van Gogh Museum); Case C. (TextielMuseum); en Case F (Nationaal Glasmuseum) bepalend te zijn voor het succesvol ontwikkelen van een nieuw idee voor business model innovatie. De grootte van de organisatie en daardoor de afstand van de directeur tot de medewerkers en de operationele werkzaamheden is groter en als gevolg daarvan is het persoonlijk contact tussen de directeur en alle medewerkers minder structureel. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat het wel of niet breed communiceren van een visie in deze fase nog niet bepalend is voor het succes van het proces van business model innovatie.

STRUCTUUR

In alle cases wordt het idee voor business model innovatie naast de gewone werkzaamheden ontwikkeld. Er wordt geen aparte unit opgezet om de exploitatie en exploratie in deze fase te scheiden. In deze fase lijkt er dus geen verschil te bestaan tussen de verschillende cases.

CULTUUR EN CONTEXT

De meeste musea in deze cases hebben een grote vrijwilligers organisatie en een kleine betaalde staf. Medewerkers zijn creatief en enthousiast en hebben een intrinsieke motivatie om betrokken te zijn bij het museum. Medewerkers van musea in deze cases zijn niet gewend om bedrijfsmatig en ondernemend te denken en dit kan een barrière zijn voor innovatieve ideeën. Het is opvallend dat ontwikkelen van innovatieve ideeën wel structureel in de organisatie is ingebed omdat er cyclisch nieuwe tentoonstellingen moeten worden gemaakt, maar dat dit niet het geval is met innovatieve ideeën voor business model innovatie. De culturele en maatschappelijke waarden van het museum overschaduwen de commerciële waarden om als organisatie positieve bedrijfsresultaten te halen. Wat betreft gedeelde ambitie, collectieve identiteit en persoonlijke betekenisgeving (stretch) zijn er sterke overeenkomsten te vinden in de cases. Medewerkers voelen zich sterk verbonden met de organisatie en blijven daar ook langdurig bij betrokken.

Het succesvol doorlopen van fase 1 is groter als de directeur direct betrokken is bij het vormen van het idee en als de directie ondernemend is. Case B en Case G doorlopen fase 1 het meest succesvol omdat ze ondernemende directie en bestuur hebben die operationeel betrokken is bij het uitdenken van nieuwe ideeën voor business model innovatie. Case E ondervindt geen directe betrokkenheid van de directie bij het exploreren van nieuwe ideeën en komt daardoor minder succesvol door fase 1. Opvallend is dat Case D (Frans Hals Museum | Museum De Hallen Haarlem) waar zich geen turbulente omgevingsfactoren voordoen en bezuinigingen intern nog op te lossen zijn, niet actief bezig zijn met het zoeken naar alternatieve inkomstenbronnen.

FASE 2. EXPLORATIE EN ONTWIKKELING VAN HET BUSINESS MODEL DOOR MIDDEL VAN EXPERIMENTEREN MAAR OOK AFLEREN.

Fase 2	Case A	Case B	Case C	Case D	Case E	Case F	Case G
Leiderschap	1, 2, 3	1, 2, 3	3			1, 2, 3	1, 2, 3
Structuur	1, 2	2	1, 2		2	2	2
Cultuur/ Context		2	2, 3		2, 3		1, 2
Leiderschap	1) Directeur operationeel sterk betrokken 2) Korte feedback loop 3) Verantwoording direct aan directeur						
Structuur	1) Pilot 2) Werkzaamheden naast gewone werkzaamheden 3) Structurele scheiding						
Cultuur/ Context	1) Professionaliseren vrijwilligersorganisatie 2) Medewerkers sterk betrokken bij experimenteren en leren 3) Visie in Bidbook gepresenteerd						

LEIDERSCHAP

In fase twee waren bijna alle directeuren nauw betrokken. Er wordt op regelmatige basis terug gerapporteerd naar de directeur en in het geval van Case B (Museum Voorlinden) was de directeur continue op de vloer aanwezig om bij te sturen waar nodig. Er was sprake van een korte feedbackloop. Op creatief niveau nemen in een aantal cases de directeuren of het bestuur wat meer afstand, maar er wordt bedrijfsmatig structureel nog steeds verantwoordelijkheid afgelegd aan de directie. Bij Case C (TextielMuseum) heeft de directeur de verantwoordelijkheid voor het project bij het sectorhoofd neergelegd maar hij krijgt wel een structurele terugkoppeling. De betrokkenheid van de directeur in fase 2 maakt dat er snel bijgestuurd kan worden.

STRUCTUUR

In twee cases was er sprake van een pilot. Bij beide pilots heeft de directeur duidelijk voor ogen gehad wat eventueel het afkappunt was. De pilot in case A (Van Gogh Museum) is verlengd met een jaar en de pilot van case C (TextielMuseum) duurde in totaal 1 jaar. Na afloop van de pilot in Case A, is de naam van 'Van Gogh Business Consultancy' gewijzigd naar 'Van Gogh Professional Services'. Het team in de pilot uit case A bestond uit een business manager die afhankelijk van de opdracht van de klant, expertise zocht door mensen te benaderen in de bestaande organisatie. Leren en afleren in fase 2 was bij case A moeilijker omdat de unit 'Van Gogh Professional Services' geen eigen team had. Hierdoor ontstond er een probleem met de continuïteit. Case A ondervindt in fase 2 problemen als gevolg van de structuur van de businessunit.

In Case C (TextielMuseum) werd aan de pilot een tentoonstelling gekoppeld waarin de voortgang van het proces van leren en experimenteren in fase 2 visueel werd getoond. Hierdoor kreeg het project in een vroege fase al bekendheid binnen de organisatie maar ook naar buiten toe werden bezoekers op deze manier geïnformeerd dat het TextielMuseum hun business model ging innoveren. Het TextielMuseum

maakte slim gebruik van zijn museale taken om door middel van een tentoonstelling marketing activiteiten te kunnen ontplooien voor het eigen label.

Over het algemeen doen in alle cases de medewerkers hun exploratieve activiteiten naast hun andere werkzaamheden. Hierdoor kan extra druk ontstaan, maar ook inertie omdat men prioriteit moet geven aan werkzaamheden en de bestaande exploitatietaken vragen veel aandacht.

CULTUUR EN CONTEXT

Medewerkers uit de onderzochte cases zijn allemaal creatief en zeer betrokken bij het experimenteren en leren bij het ontwikkelen van het nieuwe business model. In Case C (TextielMuseum) zijn medewerkers tijdens de pilot met het nieuwe product op reis gegaan om hun product in een Tupperware-party formule in de markt te zetten. Het positieve effect van deze tentoonstelling is dat in een vroeg stadium van het business model innovatieproces de gehele organisatie begrijpt dat dit onderdeel is van de overkoepelende visie en onderdeel gaat worden van de kernactiviteiten. Hierdoor komt het museum sneller door fase 2 heen en kan men overgaan tot het institutionaliseringsproces in fase 3. Daarnaast worden activiteiten gericht op exploratie op het gebied van creatieve innovatie voor tentoonstellingen verbonden aan exploratie activiteiten voor business model innovaties. Bedrijfsvoering en de creatieve kerntaken worden met elkaar verbonden, dit is zeer wenselijk voor innovatie maar komt in geen enkele andere case aan de orde!

Bij Case A (Van Gogh Museum) worden medewerkers op projectbasis ingezet op een vraag van de klant. Er is tijdens het uitwerken van de opdracht sprake van leren en experimenteren maar omdat de Manager Professional Services de enige vaste medewerker is binnen de unit ontstaat een barrière om deze informatie te borgen. Er vindt een belemmering plaats om door te gaan naar fase 3 waarin het institutionaliseringsproces plaats kan vinden. De nieuwe business unit maakt geen deel uit van de organisatiestructuur maar ook niet van de organisatiecultuur van het Van Gogh Museum. Hierdoor maakt het geen onderdeel uit van het DNA van de medewerkers en wordt de unit gezien als iets wat los zingt van het museum.

Bij Case E (Museum Van Bommel van Dam) worden medewerkers sterk betrokken bij het experimenteren en leren maar doordat de directeur niet inhoudelijk betrokken is bij het proces en dit meer ziet als experiment voor een tentoonstelling blijft dit museum steken in het experimenteren en kan men niet over naar fase 3 waarin het nieuwe business model geïnstitutionaliseerd wordt. Een bottom-up benadering zonder commitment van de directie vormt een belemmering in fase 2 omdat er geen besluitvorming plaatsvindt om het business model daadwerkelijk te gaan invoeren.

