

# Meer geld verdienen

## Een doe-het-zelf-kit voor de kunst en cultuur

### Marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling en diversificatie

Hans Orno van den Berg – Januari 2012

#### Meer 'eigen' geld

Kunstinstellingen staan de komende tijd meer dan ooit voor de opdracht extra inkomsten uit de markt te halen. Veel subsidies dreigen gekort te worden of zullen in elk geval niet toenemen, zodat het voor voortbestaan en groei van de organisatie noodzakelijk is meer 'eigen' geld te verdienen. Een goed en gedragen plan hiervoor moet aan een aantal voorwaarden voldoen:

- kijk niet alleen van binnen naar buiten, maar laat ook van buiten naar binnen kijken;
- zet de eigen medewerkers in, ten eerste voor hun (creatieve) inbreng, maar ook voor draagvlak bij de realisatie.

Deze doe-het-zelf-kit gaat uit van grote zelfwerkzaamheid van de organisatie. Dat heeft een aantal voordelen: er komen meer en betere (ook kritische) ideeën en degenen die de ideeën moeten uitwerken en verantwoordelijk worden voor de realisatie, zijn van meet af aan bij het proces betrokken. DHZ is daarnaast ook nog eens goedkoper dan het laten uitvoeren van een extern onderzoek.

#### Haal buiten naar binnen: de aanpak

Kern van het project is dat de organisatie zich in al zijn geledingen spiegelt aan de partijen met en voor wie wordt (of kan worden) gewerkt. Dat is natuurlijk allereerst je publiek, maar ook leveranciers, kunstenaars, onderwijsinstellingen, gezondheidszorg, sportclubs, bedrijfsleven en verenigingen aan wie je verhuurt of voor wie je optreedt... Iedereen voor wie je werkt, maar ook voor je

(nog) niet werkt maar met wie dat mogelijk zou zijn, allemaal worden ze betrokken bij de vraag: hoe kunnen wij meer geld verdienen? De aanpak kent een aantal stappen (z.o.z.) die zich als volgt laten samenvatten:

- directie (en bestuur) besluiten tot het project 'meer geld verdienen';
  - het project wordt aan alle medewerkers en bestuur toegelicht (gebruik dit document);
  - de belangrijkste externe partijen worden – op naam en toenaam - benoemd;
  - de externe partijen worden benaderd en ondervraagd door (lieft alle) eigen medewerkers en bestuur;
  - er vindt een brainstorm plaats (duur 1 middag/avond) met staf, directie, medewerkers en bestuur;
  - de directie schrijft aan de hand van de uitkomsten een eerste concept strategische nota;
  - deze nota wordt besproken in een externe brainstorm met de eerder benoemde externe partijen;
  - de uitkomsten van het hele proces worden verwerkt tot een plan van aanpak en concreet uitgewerkt.
- AAN DE SLAG

#### Model van de brainstorm (Ansoff)

Deze DHZ-kit is gebaseerd op een oud model (Ansoff 1960) dat echter nog altijd uiterst bruikbaar is en hier is uitgewerkt voor kunstinstellingen. Het telt vier kwadranten:

- I Marktpenetratie: bestaande diensten/producten voor bestaande klanten.
- II Marktontwikkeling: bestaande diensten/producten voor nieuwe klanten.

III Productontwikkeling: nieuwe diensten voor bestaande klanten.

IV Diversificatie: nieuwe diensten voor nieuwe klanten. Verderop wordt elk deel van het kwadrant uitgewerkt in deelvragen.

#### Maak het eerste kwadrant (bestaande diensten voor bestaande klanten) niet bedreigend

Ansoff beschrijft vier kwadranten. Drie daarvan gaan over geld verdienen door vernieuwing en ontwikkeling, kwadrant I gaat over geld verdienen door bezuinigingen, efficiency verhoging of prijsstijging. Hierin kunnen dus zaken aan de orde komen als de opheffing van bepaalde activiteiten, het samen voegen van afdelingen, krimp, efficiencybezuinigingen per afdeling, enz. Dergelijke stappen kunnen zinvol zijn, maar zijn ook bedreigend voor (delen van) de organisatie. Benoem dat hardop en besluit hoe daarmee om te gaan. Een mogelijkheid is aan te geven dat het eerste kwadrant niet wordt behandeld omdat wordt gekozen voor groei en innovatie (II, III en IV), terwijl het eerste kwadrant vooral gaat over consolidatie of krimp. Juist omdat bedrijven in nood vaak alleen naar kwadrant I kijken heeft Ansoff dit model ontwikkeld.

#### Resultaat

Het resultaat van deze aanpak moet zijn dat er in alle kwadranten tenminste drie uitvoerbare en substantiële ideeën liggen. Het uiteindelijke plan van aanpak telt dus tenminste 12 concrete voorstellen om meer inkomsten uit de markt te halen.

