

De winkel van het Gemeentemuseum Den Haag

**De winkel van het Gemeentemuseum Den Haag, als
ondersteunende factor bij het primair proces**

Catherine Kamerlingh Onnes
Mei 2005

**Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag**

De winkel van het Gemeentemuseum Den Haag

**De winkel van het Gemeentemuseum Den Haag, als
ondersteunende factor bij het primair proces**

Catherine Kamerlingh Onnes
Mei 2005

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent begeleider: Mevrouw Drs. A. van Gent
Medebeoordelaar: Drs. C.M. Genet

Opdrachtgever: Het Gemeentemuseum Den Haag
Stadhouderslaan 41
2517 HV Den Haag

Periode onderzoek: September 2004 - Mei 2005

Abstract

Sinds de **verzelfstandiging van musea** tussen 1995-1998 een feit werd, hebben de musea gezocht naar extra financiële middelen om hun doelstellingen te realiseren. Bij vele musea werden, naast de forse Rijks-of Gemeente subsidies, eigen inkomsten een belangrijke factor bij het instandhouden of ontwikkelen van de museale activiteiten. Vrijwel alle musea zijn creatiever en commerciëler geworden, veelal door het uitbaten van eigen ruimten, restaurants, het zoeken naar sponsors en het hebben van een winkel. Zo ook het Gemeentemuseum Den Haag. Vanuit de afdeling bedrijfsvoering kwam de wens naar voren de winst van de winkel te vergroten om daarmee het primair proces (nog) beter van dienst te kunnen zijn. Om te zien hoe reëel dit verlangen is, werd dit onderzoek opgezet met als centrale probleemstelling:

“Hoe kan de museumwinkel bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van het Gemeentemuseum”

Het onderzoek werd uitgevoerd door een beeld te schetsen van de (moeder)organisatie met de winkel en educatieve dienst als onderdelen daarvan. Daarnaast komen het imago, de trends en ontwikkelingen als omgevingsfactoren van het Gemeentemuseum binnen de museumwereld aan de orde.

Een **benchmark** met andere musea werd uitgevoerd om te zien hoe de winkel van het Gemeentemuseum zich verhoudt tot soortgelijke musea. De **klanttevredenheid** werd gemeten, en tenslotte werd de **museumwinkel vergeleken** met de gemiddelde **boekwinkel uit het MKB**.

Uit deze onderzoeken kwam een beeld naar voren waaruit de volgende conclusies getrokken zijn: voor de korte termijn liggen de kansen met name op het vlak van de omzetsnelheid verhoging, de assortimentsbewaking, de merchandising en het vergroten van de zichtbaarheid. Hierbij zijn aanbevelingen gedaan om dit te bereiken. Getracht is de financiële consequenties van de aanbevelingen waar mogelijk in beeld te brengen. De Titel van deze afstudeeropdracht luidt:

“De winkel van het Gemeentemuseum Den Haag, als ondersteunende factor bij het primair proces”.

In de bijlagen: plattegrond, organigram, enquête en interviews.

Indexreferaat: FM, scriptie, museumwinkel, museum, trends, imago, educatie, benchmark, klanttevredenheid, enquête, vergelijking MKB en interviews.

Samenvatting

De aanleiding voor dit onderzoek, ter afsluiting van mijn studie Facilitair Management, vormde een Engelse televisie documentaire over het gedrag van museumbezoekers. Het opvallende hierbij was dat de gemiddelde bezoeker, niet zoals verwacht het meeste tijd doorbracht in de zalen met tentoongestelde kunst, maar in de museumwinkel. Facilitair gezien een interessante invalshoek in het licht van een terugtredende overheid. Enerzijds verwacht de "culturele consument" steeds meer, anderzijds zijn er relatief minder middelen van overheidswege beschikbaar. Sinds de verzelfstandiging van veel culturele instellingen in de periode 1995-1998, is er een duidelijke trend om zelf geld te genereren. In het geval van musea wordt over de hele lijn geld verdiend met caterings, het uitbaten van restauratieve voorzieningen en door het hebben van een museumwinkel. Het Gemeentemuseum Den Haag doet dit ook. De forse subsidie van de Gemeente Den Haag is niet groot genoeg om, naast alle vaste lasten, ook nog ruimte te laten voor het financieren van tentoonstellingen. Juist de tentoonstellingen interesseren de bezoeker om naar een museum te gaan. Om die reden is het voor het museum en de museumwinkel van belang de doelstellingen te toetsen en te bewaken. Tegen deze achtergrond werd de volgende probleemstelling geformuleerd:

'Hoe kan de museumwinkel bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van het Gemeentemuseum Den Haag'?

In het onderzoek wordt vanuit deze vraag ingegaan op de identiteit en het imago van het Gemeentemuseum Den Haag, het museum als organisatie met speciale aandacht voor de winkel en voor de afdeling Educatie. Verder werden de ontwikkeling van het museum en de trends in de museumwereld belicht. De museumwinkel werd onderzocht op drie onderdelen: de klanttevredenheid, een vergelijk (benchmark) met collega museumwinkels en er werd gekeken naar een vergelijkbaar type winkel namelijk de boekwinkel uit het MKB (Midden-en Klein Bedrijf).

Uit deze drie onderzoeken kwam het functioneren van de museumwinkel van het Gemeentemuseum Den Haag als goed naar voren. Het centrale punt van aandacht is de zichtbaarheid zowel intern als extern en de toegang tot de winkel van buitenaf want: meer bezoekers betekent meer omzet. Daarnaast kan de omloopsnelheid van de artikelen sneller worden.