Opvallend is dat in veel cases de medewerkers vooral betekenis zoeken op de inhoudelijke taken van het museum. Case G (Museum de Zwarte Tulp) heeft de vrijwilligersorganisatie geprofessionaliseerd. Dit heeft een positief effect gehad op het duidelijk maken van taken en verantwoordelijkheden waardoor verschillende vrijwilligersteams zich bezighouden met verschillende taakgebieden. De differentiatie van taken heeft er in fase 2 voor gezorgd dat vrijwilligers meer betrokken waren bij de ontwikkelingen en ook beter wisten wat er van hen verwacht werd. De continuïteit werd door het aanstellen van coördinatoren ook geborgd.

Het breed communiceren van de overkoepelende visie in de vorm van een Bidbook heeft vooral Case C (TextielMuseum) houvast gegeven in het proces van leren en afleren en streven naar een gezamenlijk doel. Het Bidbook in Case E (Museum van

Bommel van Dam) was meer een plan op papier dan een breed uitgedragen visiedocument binnen de organisatie en heeft daarom minder effect gehad.

FASE 3 EXPLOITATIE. HET OPSCHALEN VAN HET VERBETERDE MODEL. INSTITUTIONALISERINGSproces VAN ROUTINES, PROCESSEN, SYSTEMEN EN BESLUITVORMINGSPROCESSEN.

Fase 3	Case A	Case B	Case C	Case D	Case E	Case F	Case G
Leiderschap		1, 2	1, 2				1, 2
Structuur		1, 3	1, 2, 3			1	1, 2, 3
Cultuur/ Context		1, 2	1, 2			1	1, 2
Leiderschap	1) Duidelijke strategie van de directeur 2) Institutionaliseren van processen						
Structuur	1) Nieuwe business model opgenomen in bedrijfsvoering 2) Professionalisering vrijwilligersorganisatie 3) Dedicated team voor nieuwe business model						
Cultuur/ Context	1) Collectieve ambitie en betrokkenheid medewerkers 2) Commitment voor nieuwe business model						

LEIDERSCHAP

Op het gebied van exploitatie en het institutionaliseren van routines, processen en besluitvormingsprocessen is in fase 3 een duidelijke richtinggevende strategie van de directeur belangrijk. In de cases die onderzocht zijn is in Case B, C, F en G sprake van daadwerkelijk institutionaliseren van deze procedures.

De professionele bedrijfsvoering van de directie heeft invloed op het implementeren en opschalen van het idee voor business model innovatie. In fase 3 lijken de creatieve ideeën van de directie minder belangrijk en is er behoefte aan vaardigheden om het business model bedrijfsmatig op te schalen. In deze fase is behoefte aan een manager die de verschillende processen op elkaar kan afstemmen en voor borging in de organisatie zorgt.

In Case F (Nationaal Glasmuseum) is door het vertrek van de directeur die het business model had geïnitieerd en de strategie had uitgezet een probleem ontstaan in de voortzetting en opschaling van het business model. Het is belangrijk dat in fase 3 de directeur zijn visie in de institutionalisering van processen, systemen en besluitvormingsprocessen weet te delen in de organisatie. Door het aanstellen van een nieuwe directeur kan dit proces verstoord worden. Er speelden ook externe factoren die ervoor gezorgd hebben dat het voortzetten van het ingezette beleid in Case F onder druk kwam te staan. De directeur van Case B (Museum Voorlinden) is actief betrokken geweest bij het institutionaliseringsproces in fase 3. Doordat de directeur de verantwoordelijkheid voor prestatie-indicatoren bij de hoofden van het restaurant en de museumwinkel heeft neergelegd moest er wel een institutionaliseringsproces plaatsvinden om hieraan eisen te kunnen stellen. Door de verantwoordelijkheid bij het team terug te leggen worden deze verantwoordelijkheid breed gedragen.

Door het beschrijven van processen, systemen en taak-functieomschrijvingen heeft de directeur van Case G (Museum De Zwarte Tulp) structuur aangebracht in de organisatie. Hoewel de organisatie grotendeels uit vrijwilligers bestaat weet iedereen op deze manier wat er van hem/haar verwacht wordt.

STRUCTUUR

In het geval van Case C (TextielMuseum) is het vernieuwde business model in de unit blijven bestaan en opgenomen in de algemene bedrijfsvoering. Het business model is dus onderdeel geworden van het TextielLab die daarmee hun taken hebben uitgebreid. Hierdoor is een succesvolle voortzetting van het vernieuwde de business model verzekerd. Doordat het business model in het TextielLab wordt opgenomen is er dus indirect sprake van een dedicated team voor het nieuwe business model. In het geval van Case A (Van Gogh Museum) is er nog steeds sprake van een unit met alleen een manager Professional Services die afhankelijk van de opdracht medewerkers met expertise op vrijwillige basis moet benaderen. Hierdoor is opschalen en het vastleggen van processen en besluitvormingsprocessen erg moeilijk en is er geen sprake van een overgang van fase 2 naar fase 3.

In het geval van Case B (Museum Voorlinden) is het oude business model grotendeels vervangen door het vernieuwde, er is dus geen weg terug naar het 'oude' business model. Bij case F (Nationaal Glasmuseum) is de formatie als gevolg van extra bezuinigingen nijpend teruggebracht naar het absolute minimum. Wisseling van directeur en een periode waarbij er zelfs geen directeur was aangesteld en gemeenteambtenaren deze taken hebben waargenomen, heeft een barrière opgeworpen om processen en systemen te institutionaliseren. De grote vrijwilligersorganisatie is niet geprofessionaliseerd, hierdoor kan de huidige directeur de vrijwilligers lastiger aanspreken op verantwoordelijkheid voor bepaalde taken.

In fase 3 is de combinatie van een bedrijfsmatig gerichte manager met een professionele betaalde staf of professioneel georganiseerde vrijwilligersorganisatie, voorwaarde om procedures en processen te kunnen institutionaliseren. Bij Case A loopt de voortgang van het business model innovatie vast omdat de unit Professional Services geen vaste medewerkers in dienst heeft maar medewerkers uit de organisatie die op vrijwillige basis meewerken aan een opdracht.

CULTUUR EN CONTEXT

Het opnemen van het vernieuwde business model in de bestaande bedrijfsvoering en het uitspreken hierbij van een collectieve ambitie is belangrijk voor de betrokkenheid en persoonlijke betekenisgeving van de medewerkers. In Case A (Van Gogh Museum) werd geen personeel toegewezen aan de unit Professional Services. Men lijkt meer op projectbasis te werken waarbij een medewerker met expertise in het gevraagde veld zijn vrijwillige medewerking kan verlenen. Door de vrijwillige basis en het wisselen van de samenstelling van het team is het lastig voor de manager Professional Services om commitment te vragen. In fase 3 is dus duidelijke commitment van het team en de hele organisatie nodig om het business model op te kunnen schalen.

In het geval van Case C (TextielMuseum) is het vernieuwde business model ondergebracht bij het TextielLab die daar ook verantwoordelijk voor is en dit meeneemt in hun productie. In case F (Nationaal Glasmuseum) is de betrokkenheid van de vrijwilligers groot maar de verantwoordelijkheid voor bepaalde taken is lastig te managen doordat er geen duidelijke taakfunctiebeschrijvingen en afspraken zijn gemaakt. Vrijwilligers bij dit museum willen liever ook geen bedrijfsmatige

commerciële activiteiten uitvoeren zoals het nabellen van touroperators die het museum niet meer bezoeken. Doordat in case G (Museum De Zwarte Tulp) de vrijwilligersorganisatie wel geprofessionaliseerd is en er evaluatiegesprekken plaatsvinden, is het institutionaliseren van processen en procedures beter te implementeren omdat de vrijwilligers meer verantwoordelijk gehouden kunnen worden voor bepaalde taken.