#### Procesbegeleiding ja of nee

Deze aanpak kan heel goed zonder externe begeleiding worden uitgevoerd. Voor het succes van de uiteindelijke plannen is het immers noodzakelijk dat deze door de eigen organisatie worden aangepakt. Alle uitwerkingen en voorbeeldbrieven zijn van mijn website [www.hansonnovandenbergh.nl](http://www.hansonnovandenbergh.nl) te downloaden (titel: Meer Geld Verdienen Bijlagen). Er kan ook worden gekozen voor externe begeleiding. Deze kan zich richten op een toelichting op de aanpak aan directie/bestuur, het aanpassen van de voorbeeldbrieven en gespreksleidraad, het leiden van één of beide brainstorms of het ondersteunen van de uiteindelijke presentatie van het plan van aanpak. De begeleiding is echter altijd gericht op het proces. De inhoud van de brainstorm, de gesprekken en het formuleren van de uitkomsten blijven de verantwoordelijkheid van de organisatie zelf om daarmee de kans op realisatie van de uiteindelijke plannen te maximaliseren.

# Stappenplan

## Stap 1: voorbereiding staf

Beleg een staf/MT vergadering, licht toe wat je van plan bent en informeer/betrek je bestuur daarbij:

- meer eigen geld verdienen is nodig;
- we gebruiken daar het model van Van den Berg voor en kiezen voor zelf doen/procesbegeleiding;
- een omgevingsanalyse: voor wie werken we, wie heeft een oordeel over ons, voor wie zouden we willen/moeten werken (bijlage 1: omgevingsanalyse);
- breng in kaart wie bij de ideeënvorming en uitwerking betrokken worden;
- neem besluiten over de vervolgstappen: wie doet wat?

## Stap 2: voorbereiding met alle medewerkers en bestuur

- leg in een mail uit wat je van plan bent (bijlage 2: mail medewerkers/ bestuur);
- beleg een speciale bijeenkomst voor medewerkers en bestuursleden (het bestuur moet meedoen), ook voor parttimers en mensen van b.v. de horeca; iedereen heeft ideeën, kent mensen met ideeën en wil graag bij nieuwe plannen betrokken worden;
- licht het project mondeling toe: het gaat om het verzamelen van ideeën om met de organisatie meer (eigen) geld te verdienen. Laat medewerkers en bestuursleden namen noemen van mensen die zij van buiten de organisatie willen interviewen.

## Stap 3: iedereen op pad

- stuur een brief/mail aan alle mensen die worden geïnterviewd (bijlage 3: brief geïnterviewden);
- laat medewerkers een afspraak maken met één of meer te interviewen personen/bedrijven;
- spreek een termijn af (liefst niet meer dan 2 – 3 weken) waarin de gesprekken moeten zijn gevoerd;
- iedereen gaat op pad; betrek ook je bestuur daarin; geef leidraad/checklist (bijlage 4: leidraad/ checklist gesprek) mee als hulp voor het gesprek; vraag iedereen de oogst kort te noteren.

## Stap 4: brainstorm 1 (intern)

Beleg een bijeenkomst met alle medewerkers en bestuursleden om de eerste oogst binnen te halen. Doe dat maximaal twee keer anderhalf uur (bijlage 5: programma brainstorm 1). Het eerste blok is plenair om een indruk te krijgen hoe de gesprekken verliepen (beeld

van de organisatie, kritische opmerkingen, gekste of meest verrassende idee...). De oogst komt op grote vellen papier, wordt geordend, beoordeeld op a. opbrengst, b. haalbaarheid en c. nabijheid tot functie/missie (een extra festival is dichterbij dan een uitvaart). De meest veelbelovende ideeën worden in kleinere groepjes uitgewerkt/op papier gezet (zie bijlage 6: instructie gespreksleiders groepjes en bijlage 7: formulier tot het vastleggen van ideeën).

## Stap 5: concept beleidsnota

Directie en staf verwerken de oogst in een concept strategische nota 'Meer geld verdienen door...<naam organisatie>...' Hierin worden de ideeën geordend naar de kwadranten van Ansoff en de 3 criteria nabijheid, opbrengst en haalbaarheid. Doe daar niet langer dan een maand over.

## Stap 6: brainstorm 2 (extern)

Beleg een tweede brainstorm met zoveel mogelijk externe partijen. Benader daarvoor de personen die in stap 3 zijn gesproken, aangevuld met alle in de nota benoemde relevante personen en organisaties. Doe dat op een avond. Zorg dat er 40 – 60 mensen zijn. Presenteer de nota en de aanpak tot dan toe, betrek daar ook medewerkers bij en vraag de aanwezigen om reacties, commentaar en aanvullingen. Structureer de discussie aan de hand van thema's uit de nota en verbindt daar concrete vragen aan (bijlage 8: opzet brainstorm 2). Vraag mensen uit je netwerk om per thema een voorzet te doen in de vorm van een kort statement.