Op de korte termijn kan de zichtbaarheid verbeterd worden door het opnemen van de winkel op de website (zoals reeds het geval is bij alle onderzochte collega-musea). Verder kan de omloopsnelheid verbeteren door de aantrekkelijkheid van de winkel te vergroten door: het assortiment nog strenger te bewaken, meer aandacht te geven aan de cadeauartikelen en door de winkel aan de kritische blik van een professionele winkelinrichter te onderwerpen in verband met de presentatie.

Voor de langere termijn kan uitbesteding van het boekgedeelte van de winkel aan een gespecialiseerde groothandel in kunstboeken overwogen worden, waardoor er meer tijd en aandacht uit kan gaan naar de cadeau/souvenir sector.

Voor het aanboren van nieuwe markten en het vergroten van de zichtbaarheid kan gedacht worden aan een samenwerking met het naastgelegen museum het Museon voor het maken van een grote boek/cadeauwinkel in de ruimte tussen beide musea.

Voorwoord

Met heel veel plezier heb ik de afgelopen maanden gewerkt aan mijn afstudeer onderzoek getiteld:

“De winkel van het Gemeentemuseum Den Haag, als ondersteunende factor bij het primair proces”.

Hoewel het onderwerp de winkel van het Gemeentemuseum mijn eigen keus betrof, heeft de scriptie veel meer tijd en energie gekost dan ik voorzien had: ik was opeens schrijver, illustrator, zetter en uitgever!

Geen geringe taak die ik zonder de steun van velen waarschijnlijk niet had volbracht.

Hierbij denk ik allereerst aan de sleutelfiguren binnen het Gemeentemuseum die mij steeds vriendelijk ter wille zijn geweest bij het uitvoeren van mijn afstudeeropdracht. In het bijzonder denk ik hierbij aan de heer M. Hazebroek, controller, van de afdeling bedrijfsvoering die mij binnen het Gemeentemuseum met raad en daad heeft bijgestaan en met wie ik tal van gesprekken heb mogen voeren. De heer W. van den Elshout, hoofd winkel, met wie ik intensief de winkel heb bekeken en van wie ik veel tips en andere waardevolle informatie heb ontvangen. Dank ook aan al diegenen binnen en buiten het museum die mij een interview hebben toegestaan.

Ondanks het feit dat ik maar deeltijd student was aan de Haagse Hogeschool zal ik de facilitaire 3 G's missen (Gebouw, Gebied, Gebruiker), mijn studie begeleidster Mevrouw Drs. A. van Gent en medebeoordelaar Drs. C.M. Genet die mij beiden met hun gevoel voor humor steeds weer wisten te stimuleren en inspireren.

Zonder de verdraagzaamheid en hulp van familie en vrienden waren de (deeltijd)studiejaren en afstudeeropdracht onmogelijk geweest. Mijn speciale dank gaat dan ook uit naar mijn zwager Dr. M.W.M. Hekker die mij, als ervaren onderzoeker, steeds tijdens “het proces” heeft gesteund en mijn zuster Jeanne voor het uitlenen van haar man. Eveneens ben ik veel dank verschuldigd aan: Drs. M.A. van Alphen, Prof. Dr. Ir. G.W.K. Baron van Dedem, Drs. M.M. van Eden, mevrouw E.J. Honig en Dr. A.C. de Vries, en die mij allen vanuit hun specifieke invalshoek enorm hebben geholpen met hun visie en suggesties.

Rest mij nog mijn moeder en mijn dochters Agnes en Sophie te bedanken voor hun geduld en vertrouwen op de komst van betere tijden!

Catherine Kamerlingh Onnes
Den Haag, mei 2005

Inhoudsopgave

Abstract	i
Samenvatting	ii
Voorwoord	iii
Lijst van afbeeldingen	vi
Bijlagen	vii
Inleiding, aanleiding en de leeswijzer	1
Hoofdstuk I Onderzoeksopzet en methode van onderzoek	2
1.1 Het onderwerp van de Afstudeer Opdracht	3
1.2 De probleemstelling en de subprobleemstellingen	3
1.3 Methode van onderzoek	4
1.4 Uitwerking van de gebezigde methode van onderzoek	4
1.4.1 Het literatuuronderzoek	4
1.4.2 Interviewen	5
1.4.3 Keuze van respondenten	5
1.4.4 Observeren	6
1.4.5 Klanttevredenheidsonderzoek	6
1.4.6 Benchmark	7
Hoofdstuk II Trends en ontwikkelingen in de museumwereld	9
2.1 De ontwikkeling van musea in historisch perspectief	9
2.2 Trend: museum als "total entertainment"	9
2.3 De verzelfstandiging van musea	11
2.4 Facilitair gehalte van de winkel	11
2.5 Ontwikkelingen als omgevingsfactoren	11
Hoofdstuk III Het Gemeentemuseum Den Haag	13
3.1 De geschiedenis	13
3.2 De 3 G's: gebied, gebouw, gebruiker	13
3.3 De doelstellingen van het Gemeentemuseum	14
3.4 Het Gemeentemuseum organisatiekundig gezien	15
3.5 De organisatiestructuur van het Gemeentemuseum	16
Hoofdstuk IV De winkel van het Gemeentemuseum Den Haag	17
4.1 Van balieverkoop tot museumwinkel	17
4.2 Inrichting van de winkel	17
4.3 De openingstijden	18
4.4 De organisatie van de winkel	19
4.5 De bevoorrading	19
4.6 Het assortiment	19
4.7 De ligging	19
4.8 De beveiliging	20