Uit de cases blijkt dat het succesvol doorlopen van fase 3 afhankelijk is van de mate waarbij de directeur betrokken is bij het institutionaliseringsproces en managementvaardigheden heeft die zorgen voor aansturing, optimaliseren en borgen van processen in de breedte van de organisatie. Daarom doorlopen Case B (Museum Voorlinden), samen met Case C (TextielMuseum) en Case G (Museum De Zwarte Tulp) fase 3 het meest succesvol. Het succesvol doorlopen van fase 3 is ook afhankelijk van het opnemen in van het vernieuwde business model in de gehele organisatie. Case B (Museum Voorlinden) is in deze fase succesvol omdat het oude business model geheel vervangen wordt door het nieuwe. Case C (TextielMuseum) is succesvol in fase 3 omdat het nieuwe business model wordt opgenomen in een bestaande unit en hierdoor onderdeel wordt van de bedrijfsvoering. Door de geprofessionaliseerde vrijwilligers organisatie in Case G (Museum De Zwarte Tulp) weet het museum succesvol door fase 3 te komen omdat er een duidelijke differentiatie van taken heeft plaatsgevonden met daarbij de bijbehorende verantwoordelijkheden. Hierdoor zijn de vrijwilligers meer verbonden met de doelen op organisatieniveau en kunnen op individueel niveau hieraan bijdragen.

FASE 4 EXPLOITATIE EN VERDERE EXPLORATIE. IN STAND HOUDEN VAN DE GROEI DOOR ORGANISATIE-BREED LEREN.

Fase 4	Case A	Case B	Case C	Case D	Case E	Case F	Case G
Leiderschap		2	2				2, 3
Structuur							
Cultuur/ Context		1	1				1
Leiderschap	1) Balanceren exploratie/exploitatie door directeur 2) Directeur en bestuur ondernemend 3) Zoeken naar nieuwe business modellen als strategisch doel						
Structuur	1) Structurele scheiding tussen exploratie/exploitatie						
Cultuur/ Context	1) Ondernemende cultuur						

LEIDERSCHAP

Het is lastig voor de directeuren in dit onderzoek om tegelijkertijd het huidige business model te exploiteren en verder te exploreren op zoek naar nieuwe mogelijkheden. In een aantal cases is het bestuur of de directeur zeer ondernemend en gericht op zoeken, experimenteren en het nemen van risico's maar het blijkt voor de rest van de organisatie moeilijk om hieraan te kunnen voldoen. Het zoeken van nieuwe business modellen staat bij meerdere cases benoemd als strategisch doel in het beleidsplan en wordt gezien als leiderschapstaak. Er zijn uiteenlopende opvattingen over ondernemerschap en cultureel ondernemerschap waarbij in een aantal cases ondernemerschap in strijd lijkt te zijn met de maatschappelijke opdracht en kerntaken van musea. Hierdoor zijn initiatieven vaak extrinsiek gemotiveerd.

De impuls om het huidige business model te innoveren is behalve bij case B (Museum Voorlinden) extrinsiek gemotiveerd. Er is sprake van het korten van subsidies of teruglopende bezoekersaantallen of het museum moet gemoderniseerd of verzelfstandigd worden. Case D (Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem) kon niet in het onderzoek opgenomen worden, omdat hier geen omgevingsturbulentie was die aanleiding gaf om het business model te innoveren om hierdoor extra inkomsten te krijgen of hogere bezoekersaantallen te krijgen. De op handen zijnde reorganisatie is gedreven vanuit een inhoudelijke, creatieve visie van de directeur op het transhistorisch museum.

In fase 4 is het kunnen balanceren van exploratie en exploitatie voorwaarde om verder te kunnen ontwikkelen. In veel cases lijkt de directeur voldoende creatieve ideeën te kunnen ontwikkelen maar is de balans tussen exploratie en exploitatie in de organisatie vaak een barrière om verder te kunnen ontwikkelen en organisatie breed te leren. In Case B (Museum Voorlinden) heeft de directeur door direct in contact te staan met de operationele werkzaamheden en de medewerkers bewust gekozen voor een pauze in het exploreren om eerst de exploitatie goed op orde te krijgen. Belangrijk is de directeur deze vrijheid heeft omdat ze niet afhankelijk is van subsidiegevers die voorwaarden stellen aan het vertrekken van deze subsidies. Case F (Nationaal Glasmuseum) is niet in staat om verder te exploreren omdat het financiële problemen heeft en er nijpende bezuinigingen door de overheid zijn doorgevoerd waardoor het museum zich geheel moet richten op het succesvol exploiteren met de bestaande middelen. Pas als het museum verder uit dit dal komt en de bezoekers blijvend toenemen zullen ook de inkomsten toenemen en de mogelijkheden om nieuwe business modellen te ontwikkelen groter worden.

STRUCTUUR

Doordat in geen enkele case een initieel idee buiten de organisatie geplaatst kan worden om in een incubator met eigen budget het business model te gaan testen en experimenteren komen initiatieven tot stand tijdens de reguliere werkzaamheden van de medewerkers. Dit heeft zijn oorzaak in de minimale budgetten voor middelen en personeel en de grote vrijwilligersorganisatie die vaak parttime betrokken is bij de organisatie. Er is ook onzekerheid of het nieuwe idee daadwerkelijk succesvol zal zijn en men is daardoor risico-avers. De risico's worden beperkt door het exploreren en experimenteren met nieuwe ideeën, binnen de werkzaamheden van het bestaande team op te lossen. De kleine betaalde staf en grote groep vrijwilligers maakt het lastig om structureel en professioneel het business model te exploiteren en tegelijkertijd te exploreren.

CULTUUR EN CONTEXT

Een gebrek aan continuïteit als gevolg van de wisselende aanwezigheid van een grote groep vrijwilligers maakt het lastig om de kwaliteit te bewaken. Daarnaast hebben de meeste vrijwilligers de pensioengerechtigde leeftijd bereikt en hebben andere doelen met hun inzet voor het museum. De intrinsieke motivatie van betaalde medewerkers en vrijwilligers is hoog, maar men kijkt over het algemeen afwijzend naar commerciële activiteiten van musea. Er is een gebrek aan ondernemende cultuur onder vrijwilligers. Een ‘maakmuseum’ zoals het TextielMuseum (Case C) waarbij men de beschikking heeft over machines om een product te maken draagt bij tot het sneller accepteren van een ondernemende cultuur binnen het museum. Case F (Nationaal Glasmuseum) laat echter zien dat de aanwezigheid van machines, in dit geval mogelijkheden in de Glasblazerij voor de productie van glas, nog niet betekent dat men een ondernemende cultuur heeft. Een overkoepelende visie en leiderschap zijn hierbij sturend.

Het succesvol doorlopen van fase 4 hangt dus af van de mate waarin niet alleen de directie maar ook medewerkers in de organisatie de balans kunnen vinden tussen exploratie als exploitatie van bedrijfsactiviteiten in het proces van business model innovatie.

Landelijke cijfers

In deze paragraaf worden belangrijke landelijke cijfers genoemd die inzicht geven in de verhouding tussen de geselecteerde cases en de landelijke cijfers. Het doel van deze paragraaf is een bijdrage aan triangulatie van de onderzoeksresultaten uit de cases.

Stichting Museana geeft in opdracht van De Museumvereniging jaarlijks de ‘Museumcijfers’ uit. Museumcijfers biedt een overzicht van belangrijke kerncijfers en trends van 413 aangesloten musea. In de context van dit onderzoek is het van belang een aantal cijfers uit de meest recente publicatie, ‘Museumcijfers 2015’, te benoemen. In 2011 bedroeg het aandeel eigen inkomsten van musea gemiddeld 37,7 %. In 2015 bedroeg het aandeel eigen inkomsten gemiddeld 47,1 %, een stijging van 10%. Het grootste deel van de inkomsten (45,5 %) in 2015 komen uit de entreegelden. Een andere bron van inkomsten zijn de private fondsen. Het aandeel private fondsen is de afgelopen jaren gestegen van 11,7% in 2011 naar 14,9% in 2015.

Bij de exploitatie saldo's van musea is een opvallend verschil te zien: kleine en middelgrote musea hebben gemiddeld een negatief exploitatiesaldo van -31.000 euro. Grote musea hebben een positief exploitatiesaldo van gemiddeld 468.000 euro. Bij 62,9% van de musea is de museumcollectie eigendom van het Rijk, 11% van de collecties is eigendom van gemeenten. 16,3% van de collecties is eigendom van musea en 9% van de collecties is in langdurig bruikleen van particulieren.