## Stap 7: definitieve strategie en uitwerking

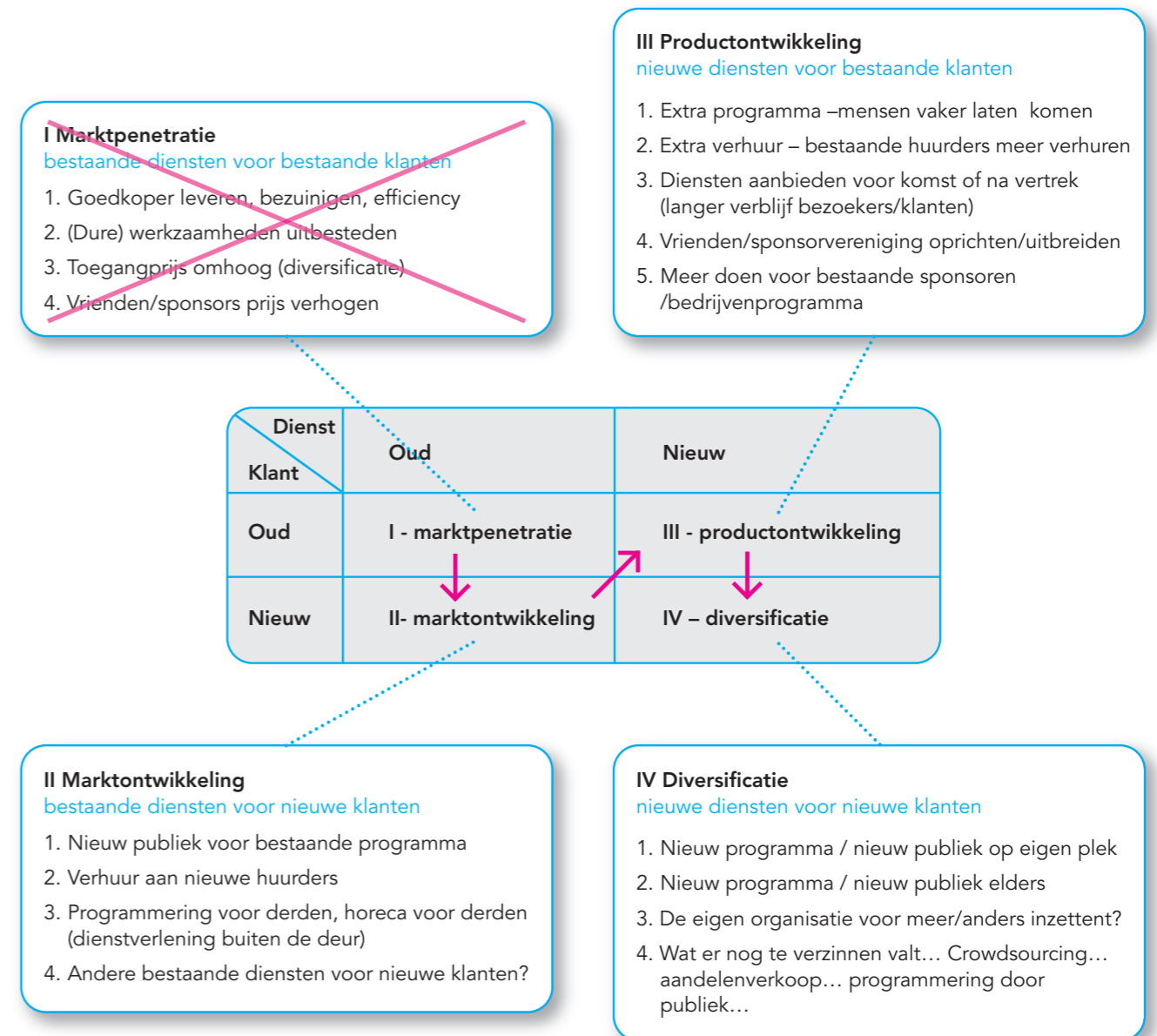
Verwerk de oogst van het hele project tot een definitieve strategische nota, inclusief uitwerking en plan van aanpak. Beleg een bijeenkomst met staf en medewerkers en neem de uitvoering ter hand.

## Bedenk:

Goede ideeën zijn makkelijk. Een middag in het café en je hebt er 10. Om van een goed idee en echt plan te maken moet je serieus aan de slag: wikken, wegen, haalbaarheid, stappenplan... Maar om een plan te realiseren wordt het pas echt bikkelen. Daarom krijgt een idee een 1, een plan een 11 en de realisatie een 111.

## Meer geld verdienen - model

Marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling en diversificatie van kunstinstellingen



Bron: Ansoff 1960