Hoofdstuk V Identiteit & imago van het museum in relatie tot de winkel	21
5.1 Museum en Imago	21
5.2 Identiteit	21
5.3 Identiteit van het Gemeentemuseum	22
5.4 Imago	22
5.5 Corporate identity mix	23
5.6 Museum als merk	23
5.7 Merk Gemeentemuseum Den Haag	24
5.8 De museumwinkel, rol en functie	25
Hoofdstuk VI De relatie van educatie tot de museumwinkel	27
6.1 Educatie in perspectief	27
6.2 De nieuwe visie op educatie: beleving en emotie	27
6.3 Het aanbod educatieve dienst aan de verschillende bezoekersgroepen	28
6.4 Nieuwe ontwikkelingen in het Gemeentemuseum	29
6.5 Hoe worden de verschillende doelgroepen bereikt?	29
6.6 De relatie van educatie met de winkel	29
Hoofdstuk VII Het klanttevredenheidsonderzoek	31
7.1 Opzet klanttevredenheidsonderzoek	31
7.2 Analyse enquête museumwinkel	31
Hoofdstuk VIII De benchmark	36
8.1 De benchmark	36
8.2 De datamatrix verklaard	37
8.2.1 Bezoekers aantallen	37
8.2.2 Entreekaarten	37
8.2.3 Oppervlakte van de museumwinkels	37
8.2.4 Verkopen via internet	37
8.2.5 Toegankelijkheid museumwinkels	37
8.2.6 Financiële gegevens	38
8.2.7 Assortiment	38
8.2.8 Vrijwilligers/eigen personeel	38
8.3 Datamatrix vergelijking voor museumwinkels	39
8.4 Analyse van de datamatrix	39
Hoofdstuk IX Vergelijking MKB boekwinkels- winkel Gemeentemuseum	44
9.1 De vergelijking	44
9.2 Exploitatie beeld, 2003 (in % van netto-omzet, excl.BTW)	45
9.3 Kengetallen per winkeltype, 2003 (excl. BTW)	45
Conclusies en aanbevelingen	47
Financiële consequenties	52
Bronnen	56
Bijlagen	58

Lijst van afbeeldingen

Fig. 1.	Dimensions of the museumgoing experience. (Kotler & Kotler, 2000)	10
Fig. 2.	Model Birkigt & Stadler, 1986 (van Riel, 2003) relatie organisatie-identiteit en corporate-image	22
Fig. 3.	Bezoekers aantallen van de onderzochte musea.	40
Fig. 4.	De recette van de onderzochte musea.	40
Fig. 5.	De entreegelden met de winkelomzet per onderzocht museum.	41
Fig. 6.	Omzet versus recette.	41
Fig. 7.	Besteding per bezoeker t.o.v. vloeroppervlak winkel.	42
Fig. 8.	Omzet winkel *vs bezoekers	43
Tabel 1.	assortiment in %, bron: Gemeentemuseum Den Haag.	19
Tabel 1*.	KTV* vraag 1. Waardering ligging museumwinkel.	32
Tabel 2*.	KTV vraag 2. Waardering assortiment.	32
Tabel 3*.	KTV vraag 3. Waardering looproute.	33
Tabel 4*.	KTV vraag 4. Waardering klantvriendelijkheid.	33
Tabel 5*.	KTV vraag 5. Waardering sfeer.	34
Tabel 6.	Visie bezoeker museumwinkel.	35
Tabel 7.	Tevredenheid met winkel	35
	Datamatrix 8.3	39
Tabel 9.	Kunstsector - MKB winkel vergelijk (Noordman, 2003).	44
Tabel 10.	Exploitatie beeld, 2003 (Bron: cijfers CBS, raming EIM).	45
Tabel 11.	Kengetallen per winkeltype, 2003 (Bron: cijfers CBS, raming EIM).	46
Tabel 12.	Voordelen/nadelen vrijwilligers organisatie.	18
Tabel 13.	Voordelen - nadelen ruimte tussen GM en Museon	55

Bijlagen

Bijlage 1. Plattegrond/map Gemeentemuseum Den Haag met museumwinkel

Bijlage 2. Totaal overzicht (organigram dagelijks bestuur)

Bijlage 3. Klanttevredenheidsonderzoek (enquête)

Bijlage 4. Foto's museumwinkel

Bijlage 5. Interviews 1 tot en met 10:

Interview 1. Mevrouw C. Wagenaar-Diepstraten (personeelsconsulent)

Interview 2. De heer W. van den Elshout (hoofd winkel)

Interview 3. Mevrouw drs. J. van Overeem (hoofd educatieve dienst)

Interview 4. Mevrouw C. Beelaerts van Blokland-Barones van Lynden
(hoofd winkel Het Mauritshuis)

Interview 5. Mevrouw J. Beer (hoofd museumwinkel Groninger Museum)

Interview 6. Mevrouw M. Nab (hoofd museum winkel Kröller Müller Museum)

Interview 7. Mevrouw R. Servais (coördinator museum shop)

Interview 8. De heer W. van Krimpen (Directeur Gemeentemuseum)

Interview 9. Ir. H. Buurman (Adjunct-directeur en tevens hoofd bedrijfsvoering)

Interview 10. Ir. Drs. F. Klein (Eigenaar/directeur Museum Magazijn)

Inleiding

Ter afsluiting van de vierjarige opleiding Facilitair Management in deeltijd aan de Haagse Hogeschool wordt van de student verlangd een afstudeeropdracht uit te werken waarin de kennis die vergaard werd tijdens de opleiding tot uitdrukking komt.