Van de ruim 10.000 banen in de Nederlandse musea is in 2015 bijna 40% onbetaald. 16% van de musea draait geheel op vrijwilligers. Bij geschiedenismusea is 59% van de Fte's onbetaald tegenover 22% in kunstmusea.

De gemeente financiert 53% van de musea en het Rijk financiert 14% van de musea. De hoofdsubsidient is meestal degene waarvan de collectie in beheer is van het museum.

De Museumcijfers geven geen verklaring voor de verandering in museumcijfers.

5 Conclusie en Discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd en zullen de theoretische- en managementimplicaties worden besproken. Daarnaast worden de proposities voor de management en organisatiefactoren: leiderschap, structuur en cultuur en context geformuleerd. In de laatste twee paragrafen zullen de limitatie en suggesties voor verder onderzoek worden besproken.

5.1 Conclusies en proposities

De onderzoeksvraag voor deze scriptie was: *Welke invloed hebben leiderschap, structuur, cultuur en context op het managen van de paradox tussen exploratie en exploitatie van bedrijfsactiviteiten in de transitie naar een nieuw business model?*

Deze onderzoeksvraag is met dit case studie onderzoek beantwoord en heeft nieuwe inzichten opgeleverd. Uit het case studie onderzoek blijkt dat business model innovatie meestal extrinsiek gemotiveerd is door bezuinigingen op subsidies, teruglopende bezoekersaantallen, verzelfstandiging of modernisering. Een continue focus op innoveren zit niet in het DNA van musea. Musea zijn niet gewend om exploratie en exploitatie van hun bedrijfsactiviteiten te balanceren als onderdeel van hun bedrijfsvoering. Dit komt enerzijds doordat men gebonden is aan een collectie die in langdurig bruikleen is gegeven door de overheid of gemeente, die op haar beurt hierdoor sturend kan zijn in het beleid van het museum door de subsidieaanvragen. Het museum is dus niet helemaal vrij om naar eigen bevinding nieuwe business model innovaties te ontwikkelen. De noodzaak om te moeten zoeken naar nieuwe geldstromen is geen goede basis voor een duurzame manier van business model innovatie. De organisatie moet niet alleen nieuwe bronnen van inkomsten zoeken maar ook de kernideeën van de organisatie veranderen om een duurzaam beleid neer te kunnen zetten. Dit vraagt om een stevige lange termijn visie die door de hele organisatie gecommuniceerd moet worden.

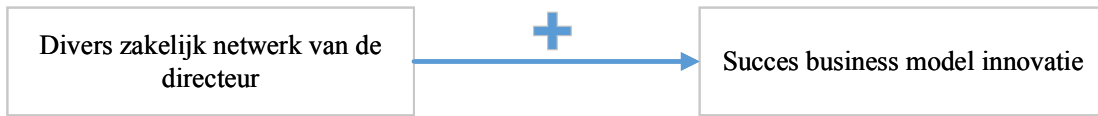
Het is opvallend dat de onderzochte musea moeite hebben met het tegelijkertijd exploreren en exploiteren van bedrijfsactiviteiten. De overgang van fase 2 naar fase 3 gaf bij een aantal musea problemen met name bij het institutionaliseren en opschalen van het business model. Dit was te wijten aan een gebrek aan commitment van de directie en het niet aanstellen van een dedicated team in de business unit. In de volgende paragrafen zal aan de hand van de empirische onderzoeksresultaten van de management- en organisatie factoren, de conclusies verder worden onderbouwd.

CONCLUSIES LEIDERSCHAP

De directeur is de innovator van het museum. Dit heeft ook een risico, want als de directeur vertrekt dan is het museum overgeleverd aan de ideeën van een nieuwe directeur. Uit het case studie onderzoek blijkt dat de professionele achtergrond van de directeur en het opgebouwde netwerk bepalend is voor de keuzes die gemaakt worden in het proces van business model innovatie. De diversiteit van het netwerk heeft een positieve invloed op de toegang tot resources die kunnen helpen in het proces van business model innovatie door het aanwenden van kennis en financiële middelen. Dit leidt tot propositie 1A.

Propositie 1 A

Het door een directeur opgebouwde divers, zakelijk netwerk heeft een positieve invloed op het succesvol doorlopen van het proces van business model innovatie.



Het gevarieerde netwerk van partners en sponsoren biedt de directeur toegang tot resources die de directeur vanwege een beperkt budget anders niet zou kunnen inhuren. Het gaat hierbij zowel om kennis als om middelen.

Uit het case studie onderzoek blijkt dat voor business model innovatie binnen een non-profit organisatie een brede kennisachtergrond van de directeur in zowel de profit als non-profit sector van invloed is op het succesvol doorlopen van het proces van business model innovatie. Doordat de directeur ervaring heeft met de procesmatige aspecten van bedrijfsvoering in een profitsector en kennis heeft van de historische erfenis van de non-profitsector en de specifieke dynamiek die dit met zich meebrengt, zal de directeur beter in staat zijn om creatieve oplossingen voor business model innovatie te vinden en daarna deze in de organisatie te implementeren. Dit leidt tot propositie 1B.

Propositie 1B

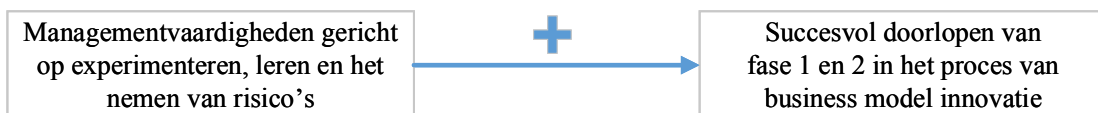
Een brede kennisachtergrond van de directeur van zowel de profit als non-profit sector heeft een positief effect op het proces van business model innovatie.



Uit het case studie onderzoek blijkt dat in fase 1 en fase 2 van het proces van business model innovatie, waarbij exploratie en experimenteren belangrijk zijn, andere management vaardigheden nodig zijn dan bij het exploiteren van het vernieuwde business model in fase 3 en fase 4. Dit leidt tot propositie 1C.

Propositie 1C

Managementvaardigheden gericht op experimenteren, leren en het nemen van risico's hebben een positief effect op het succesvol doorlopen van fase 1 en fase 2 in het proces van business model innovatie.

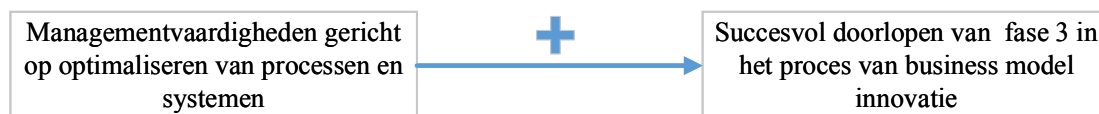


De directeur of senior manager moet kunnen omgaan met conflicten tussen exploratie en exploitatie, en zich richten op zoeken, ontdekken en het nemen van risico's. De directeur of senior manager moet niet bang zijn voor chaos en het doorbreken van systemen en gewoonten. Uit het case studie onderzoek blijkt dat musea niet snel geneigd zijn om bij business model innovatie de kernideeën van de organisatie te veranderen. Als gevolg van een extrinsieke motivatie zoals het korten van subsidie zoekt men in business model innovatie alleen een oplossing voor de gedeelde inkomsten en niet voor een structurele verandering van de kernideeën, dit kan een probleem zijn voor de toekomst omdat er geen overkoepelende visie aan te grondslag ligt.

Uit het case studie onderzoek blijkt dat in fase 3 van het proces van business model innovatie managementvaardigheden nodig zijn die gericht op het institutionaliseren en afstemmen van systemen en processen en besluitvormingsprocessen. Een directeur of manager moet in staat zijn om het nieuwe business model breed in de organisatie te communiceren en onderdeel te maken van de huidige bedrijfsvoering. Hiervoor zijn managementvaardigheden nodig die gericht zijn op het optimaliseren van processen en systemen. Dit leidt tot propositie 1D.

Propositie 1 D

Managementvaardigheden gericht op het optimaliseren van processen en systemen hebben een positief effect op het succesvol doorlopen van fase 3 van het proces van business model innovatie.



In fase 3 is een behoefte aan organisatiegedrag dat gericht is op verfijning, efficiency, implementatie, controle en bureaucratie. Een directeur of manager met bovengenoemde vaardigheden zal een organisatie succesvoller door de implementatiefase van het nieuwe business model kunnen leiden.

In fase 4 moet de organisatie zoeken naar de balans in de paradox van exploratie en exploitatie van bedrijfsactiviteiten. In deze fase is het belangrijk dat de directeur kennis heeft van paradoxale processen en niet bang is voor conflicten tussen verschillende business modellen. Dit leidt tot propositie 1 E.

Propositie 1 E

Kennis van paradoxale processen bij exploratie en exploitatie bij de directeur, heeft een positief effect op het succesvol doorlopen van fase 4 in het proces van business model innovatie.

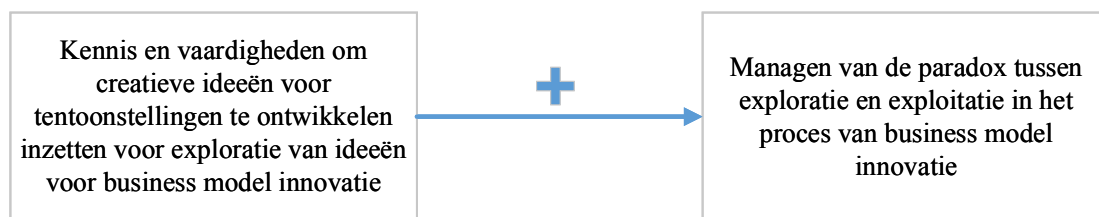


Als de directeur beschikt over het cognitieve frame om exploratie en exploitatie tegelijkertijd in de bedrijfsvoering te implementeren, dan heeft dit direct invloed op de wijze waarop werknemers deze paradox ervaren.

Uit het case studie onderzoek blijkt dat de medewerkers in de cases beschikken over kennis en vaardigheden om creatieve ideeën voor nieuwe tentoonstellingen te exploreren, gelijktijdig met hun huidige werkzaamheden. Deze vaardigheden kunnen benut worden voor de exploratie van nieuwe ideeën voor business model innovatie. Medewerkers ervan bewustmaken dat hun creatieve vaardigheden ook ingezet kunnen worden voor andere doelen in de organisatie, heeft een positief effect op het managen van de paradox van exploratie en exploitatie in het proces van business model innovatie. Dit leidt tot propositie 1F.

Propositie 1 F

Kennis en vaardigheden om creatieve ideeën voor tentoonstellingen te ontwikkelen, inzetten voor exploratie van ideeën voor business model innovatie heeft een positief effect op het managen van de paradox van exploratie en exploitatie in het proces van business model innovatie.



Uit het case studie onderzoek blijkt dat extrinsieke motivatie om het business model te innoveren vaak leidt tot het zoeken naar alternatieve bronnen van inkomsten maar niet leidt tot het veranderen van de kernideeën van een organisatie. Hierdoor kunnen problemen ontstaan bij het organisatie breed accepteren van het vernieuwde verdienmodel en kan het een duurzame oplossing in de weg staan. Dit leidt tot propositie 1G.

Propositie 1 G

Extrinsieke motivatie voor business model innovatie heeft een negatief effect op het succesvol doorlopen van het proces voor business model innovatie.



CONCLUSIES STRUCTUUR

Uit het case studie onderzoek blijkt dat de organisatiestructuur van musea het lastig maakt om nieuwe initiatieven goed te kunnen onderzoeken en te experimenteren. De organisatiestructuur is plat en de verhouding betaalde en onbetaalde werknemers verschilt sterk van profit organisaties. De initiatieven voor innovaties komen hierdoor vooral bij de directie en een kleine betaalde staf te liggen. Deze kleine staf moet de innovatietaken naast hun huidige werkzaamheden doen waardoor er een prioritering van activiteiten plaats vindt. Dit leidt tot propositie 2A.

Propositie 2 A

Het tegelijkertijd uitvoeren van taken gericht op exploratie en exploitatie door een kleine drukbezette staf, heeft een negatief effect op het succesvol doorlopen van het proces van business model innovatie.



In de cases zien de medewerkers de exploratie taken als extra taken en geven de voorkeur aan de exploitatietaken. Dit heeft zijn oorzaak in de werkdruk en uitgebreide takenpakket.

Uit het casestudie onderzoek blijkt dat in fase 3 waarbij opschaling van het business model plaats vindt het proces van business model innovatie beter verloopt als de unit structureel gescheiden wordt en daarna opgenomen in een businessunit .

Propositie 2 B

Het structureel scheiden van de exploratie en exploitatie tijdens het opschalen van het vernieuwde business model heeft een positief effect op het balanceren van de paradox tussen exploratie en exploitatie bij business model innovatie.

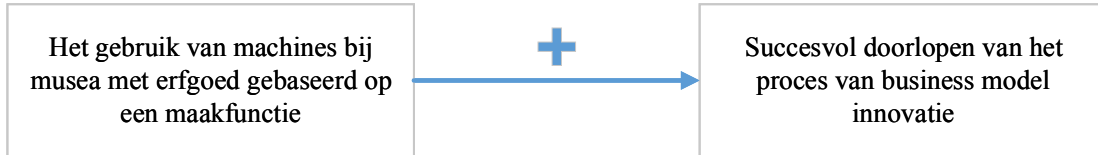


Het scheiden van de exploratie en de exploitatie in de fase van het opschalen en institutionaliseren van het vernieuwde business model maakt het mogelijk om focus aan te brengen bij de bedrijfsmatige implementatie processen waardoor een betere borging van de nieuwe processen en systemen mogelijk is. Tijdens deze scheiding is het wel van belang dat een senior manager of directeur overzicht heeft en leiding geeft aan beide units. Daarbij draagt de directeur of senior manager zorg voor uitwisseling van resources en kennis tussen de units binnen de organisatie.

Uit het case studie onderzoek blijkt dat musea met een maakfunctie en machines als hun cultureel erfgoed, deze bedrijfsmiddelen kunnen inzetten om producten te ontwikkelen en te verkopen als basis voor een nieuw verdienmodel. Dit leidt tot propositie 2C.

Propositie 2 C

Het gebruik van machines bij musea met erfgoed gebaseerd op een maakfunctie, heeft een positief effect op het succesvol doorlopen van het proces van Business model innovatie.



Bij musea met een maakfunctie is het balanceren van exploratie en exploitatie beter uitvoerbaar omdat bij het opschalen van het vernieuwde business model, de productie mee kan gaan in een unit die een ‘maakfunctie’ heeft. Op deze manier is een productdifferentiatie mogelijk en hierdoor kunnen nieuwe ideeën geïnitieerd worden.

In sommige musea worden bepaalde commerciële activiteiten zoals het exploiteren van de winkel, uitgevoerd door ‘vrienden van’ die de inkomsten in de vorm van een gift zoals een schilderij of ander kunstwerk, terug geven aan de organisatie. Dit leidt tot propositie 2D.

Propositie 2 D

Een geormerkte gift die uit activiteiten van ‘Vrienden van’ terugvloeit naar de organisatie heeft een negatief effect op het proces van Business model innovatie.



De organisatie is niet vrij om een geormerkte gift in te zetten voor bedrijfsmatige activiteiten. Omdat het museum weinig invloed heeft op deze activiteiten worden musea hierdoor ook beperkt in hun vermogen om het business model te innoveren. Dit heeft een negatief effect op de flexibiliteit van de organisatie en dus op het proces van business model innovatie.

CONCLUSIES CULTUUR

Uit het case studie onderzoek blijkt dat ondernemerschap in musea voornamelijk wordt geïnitieerd door de directeur. Er lijkt een cultuur in musea te bestaan waarbij bedrijfsmatig denken niet samen kan gaan met de kerntaken van een museum. Dit wordt mogelijk veroorzaakt doordat een museum als tempel voor de kunst wordt gezien en dus verheven lijkt boven het aardse zakelijke. De kunstenaar als genie zou de mensheid naar een hogere trap van de beschaving kunnen brengen. De medewerkers en met name de vrijwilligers houden zich liever bezig met de inhoudelijke taken van het museum dan met de procesmatig- en bedrijfsmatige taken. Dit leidt tot propositie 3A.

Propositie 3A

De historische politieke erfenis van het cultuurbeleid van de overheid heeft tot een organisatiecultuur geleid die een negatief effect heeft op het proces van business model innovatie.