Naast het managen van processen en mensen, is de rol van de huidige facilitair manager steeds meer die van intermediair, regisseur en adviseur. De facilitair manager verzamelt een variëteit aan behoeften en wensen van gebruikers (klanten) waarna deze vertaald en gesystematiseerd worden naar het te voeren beleid.

Hoewel het facilitaire assortiment per organisatie verschilt, is de regiefunctie op beleidsniveau van de ondersteunende diensten de hoofdtaak van de facilitair manager.

Tijden veranderen en waar vroeger culturele instellingen bolwerken van intellectualisme waren moeten zij, onder druk van de tijdgeest, steeds commerciëler denken.

De museumbezoeker is tevens klant geworden en om de klant op diverse niveaus zo lang mogelijk te boeien en vast te houden moet ook het museum zich in strategische zin op de faciliteiten van het museum richten.

In dit licht is deze afstudeeropdracht uitgevoerd met als centrale probleemstelling:

“Hoe kan de museumwinkel bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van het Gemeentemuseum Den Haag?”

Aanleiding

Aanleiding voor de afstudeeropdracht was een BBC-documentaire die ik vele jaren geleden op de televisie zag over museumwinkels in het Verenigd Koninkrijk.

In deze documentaire kwam naar voren dat de gemiddelde museumbezoeker tweederde van zijn of haar tijd in de museumwinkel (secundair proces) doorbracht en slechts eenderde van de tijd in het eigenlijke museum (primaire proces).

Dit gegeven vormde de basis voor mijn belangstelling voor facilitaire ondersteuning van culturele instellingen.

Er werd tijdens de studie veel aandacht besteed aan het openbaar toegankelijk maken van de restaurants van ziekenhuizen en aan gemaksdiensten in bedrijven maar niet aan de faciliteiten van culturele instellingen.

Toch ligt er hier een groot braakliggend terrein.

Aangezien in Nederland, vanwege de verslechterde economische situatie, steeds meer overheidsdiensten moeten bezuinigen of verzelfstandigen, is deze trend ook bij culturele instellingen gaande. Ook zij moeten, als gesubsidieerde instellingen, hieraan hun steentje bijdragen.

Als resultaat van deze ontwikkeling worden eigen inkomsten een steeds belangrijker factor bij het instandhouden of het ontwikkelen van culturele instellingen.

Daarnaast spelen tijdgebrek van de vrijetijdsconsument en branchevervaging een rol van betekenis: de museum of theaterbezoeker komt niet uitsluitend meer voor cultuur.

De nieuwste cultuurtempel van Nederland heet niet voor niets CODA of te wel **C**ultuur **O**nder een **D**ak en staat in **A**peldoorn. Het CODA herbergt een bibliotheek, een archief, een muziektheater en museum, een winkel en een restaurant.

Facilitair gezien belangrijk want er kan nu gebruik gemaakt worden van een meer professionele ondersteunende organisatie dan voorheen het geval was door schaalvergroting.

Hierdoor kan de facilitaire organisatie beter inspelen op de klant die eigenlijk het liefst uit een totaal pakket van faciliteiten en belevingen wil kunnen kiezen.

Het boeiende aan faciliteiten als museumrestaurants en winkels is dat zij geen kostenpost zijn maar geld kunnen genereren mits goed gemanaged.

Hierbij zijn identiteit en imago van de moederorganisatie van groot belang.

Om mij meer te kunnen verdiepen in deze materie wilde ik mijn afstudeeropdracht binnen een culturele organisatie uitvoeren.

Na enig aftasten van de mogelijkheden tot het verrichten van onderzoek binnen de museumwereld werd mij, door het Gemeentemuseum Den Haag, de kans geboden een scriptie te schrijven binnen een culturele instelling.

Van de Afdeling Bedrijfsvoering kreeg ik de opdracht te kijken naar de mogelijkheid (nog) meer winst te genereren voor het Gemeentemuseum met de museumwinkel.

Leeswijzer

In *hoofdstuk I* worden het onderwerp van het onderzoek en de daarbij passende probleemstelling met subprobleemstellingen geïntroduceerd. Het onderwerp wordt afgebakend en tevens wordt de opzet van het onderzoek met de gekozen methoden van onderzoek besproken.

Trends en ontwikkelingen in de museumwereld worden als omgevingsfactoren van het Gemeentemuseum *hoofdstuk II* beschreven. *Hoofdstuk III* belicht het Gemeentemuseum als organisatie waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd.

In *hoofdstuk IV* wordt het eigenlijke onderwerp van het onderzoek de museumwinkel beschreven. De identiteit en imago van het Gemeentemuseum in relatie tot museumwinkel worden besproken in hoofdstuk V. De relatie van de Educatieve Dienst tot de museumwinkel komt aan de orde komt in *hoofdstuk VI*.

In de drie daaropvolgende hoofdstukken komen de onderzoeksresultaten van drie deelonderzoeken naar voren:

In *hoofdstuk VII* het Klanttevredenheidsonderzoek, in *hoofdstuk VIII* de Benchmark en in En tenslotte in *hoofdstuk IX* een vergelijking tussen de winkel van het Gemeentemuseum en een gemiddelde boekwinkel in het Midden-en Klein Bedrijf (MKB).

Daarna volgen de hoofdstukken: *conclusies en aanbevelingen* en het laatste hoofdstuk betreft de *financiële consequenties* van de aanbevelingen.

Hoofdstuk I Onderzoeksopzet en de methode van onderzoek

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoeksonderwerp is afgebakend, hoe de probleemstelling en de subprobleemstellingen luiden en hoe er naar de oplossing van de vragen is toegewerkt.

1.1 Het onderwerp van de Afstudeer Opdracht

In de inleiding/aanleiding is reeds beschreven hoe de keus van het onderwerp tot stand gekomen is. Nadat het Gemeentemuseum Den Haag deze onderzoeksoopdracht had gegeven bleek dat de Haagse Hogeschool dit graag wat breder zag. Dit was het vertrekpunt. De hele facilitaire dienst onderzoeken werd veel te breed.

De beveiliging of de klimaatbeheersing van een museum zijn, vanwege hun uitgebreide problematiek al onderwerpen van scriptieformaat.

De geldgenererende activiteiten binnen de facilitaire activiteiten van het museum leken een interessante optie, ware het niet dat de horeca is verhuurd.

Om deze reden kan het museum weinig invloed uitoefenen op het functioneren van de restaurants tot op het moment dat de contracten aflopen en de mogelijkheid van in-of uitbesteding weer open ligt. Vandaar dat de keus beperkt werd tot de museumwinkel (secundair proces) en de interactie met het Gemeentemuseum (primair proces). De meeste nadruk is komen te liggen op het beantwoorden van de derde subprobleemstelling omdat dat de vraag betreft die het Gemeentemuseum zelf onderzocht wilde hebben. Daarnaast is het voor het facilitaire type onderzoek het meest interessant (klanttevredenheidsonderzoek, benchmark en een vergelijking met de MKB boekwinkel). De eerste en de tweede subprobleemstellingen zijn dan ook niet volledig uitgewerkt maar meer als omgevingsfactoren gebruikt die in een bepaalde relatie staan tot de museumwinkel.

De afdeling bedrijfsvoering zou de bijdrage van de winkel (aan de eigen te verdienen gelden) graag van ca. 22% verhoogd zien naar ca. 25%.

Hieruit resulteerde de volgende probleemstelling:

1.2 Probleemstelling

Hoe kan de museumwinkel bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van het Gemeentemuseum Den Haag?

Voor het beantwoorden van de centrale probleemstelling moeten de volgende deelprobleemstellingen worden beantwoord.

Subprobleemstellingen:

- 1. Hoe kan de museumwinkel (meer) bijdragen aan de versterking van het imago van het museum?**
- 2. Hoe kan de museumwinkel een educatieve functie vervullen voor het museum?**
- 3. Hoe kan de museumwinkel (meer) inkomsten genereren voor het museum?**

1.3 Methode van onderzoek

Om een antwoord te zoeken op de probleemstelling en de subprobleemstellingen werd gekozen voor een empirisch onderzoek. De hoofdlijnen zijn hieronder weergegeven, per deelonderzoek wordt beschreven hoe het is uitgevoerd en waarom.

- A. Een uitgebreid literatuuronderzoek om het kader te bestuderen waarbinnen musea en de museumwinkels opereren;
- B. Gesprekken, observaties en interviews met betrokkenen om een goed beeld te krijgen van wat er speelt in de wereld van de musea en de museumwinkels, daarnaast is onderzocht hoe het museum zelf denkt over de rol en functie van de eigen museumwinkel;
- C. Het verrichten van vergelijkende onderzoeken om te zien hoe de museumwinkel van het Gemeentemuseum zich verhoudt tot collega museumwinkels en hoe de museumwinkel van het Gemeentemuseum zich verhoudt tot vergelijkbare boekwinkels binnen het Midden-en Kleinbedrijf (MKB);
- D. Een klanttevredenheidsonderzoek naar wat de klant denkt over de winkel van het Gemeentemuseum.

Het onderzoek valt uiteen in een kwalitatief en een kwantitatief deel, hiervoor is gekozen omdat beide onderzoek methoden, zoals hieronder beschreven elkaar goed aanvullen. Baarda (Baarda & de Goede, 2000) omschrijft kwantitatief onderzoek als onderzoek dat betrekking heeft op de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate waarin iets voorkomt. Deze vorm van onderzoek maakt exacte metingen mogelijk en is tevens efficiënt wanneer de hoeveelheid tijd (en of geld) beperkt is. (benchmark en klanttevredenheidsonderzoek)

Bij kwalitatief onderzoek wordt overwegend gebruik gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard met als doel onderzoeksproblemen van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren. Bij dit type onderzoek gaat het vooral om het benoemen van gedragingen, uitspraken en tekstdelen van verzamelde informatie (interviews en observaties). Deze vorm van onderzoek kan veel informatie geven maar is ook zeer tijdrovend.

Om het beste van twee werelden te krijgen zijn beide methoden gecombineerd.

Bij dit empirisch onderzoek werden gegevens verkregen door gebruik te maken van verschillende methoden die hieronder genoemd worden:

- literatuuronderzoek;
- interviews;
- enquête;
- benchmark;
- observaties.

1.4 Uitwerking van de gebezigde methode van onderzoek

1.4.1 Het literatuuronderzoek

De literatuur werd verzameld door het lezen van artikelen in vaktijdschriften en boeken die betrekking hebben op musea (primaire proces) en museumwinkels (secundaire proces). Daarnaast werden de websites van verschillende musea bestudeerd en werden verschillende (culturele)instanties geraadpleegd. (zie Bronnen)

Het literatuuronderzoek is uitgevoerd om inzicht te krijgen in de geschiedenis en ontwikkeling van musea in het algemeen en die van het Gemeentemuseum Den Haag met haar winkel in het bijzonder. (zie hoofdstukken II, III en IV).