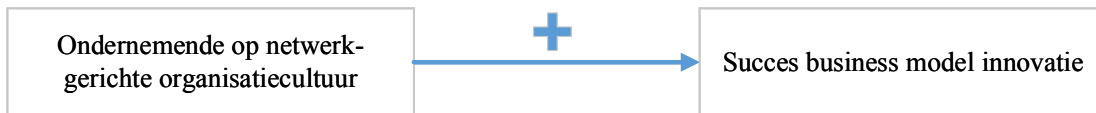


Hier wringt het in de organisatie als het gaat om het tegemoetkomen aan het huidige cultuurbeleid waarbij ondernemerschap juist gestimuleerd wordt. Cultureel ondernemerschap is zelfs een eis voor het verkrijgen van subsidie.

Uit het case studie onderzoek blijkt dat een verandering in de organisatiecultuur waarbij men zich richt op het samenwerken en uitwisselen van ideeën, beter zal aansluiten bij de kerntaken van het museum. Medewerkers zullen zich hierdoor eenvoudiger kunnen aansluiten bij de strategie van het museum zonder het gevoel te hebben dat de taken in het museum niet passen bij de intrinsieke motivatie van de medewerkers. Dit leidt tot propositie 3B.

Propositie 3B

Een ondernemende- en een op netwerkgerichte organisatiecultuur heeft een positief effect op het proces van business model innovatie.

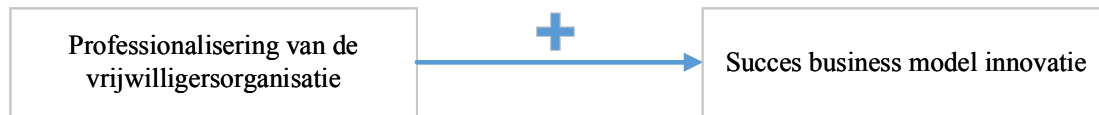


Historisch hebben musea kennis uitgewisseld op sociaal krediet. Een verandering in dit denken kan voor frictie zorgen binnen de sector omdat men dit ongepast vindt. Het richten op netwerken speelt echter niet alleen binnen de museale sector maar ook in samenwerking met sponsors en donoren. Het opbouwen van een stevig en divers netwerk maakt het mogelijk om kennis en resources te delen of aan te spreken. Dit heeft een positief effect op de mogelijkheden voor business model innovatie.

Musea hebben zoals eerder genoemd een platte organisatiestructuur met een kleine betaalde staf en een grote vrijwilligersorganisatie. Uit het case studie onderzoek blijkt dat het professionaliseren van de vrijwilligersorganisatie een positief effect heeft op de bedrijfsvoering omdat hierdoor taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd en functioneringsgesprekken plaatsvinden. Dit heeft een positief effect op de organisatiecultuur omdat vrijwilligers meegenomen worden in de organisatie doelen en de overkoepelende visie van de organisatie. Hierdoor kunnen ze op een effectieve manier bijdragen aan de organisatiedoelen. Dit leidt tot propositie 3C.

Propositie 3C

Professionalisering van de vrijwilligersorganisatie heeft een positief effect op de flexibiliteit, continuïteit en het bewaken van de kwaliteit in het proces van business model innovatie.



Door het uitspreken en vastleggen van wederzijdse verwachtingen kan men het team verder professionaliseren, een gebrek aan commitment voorkomen, de kwaliteit bewaken en processen verder borgen in de breedte van de organisatie.

Uit het case studie onderzoek blijkt dat vrijwilligers cruciaal zijn voor het functioneren van een museum. Als gevolg van decennia lange bezuinigingen op subsidies en het huidige cultuurbeleid is het financieel onhaalbaar om alle functies te laten vervullen door betaalde medewerkers. De vrijwilligers hebben een intrinsieke motivatie en vaak tijd om hun diensten aan het museum aan te bieden. Als het museum vrijwilligers meer als interne klanten en ambassadeurs van het museum zou zien en zich richt op het effectief inzetten van specifieke vaardigheden van vrijwilligers, dan heeft dit een positief effect op de innovativiteit en flexibiliteit van de organisatie. Dit leidt tot propositie 3D.

Propositie 3D

De visie op vrijwilligers als interne klanten heeft een positief effect op het proces van het managen van de paradox tussen exploratie en exploitatie in het proces van business model innovatie.



Bij Museum de Zwarte Tulp zijn actieve Gilde-leden en vrijwilligers de ambassadeurs van het museum. Zij zetten zich in voor het exploreren van nieuwe mogelijkheden voor business model innovatie, zoals bijvoorbeeld het tentoonstellen van het Panorama Tulipland.

Om alle initiatieven op het gebied van exploreren en exploiteren in alle fasen van het proces van Business model innovatie door de gehele organisatie betekenis te geven is het belangrijk om een overkoepelende visie en strategie te communiceren. Storytelling sluit nauw aan bij de kerntaken van het museum en is een effectieve manier om de visie en doelstellingen van de organisatie naar de interne en externe stakeholders te communiceren. Dit kan in de vorm van een Bidbook die de functie heeft van een reisgids, waarbij alle betrokkenen zien waar de reis van de organisatie heengaat en ook het reisschema kunnen volgen. Hierdoor kunnen medewerkers betekenis geven aan de ontwikkelingen binnen de organisatie en een individuele bijdrage leveren aan de overkoepelende visie. Dit leidt tot propositie 3 E.

Propositie 3E

Het communiceren van een overkoepelende visie door middel van storytelling in de vorm van een Bidbook, heeft een positief effect op het managen van de paradox tussen exploratie en exploitatie in het proces van business model innovatie.



Door middel van betekenisgeving in de vorm van een Bidbook kunnen medewerkers binnen een organisatie hier met elkaar over van gedachten wisselen en afstemmen en het is ook een mogelijkheid om externe partijen te kunnen betrekken in de doelstellingen van de organisatie.

5.2 Theoretische implicaties van het onderzoek

Crossan & Berdrow (2003) stellen dat het vernieuwen niet zozeer draait om het opmerken van nieuwe omstandigheden, maar om deze omstandigheden te verbinden aan de bedrijfsstrategie. Uit dit onderzoek blijkt dat business model innovatie niet ontstaat door het opmerken van nieuwe omstandigheden maar door institutionele druk en opgelegde eis om meer eigen inkomsten te genereren en daar wordt een nieuw business model bij gezocht. Extrinsieke motivatie leidt hierbij niet per definitie tot het veranderen van het hele systeem, dus het veranderen van de kerntaken, maar tot het oplossen van het opgelegde probleem door meer inkomsten te generen. Musea hebben van naturen al een verschillend DNA in vergelijking met profit organisaties. Dit heeft zijn oorzaak in de aard van de collectie, het gebouw, de locatie en de erfgoedfunctie. Hierdoor heeft het concurrentievoordeel voor musea minder betekenis maar onderscheidt men zich door de aard van de collectie. De collectie is een vast gegeven, waardoor een museum niet in staat is te ver van zijn kerncollectie te gaan als men wil innoveren. Kijkend naar het raamwerk van Chesbrough (2007) waarin wordt aangegeven in welke positie een bedrijf zich bevindt ten opzichte van zijn potentieel, zou een museum veel meer de verbinding kunnen zoeken met het externe netwerk. Door zichzelf te openen voor de omgeving zou een museum gebruik kunnen maken van de innovatieve ideeën van klanten en leveranciers in dat netwerk. Men kan sponsoren en vrijwilligers ook zien als interne klanten en dus een intern netwerk dat in een non-profit organisatie, tegen minimale vergoeding of kostenneutraal hun diensten en kennis zou kunnen aanbieden. Op deze manier kunnen maatschappelijk breed gedragen initiatieven voor business model innovatie ontstaan. Men zoekt hierbij dus een match tussen wat het museum nodig heeft en wat het netwerk zou kunnen bieden.