Dit inzicht is nodig om te kunnen begrijpen in welk kader de winkel van het Gemeentemuseum geplaatst moet worden.

Vervolgens is onderzocht hoe het Gemeentemuseum zichzelf ziet (hoofdstuk V) identiteit(doelstellingen) en zich zelf presenteert (imago) de meest zichtbare/ meetbare uiting hiervan is de website.

Veel aandacht is uitgegaan naar hoe er in de (vak)literatuur gedacht wordt over museumwinkels in Nederland. Het literatuuronderzoek heeft richting en sturing gegeven aan het onderzoek over de museumwinkel van het Gemeentemuseum Den Haag en haar plaats tussen soortgelijke winkels.

Dit zijn de boekwinkels van het Midden-en Klein Bedrijf (MKB) omdat zij redelijk te vergelijken zijn met museum(boek)winkels.

1.4.2 Interviews

Gesprekken en interviews met betrokkenen of deskundigen op het gebied van musea en museumwinkels zowel binnen het Gemeentemuseum als bij andere musea. Daarnaast werd gekeken hoe vertegenwoordigers van verschillende sectoren binnen het museum de rol en functie van de museumwinkel zien.

De openinterviews (Hulshof, 2001) hebben plaats kunnen vinden op basis van het literatuuronderzoek, waarop zij gebaseerd zijn. De vragen die opkwamen zijn hierin beantwoord vooral waar het de specifieke situatie van het Gemeentemuseum of de winkel van het Gemeentemuseum betrof. (De interviews zijn in de bijlagen te vinden)

1.4.3 Keuze van de respondenten

Hoofd winkel van het Mauritshuis.

Mijn keus voor het hoofd winkel van het Mauritshuis kwam voort uit de bereikbaarheid van het Mauritshuis, het succes van de winkel van het Mauritshuis, het interieur van de winkel en het assortiment. De winkel van het Mauritshuis werkt met vrijwilligers. Daarnaast konden in een persoonlijk interview de vragen die aan de andere musea gesteld werden nog getoetst of waar nodig bijgesteld worden.

Directeur Museum Magazijn

Museum magazijn is een groothandel voor museumwinkels, de directeur heeft een studie industrieel ontwerpen en een studie kunstgeschiedenis als achtergrond zodat zowel commerciële als kunsthistorische invalshoeken in zijn visie een rol spelen. Daarnaast heeft het Museum Magazijn een brede kijk op het functioneren van museumwinkels.

Personeelsconsulent Gemeentemuseum

I.v.m de beschrijving van de organisatie is er gekozen voor een gesprek met de personeelsconsulent. Hiervoor is gebruik gemaakt van de organisatietheorie van Mintzberg. (Thuis,1999)

Hoofd winkel Gemeentemuseum

Als manager van de winkel het belangrijkste aanspreekpunt over de gang van zaken in de winkel. De visie van het hoofdwinkel op de museumwinkel uit 1999 is de basis van het interview geweest.

Hoofd Educatieve dienst Gemeentemuseum

Bron van informatie over alles wat met educatie in het museum te maken heeft tevens op de hoogte van het commerciële educatieve aanbod.

Aan de onderstaande respondenten werden min of meer dezelfde vragen voorgelegd om te zien in hoeverre het management van het Gemeentemuseum denkt over de winkel en educatie in relatie tot de doelstellingen van het Gemeentemuseum.

Directeur Gemeentemuseum.

De directeur bepaalt de strategie, die gevolgd wordt door het museum. Tevens is de directeur verantwoordelijk voor het imago/uitstraling van het Gemeentemuseum.

Hoofd bedrijfsvoering Gemeentemuseum.

De als zakelijk leider van het museum en eindverantwoordelijke voor de winkel.

1.4.4 Observeren

De klant van de museumwinkel is tijdens het enquêteren op beide middagen in het Gemeentemuseum geobserveerd. Dit had als voordeel dat, naast het voorkomen van non-respons op de vragen, tegelijkertijd het gedrag, gemiddelde leeftijd en sociale aspecten van de respondenten geobserveerd konden worden. Daarnaast zijn ook verschillende oude en nieuw ingerichte museumwinkels bezocht om verschillende inrichtingen te zien en om te zien wat het gangbare assortiment is.

1.4.5 Klanttevredenheidsonderzoek

Door middel van algemene verdieping in het onderwerp is de schriftelijke enquête opgesteld. (De enquête is te vinden in de bijlagen). Het doel van de enquête is te komen achter de wensen, de verwachtingen en de bevindingen van de klanten en om vast te stellen hoe de huidige winkel ervaren wordt door de bezoekers van de winkel van het Gemeentemuseum.

Voor de schriftelijke vorm is gekozen omdat gericht informatie over de bevindingen, eisen en wensen van de bezoeker naar voren moest komen. Bovendien maakt het stellen van exact dezelfde vragen de bewerking uniform. Ook is het stellen van schriftelijke vragen efficiënt qua tijd en worden met deze methode sociaal wenselijke antwoorden tot een minimum beperkt (Baarda & De Goede, 2000).

De enquête bestaat uit vijftien gestructureerde vragen en een open vraag om de bezoeker de mogelijkheid te bieden voort te borduren op de aangesneden onderwerpen of een totaal andere visie te berde te brengen.

De populatie

Het klanttevredenheidsonderzoek betrof de wensen, ervaringen en verwachtingen van de bezoekers van de winkel van het Gemeentemuseum. Deze groep maakt daadwerkelijk gebruik van de winkel en vormt derhalve de populatie (de onderzoekseenheden). Omdat men voor het trekken van een representatieve steekproef aangewezen is op een groep die te groot is (vanwege het grote aantal bezoekers over het hele jaar verspreid) is gekozen voor de aselecte steekproef (Baarda & de Goede, 2000). Deze steekproef werd verspreid over een weekend- en een weekdag. Per middag kregen de respondenten dezelfde vragenlijst met gesloten vragen voorgelegd. Om een maximaal goed ingevulde enquêtelijsen terug te krijgen heb ik hierop zelf toegezien, per middag vijftig in getal, wat het totale aantal ingevulde vragenlijsten op honderd bracht. De respondenten vulden de enquêteformulieren in direct na hun bezoek aan de winkel.

Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval. Toevallige elementen zoals humeur en de omgeving waarin de enquête wordt afgenomen kunnen een sterke invloed hebben op het resultaat van de enquête. Deze factoren kunnen niet

geheel worden uitgesloten maar men moet er wel voor zorgen dat ze zo min mogelijk invloed hebben. De betrouwbaarheid van een schriftelijke enquête is relatief hoog door de voorgestructureerde antwoorden. Dit kan echter beperkt worden wanneer de enquêteur geen controle heeft op het invullen van de vragenlijst. Dit is opgelost door bij het invullen aanwezig te zijn. Zo werden de respondenten in de gelegenheid gegeven om vragen te stellen en kon eventueel hier en daar iets toegelicht worden. Bewust is er gekozen voor een zondagmiddag en een woensdagmiddag waarop er een gemiddeld aantal tentoonstellingen te zien was maar geen speciale ontvangsten gepland waren, waardoor het drukker zou kunnen zijn dan normaal gesproken. Door te kiezen voor een gemiddelde/normale dagen wordt de betrouwbaarheid verhoogd.

Validiteit wil zeggen dat er gemeten wordt wat je beoogt te meten. Om de validiteit van de enquête te vergroten zijn er veel vragen gesteld die op specifieke situaties ingaan. Om zeker te zijn van het nut voor het museum en de winkel is de enquête alvorens van start te gaan voorgelegd aan het hoofd museumwinkel en aan de afdeling PR en communicatie.

Respons/non-respons

De enquêtes zijn uitgereikt aan de bezoekers van de museumwinkel direct na hun bezoek aan de museumwinkel. De medewerking was van de respondenten was groot omdat ik zelf de respondenten kon uitnodigen mee te doen en het hoe en waarom van de vragenlijsten kon uitleggen. Het voordeel hiervan was dat ik mij niet hoefde te verlaten op al dan niet terugsturen van de enquête. Daarnaast kon er gecontroleerd worden hoe volledig de vragenlijsten ingevuld waren. Aan deze vorm kleven betrekkelijk weinig nadelen. De respons op de enquête is daarom ook hoog te noemen.

1.4.6 Benchmark

De gegevens van de verschillende musea zijn ondergebracht in een datamatrix met negen vergelijkbare musea.

Het woord "Benchmark" is afkomstig uit de landmeetkunde, waar metingen worden verricht ten opzichte van een bepaald referentiepunt, de benchmark (De Vries & Van der Togt, 1995).

Benchmarking is als methode voor het bedrijfsleven in essentie gerelateerd aan deze benchmark-toepassing: referentiepunten en vergelijkingen vormen twee hoofdbestanddelen van deze bedrijfsmethode. De formele definitie naar Camp (1992) luidt:

"Benchmarking is het doorlopende proces van het afmeten van onze producten, diensten en praktijken tegen de sterkste concurrenten of die bedrijven die als industriële leiders worden erkend". De werkdefinitie van Camp luidt als volgt: *"Benchmarking is het zoeken naar de beste werkmethoden, die zullen leiden tot een superieure prestatie"* (Maas & Pleunis, 2001)

De verhoging van de winst ten opzichte van de eigen winst in het voorafgaande jaar is een voor de hand liggende manier. Maar om te kijken hoe reëel de mogelijkheden hiertoe zijn leek het een goede manier te kijken naar wat er gebruikelijk is in de branche van museumwinkels en waar mogelijk lering te trekken uit de "best practices" van collega musea.

Er werden twee soorten gegevens verzameld: kwantitatieve en kwalitatieve.

Kwantitatieve gegevens in de vorm van cijfers geven inzicht in de huidige prestatieniveaus met betrekking tot het benchmarking-onderwerp.

Kwalitatieve gegevens geven inzicht in de onderliggende processen van de benchmarking-partners. Deze gegevens werden door vragenlijsten en gesprekken verzameld. Het doel van de kwalitatieve gegevens verzameling is om te ontdekken

waarom en hoe de operaties van de benchmarking-partners zo effectief en/of zo efficiënt werken.

Samenvatting

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van literatuuronderzoek, interviews met interne en externe betrokkenen van het Gemeentemuseum en de museumwereld.

Uit deze gesprekken en interviews kwam een beeld naar voren van wat er speelt in de wereld van musea en museumwinkels, ook werd duidelijk uit de interviews hoe verschillende afdelingen binnen het museum over de rol en functie van de museumwinkel denken.

Door middel van een benchmark is onderzocht hoe de winkel in het Gemeentemuseum zich verhoudt tot soortgelijke museumwinkels.

Om inzicht te krijgen in hoe de bezoeker van het Gemeentemuseum de museumwinkel beoordeelt is een klanttevredenheidsonderzoek gedaan door middel van een (schriftelijke)enquête.

In laatste instantie is er vergelijking gemaakt tussen de winkel van het Gemeentemuseum en soortgelijke winkels binnen de Midden-en Klein Bedrijf branche.