De balans tussen exploratie en exploitatie zoals March (1991) deze beschrijft is in dit onderzoek op individueel niveau niet of nauwelijks aanwezig. Als gevolg van werkdruk en beperkte financiële middelen is men op individueel niveau vooral bezig met de exploitatie. Op het niveau van de organisatie is er bij de creatieve taken zoals het bedenken en ontwikkelen van nieuwe tentoonstellingen meer balans tussen exploratie en exploitatie dan bij het initiëren van nieuwe ideeën voor business model innovatie. De nadruk wat betreft de bedrijfsvoering ligt op exploitatie terwijl op het creatieve vlak de nadruk ligt op exploratie. Beide competenties zijn in de basis dus bij de organisatie aanwezig maar worden niet voor dezelfde doelstellingen ingezet. Musea zijn per definitie kennisinstellingen en deze kennis gecombineerd met de verheven dimensie van de kunst maakt dat de organisatie arrogant kan worden wat weer kan leiden tot de Succes Trap (March 1991). Het maakt het voor de organisatie moeilijker om wendbaar te zijn. Chesbrough (2010) stelt dat het leiden van

verandering in een organisatie belangrijk is bij het proces van business model innovatie. Ries (2013) stelt dat als procedures routines worden er een ander soort manager nodig is. Een manager die zich richt op delegeren, optimaliseren en uitvoeren van de werkzaamheden. Probleem is dat de organisatiestructuur van musea plat is en er van verder delegeren, anders dan in de grote musea, weinig sprake is. Hierbij heeft de mate waarin de directeur de balans tussen exploratie en exploitatie kan bereiken dus een direct effect op het innoverend vermogen van de organisatie. Structurele ambidexteriteit is in dit geval lastig te implementeren en is men meer afhankelijk van contextuele ambidexteriteit waarbij het individu een zekere mate van vrijheid krijgt om initiatieven te ontplooien. Onderzoek naar ambidexteriteit in non-profit organisaties kan mogelijk nieuwe inzichten bieden.

5.3 Management implicaties van het onderzoek

Uit dit onderzoek blijkt dat innoveren primair een managementtaak is. Dit komt door de platte organisatiestructuur maar ook door de extrinsieke motivatie die als gevolg van institutionele druk van de overheid is ontstaan. Belangrijke aspecten om de paradox tussen exploratie en exploitatie maximaal het hoofd te kunnen bieden zijn op de eerste plaats een duidelijke overkoepelende visie. Deze kan neergelegd worden in een Bidbook waarmee de medewerkers door middel van storytelling meegenomen worden in de strategie en gemeenschappelijke doelen van de organisatie. Als medewerkers weten welke koers de organisatie vaart dan is het innoveren op individueel niveau mogelijk omdat de verantwoordelijkheden lager in de organisatie neergelegd kunnen worden. Medewerkers moeten structureel de mogelijkheid krijgen om zowel te exploreren als te exploiteren zonder dat dit extra taken zijn op hun bestaande activiteiten. Het zoeken naar nieuwe ideeën voor business model innovatie moet even structureel geprogrammeerd worden als het bedenken en plannen van nieuwe tentoonstellingen. Een combinatie van het onderzoeken en experimenteren van nieuwe ideeën kan goed gecombineerd worden met een inhoudelijke tentoonstelling over het nieuwe business model, door hier creatief op te laten reageren en samenwerking te zoeken met kunstenaars. De verandering in de organisatiecultuur moet niet gericht zijn op het kopiëren van een commerciële mindset van profit-organisaties naar non-profitorganisaties, maar meer nadruk krijgen op het procesmatige deel van bedrijfsprocessen. Met meer focus op ondernemerschap in de vorm van het uitbreiden en benutten van het netwerk krijgen musea toegang tot resources die kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe Business modellen. Het professionaliseren van de vrijwilligersorganisatie waarbij taakfunctieomschrijvingen worden geformuleerd en evaluatiegesprekken worden gevoerd zijn essentieel om het business model op te schalen en een institutionaliseringsproces van processen en systemen plaats te laten vinden.

5.4 Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor verder onderzoek

Beperkingen bij het onderzoek zijn gelegen in het feit dat per case één persoon van de organisatie geïnterviewd is. In de meeste gevallen is dit de directeur geweest. Voor de construct validiteit was het wenselijker geweest om meerdere personen van één organisatie te interviewen, maar vanwege de platte organisatie structuur is er bij meerdere musea maar één directeur werkzaam. Om deze beperking te ondervangen is daarom gekozen voor zeven cases waarbij de variabiliteit aan kenmerken zo gevarieerd mogelijk is gemaakt. Daarnaast heeft triangulatie plaatsgevonden door middel van beleidsplannen, jaarverslagen en informatie gepubliceerd op de website van de organisatie. Door middel van voorgesprekken met enkele directeurs van musea kon er een afgewogen keuze gemaakt worden voor het selecteren van de cases.

Een tweede beperking in dit onderzoek is dat het proces van business model innovatie bij de nieuwe directeur niet helemaal bekend was, hierdoor is er in twee cases een gebrek aan informatie over de voortgang in een bepaalde fase van het proces van business model innovatie. Hierover konden dus geen conclusies getrokken worden.

Een derde beperking in dit onderzoek is dat ondanks de afgewogen keuze om een zo breed mogelijke variabiliteit aan kenmerken te includeren een vergelijking van cases op leiderschaps-, structurele-, culturele en contextuele factoren lastig is omdat twee musea zonder subsidie functioneren, wat een andere dynamiek geeft in de bedrijfsvoering omdat men veel meer stuurt op daadwerkelijke kosten. Een ander museum stond op de gemeentelijke begroting en voelde hierdoor geen prikkel om bedrijfsmatig en commercieel te denken.

Een vierde beperking ontstond uit de bewuste keuze om niet expliciet het aansturen van de vrijwilligersorganisatie te onderzoeken. Uit het case study onderzoek blijkt echter dat de vrijwilligersorganisatie een belangrijke rol speelt in het balanceren van de paradox tussen exploratie en exploitatie van activiteiten in de transitie naar een nieuw business model.

Daarom zou een aanvullend onderzoek naar de invloed van vrijwilligersorganisaties op het balanceren van de paradox tussen exploratie en exploitatie in het proces van business model innovatie een interessante theoretische bijdrage kunnen leveren aan de bestaande theorie over business model innovatie. Een ander aanvullend aspect bij dit onderzoek zou kunnen zijn dat men onderzoek doet naar de mate waarin de professionalisering van die vrijwilligersorganisatie invloed heeft op het vermogen tot business model innovatie in de non-profit sector.

Onderzoek naar de organisatiecultuur van non-profit organisaties waarbij specifiek gekeken wordt naar de mate van ondernemend en creatief gedrag en de invloed hiervan op het ontwikkelen van nieuwe ideeën voor business model innovatie in vergelijking met creatieve initiatieven binnen de organisatie voor nieuwe tentoonstellingen, zou het mechanisme kunnen verklaren waarom het bedrijfsmatig denken achterblijft.

Een aanvullend onderzoek naar het effect van verschillende leiderschapsstijlen van de directeur op de mate van flexibiliteit bij business model innovatie bij de organisatievorm van een kleine betaalde staf en een grote vrijwilligersorganisatie, zou een theoretische bijdrage kunnen leveren voor literatuur over business model innovatie.

De vrijwilligersorganisatie speelt een belangrijke rol binnen non-profit organisaties. Vrijwilligers zijn vaak voor langere tijd verbonden aan de organisatie en hebben vaak de pensioengerechtigde leeftijd. Voor het optimaal benutten van het netwerk van de organisatie kan het mogelijk interessant zijn om een jongere doelgroep voor kortlopende projecten in te zetten om hiermee het business model te innoveren. Men kan hierbij denken aan een episodisch specialistische inzet van vrijwilligers op projectbasis voor de exploratie van ideeën voor business model innovatie in de non-profit sector.

Een **mogelijke nieuwe onderzoeksvraag** voor een aanvullend onderzoek is:

Welk effect heeft het structureel scheiden van een episodische inzet van vrijwilligers op project niveau voor de exploratie en het langdurig inzetten van vrijwilligers op exploitatieniveau op het succesvol balanceren van de paradox van exploratie en exploitatie in het proces van business model innovatie?

Literatuurlijst

- Amit, R., & Zott, C. (2012). *Creating value through business model innovation*. MIT Sloan Management Review, 53(3), 41.
- Argyris, C. (2000). *Double - Loop Learning*. Wiley Encyclopedia of Management.
- Baden-Fuller, C., & Volberda, H. W. (1997). *Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future*. International Studies of Management & Organization, 27(2), 95-120.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). *Cognitive change, strategic action, and organizational renewal*. Strategic management Journal, 13(S1), 15-36.
- Bezemer, P. J., van den Bosch, F., Volberda, H., & Jansen, J. (2006). *Strategische vernieuwing in Nederlandse non-profit organisaties*. Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie: MAB.
- Birkinshaw, M. M. J. (2006). *How management innovation happens*. MIT Sloan management review, 47(4), 81.
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). *The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation*. Journal of Management Studies, 49(2), 279-305.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Casadesus - Masanell, R., & Zhu, F. (2013). *Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor - based business models*. Strategic management journal, 34(4), 464-482.
- Chesbrough, H. (2010). *Business model innovation: opportunities and barriers*. Long range planning, 43(2), 354-363.
- Chesbrough, H. (2007). *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. Strategy & leadership, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. W. (2007). *Why companies should have open business models*. MIT Sloan management review, 48(2), 22.
- Christensen, C. M., & Roozenboom, T. (1999). *Het innovatiedilemma: kansen en risico's van nieuwe technologie*. Contact.
- Coombes, S. M., Morris, M. H., Allen, J. A., & Webb, J. W. (2011). *Behavioural Orientations of Non - Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter?* Journal of Management Studies, 48(4), 829-856.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). *International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions*. Entrepreneurship Theory and Practice, 38(1), 11-44.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*. Entrepreneurship: Theory and practice, 23(3), 47-47.
- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). *Organizational learning and strategic renewal*. Strategic management journal, 24(11), 1087-1105.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). *An organizational learning framework: From intuition to institution*. Academy of management review, 24(3), 522-537.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). *Business model: What it is and what it is not*. Long range planning, 47(6), 379-389.

- Dul, J., & Hak, T. (2007). *Case study methodology in business research*. Routledge.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Euchner, J., & Ganguly, A. (2014). *Business model innovation in practice*. *Research-Technology Management*, 57(6), 33-39.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). *Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal*. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). *Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal*. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2016). *Fifteen Years of Research on Business Model Innovation How Far Have We Come, and Where Should We Go?* *Journal of Management*, 0149206316675927.
- Frey, B. S. (1994). *Cultural economics and museum behaviour*. *Scottish Journal of Political Economy*, 41(3), 325-335.
- Frey, B. S. (1998). *Superstar museums: an economic analysis*. *Journal of Cultural Economics*, 22(2-3), 113-125.
- Garnsey, E., Lorenzoni, G., & Ferriani, S. (2008). *Speciation through entrepreneurial spin-off: The Acorn-ARM story*. *Research Policy*, 37(2), 210-224.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). *The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity*. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). *Building Ambidexterity into an Organization*. *MIT Sloan Management Review*, (45), 47-55.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). *Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management*. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91-112.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). *Organizational DNA for strategic innovation*. *California Management Review*, 47(3), 47-76.
- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). *Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization*. *Organization Science*, 20(2), 422-440.
- Jones, G. M. (1960). *Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis*. *The Accounting Review*, 35(4), 619-626.
- McGrath, R. G. (2001). *Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight*. *Academy of management journal*, 44(1), 118-131.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). *The interplay between exploration and exploitation*. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- McGrath, R. G. (2010). *Business models: A discovery driven approach*. *Long range planning*, 43(2), 247-261.
- Hagoort, G. (2007) *Cultureel ondernemerschap, Over het onderzoek naar de vrijheid van kunst maken en de vrijheid van ondernemen*. Vakgebied Kunst en economie/Cultureel ondernemerschap, Universiteit Utrecht.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). *Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis*. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Heller, J. (1999/2017). *Catch-22*. Ambo|Anthos.

- Hock, M., Clauss, T., & Schulz, E. (2015). *The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model*. R&D Management.
- Huijben, J. C. C. M., & Verbong, G. P. J. (2013). *Breakthrough without subsidies? PV business model experiments in the Netherlands*. Energy Policy, 56, 362-370.
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). *Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership*. Journal of Management Studies, 45(5), 982-1007.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). *Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators*. Management science, 52(11), 1661-1674.
- Jansen, J. (2005). *Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance*.
- Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). *Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms*. Organization Science, 20(4), 797-811.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing your business model*. Harvard business review, 86(12), 57-68.
- Johnson, M. W. (2010). *The time has come for business model innovation*. Leader to leader, 2010(57), 6-10.
- Jones, G. M. (1960). *Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis*. The Accounting Review, 35(4), 619-626.
- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2014). *Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model*. R&D Management, 44(3), 322-340.
- Klang, D., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2014). *The business model paradox: A systematic review and exploration of antecedents*. International Journal of Management Reviews, 16(4), 454-478.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). *The myopia of learning*. Strategic management journal, 14(S2), 95-112.
- Lewis, M. W. (2000). *Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide*. Academy of Management review, 25(4), 760-776.
- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). *Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources*. Strategic management journal, 22(6 - 7), 545-564.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. Academy of management Review, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*. Journal of business venturing, 16(5), 429-451.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). *Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox*. Academy of Management Journal, 51(2), 221-240.
- Maddison, D. (2004). *Causality and museum subsidies*. Journal of Cultural Economics, 28(2), 89-108.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business School Publishing Corporation.

- March, J. G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Martin, F. (1994). *Determining the size of museum subsidies*. *Journal of cultural economics*, 18(4), 255-270.
- Micheli, P., Schoeman, M., Baxter, D., & Goffin, K. (2012). *New business models for public-sector innovation: successful technological innovation for government*. *Research-Technology Management*, 55(5), 51-57.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1996). *What Is Strategy?* *Harvard business review*, 2.
- Pots, R. (2000). *Cultuur, koningen en democraten. Overheid & cultuur in Nederland*. Uitgeverij Boom/SUN.
- Ries, E. (2016). *De lean startup: hoe voortdurend innoveren tot een succesvolle business leidt*. Pearson.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). *Business model innovation: Towards an integrated future research agenda*. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340001.
- Schrijvers, E., Keizer, A. G., & Engbersen, G. (2015). 1 *Cultuur herwaarderen*. 17.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace*. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, A. (1999). *Central dilemmas of managing innovation in large firms*. *California Management Review*, 41(3), 146-164.
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). *Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously*. *Long range planning*, 43(2), 448-461.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). *Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams*. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). *Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case*. *Long range planning*, 43(2), 383-407.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). *Effective case research in operations management: a process perspective*. *Journal of Operations Management*, 20(5), 419-433.
- Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. *Long range planning*, 43(2), 172-194.

- Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). *The ambidextrous CEO*. Harvard Business Review, 89(6), 74-80.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. California management review, 38(4), 8-30.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). *Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size*. Journal of Management Studies, 49(1), 28-51.
- Van de Ven, A. H. (1989). *Nothing is quite so practical as a good theory*. Academy of management Review, 14(4), 486-489.
- Venkatraman, N. (1989). *The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence*. Academy of management review, 14(3), 423-444.
- Virany, B., Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1992). *Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach*. Organization Science, 3(1), 72-91.
- Volberda, H. W. (1998). *Blijvend Strategisch Vernieuwen: concurreren in de 21e eeuw*. Kluwer.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). *Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren*. Tijdschrift voor HRM, 1, 85-110.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). *Case research in operations management*. International journal of operations & production management, 22(2), 195-219.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the process of sensemaking*. Organization science, 16(4), 409-421.
- Werani, T., Freiseisen, B., Martinek-Kuchinka, P., & Schauburger, A. (2016). *How should successful business models be configured? Results from an empirical study in business-to-business markets and implications for the change of business models*. Journal of Business Economics, 86(6), 579-609.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). *Knowledge - based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium - sized businesses*. Strategic management journal, 24(13), 1307-1314.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). *The business model: recent developments and future research*. Journal of management, 37(4), 1019-1042.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). *Business model design: an activity system perspective*. Long range planning, 43(2), 216-226.
- Beleidsnota: *Ruimte voor cultuur. Uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2010*. (2016) Raad voor cultuur, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Figuren

Figuur 1. Framework: relatie business model tot andere concepten. Bron: Da Silva en Trkman 2014.

Figuur 2. Framework: relatie business model tot andere concepten. Bron: DaSilva en Trkman, 2014.

Figuur 3. Design voor een ambidextere organisatie. Bron: O'Reilly & Tushman, 2016.

Figuur 4. Raamwerk naar Learning and Business Model Innovation Process. Sosna et al. (2010).

Figuur 5. Plattegrond met locaties van museum, fabriek en Glasblazerij.