Hoofdstuk II Trends en ontwikkelingen in de museumwereld

Inleiding

De museumwinkel van het Gemeentemuseum kan niet losgezien worden van omgevingsfactoren. Daarom wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de historische ontwikkeling van musea in het algemeen en op de trends die binnen de museumwereld spelen op dit moment.

2.1 De ontwikkeling van musea in historisch perspectief

De oorsprong van musea zoals wij deze kennen ligt in de verzamelwoede van vorsten en de hoge adel; een goed voorbeeld hiervan is de portretgalerij van Willem V (Nederland, Toeristische gids, 1997) in Den Haag.

In Nederland waren het, zeker vanaf de 17^e eeuw, vaak gezeten burgers, die collecties aanlegden met behulp van onder andere de V.O.C. die de aanvoer van een bonte mengeling "rariteiten" verzorgde.

Rond 1800 ontstonden de eerste publiekstoegankelijke verzamelingen (Teylersmuseum). In de latere 19^e eeuw ontstonden vele musea hand in hand met de industriële revolutie en met de opkomende, zelfbewuste burgerij.

Vooraf in het begin van de 20^{ste} eeuw wilden intellectuelen "de arbeidende klasse verheffen" door hen de mogelijkheid te bieden via museumbezoek met kunst en cultuur in aanraking te komen. (Singelenberg, & Eliëns, 1998).

Ook aan de basis van de stichting van het Gemeentemuseum liggen deze idealen ten grondslag. Berlage heeft om die reden ook geen toegangstrap voor de ingang ontworpen maar een ingang die op het niveau van de straat ligt: kunst is niet meer boven de mens verheven maar bevindt zich op toegankelijk niveau.

2.2 Trend: museum als "total entertainment"

In een tijd waarin de consument de wereld rondvliegt, zapt en internet, is tijd en ruimte betrekkelijk geworden. Enerzijds heeft de consument minder tijd vanwege de grote hoeveelheid informatie die op hem afkomt, anderzijds besparen alle communicatiemogelijkheden veel tijd. Door niet steeds gericht te hoeven zijn op het huishouden, de baan of vrije tijd vervagen de grenzen steeds meer tussen de verschillende tijdsbestedingen waarbij de omgeving ingericht wordt naar de veranderende behoeften van de mens.

De buurtwinkels verdwenen steeds meer om plaats te maken voor supermarkten, waar aan de verschillende behoeften van de consument direct tegemoet gekomen kan worden.

In bedrijven vertaalt zich deze zelfde tendens in branchevervaging: de benzine pomp biedt hout voor de haard aan of de vergeten bos bloemen kan toch nog gekocht worden.

In de culturele sector ziet men deze trend van branchevervaging evenzeer, die naast bovengenoemde redenen ook wordt ingegeven door de terugtrekkende overheid (zie onder 2.3). Deze branchevervaging biedt kansen aan facilitaire organisaties hun rol binnen organisaties opnieuw te definiëren.

Terwijl consumenten de dagelijkse boodschappen zo efficiënt mogelijk willen doen, zoeken zij winkels op om in contact te komen met andere mensen. Zij zoeken een plek voor vrijblijvende contacten. Winkelen of beter gezegd "funshoppen" als activiteit om de dagelijkse sleur te onderbreken, als tijdverdrijf, maar wel onder bepaalde voorwaarden: het moet wel prettig zijn. De detailhandel gebruikt daarom steeds vaker vrije tijd en cultuur om haar winstgevendste doelstellingen te bereiken, omgekeerd ontdekt de culturele vrijetijdsindustrie de mogelijkheden van de detailhandel.

In landen als de V.S. en het Verenigd Koninkrijk zijn deze ontwikkelingen al decennia geleden opgang gekomen waardoor het (fun)shoppen in musea zodanig ontwikkeld is dat er wereldwijd via postordercatalogi en internet gewinkeld kan worden op hoog niveau met dito winsten. (<http://www.metmuseum.org/> <http://www.britishmuseum.co.uk>)

De combinatie van retail en culturele recreatie zou nog veel meer opgepakt kunnen worden dan nu het geval is maar dat moet wel gebeuren in de vorm van een totaal concept. Het gaat dan vooral om de sfeer en om de meerwaarde die de winkelomgeving creëert voor de culturele instelling. Daarnaast spelen ook de inrichting, het assortiment en de openingstijden een belangrijke rol.

Professor M. Jansen-Verbeke schrijft in *"New Balls Please"* (een uitgave van Vedis Detailhandels Platform) "De kunst is om de meerwaarde of synergie van retail en vrije tijd goed te managen. Dit houdt in dat het geheel meer is dan de som der delen, dit komt tot stand wanneer mensen verschillende activiteiten gaan combineren. Die synergie moet zorgen voor meer aantrekkingskracht voor de culturele instelling waardoor het verzorgingsgebied wordt uitgebreid, hogere bestedingen van de consument per bezoek worden gegenereerd, een langere verblijfsduur wordt gerealiseerd en idealiter een versterking van het imago plaats vindt".

De trend wijst duidelijk richting museum als "uitje", het recreatiepark voor de hoogopgeleide consument die zich zelf wil verrijken door kennis, maar ook een ontspannen dag nastreeft. De doorsnee bezoekers in grotere musea besteden hun tijd als volgt volgens Kotler en Kotler in een artikel in *Museum Management and curatorship*, 2000: "Zij besteden circa een uur in een museum kijkend naar de tentoongestelde objecten en verdelen verder hun tijd tussen het restaurant(s) en de winkel" (fig. 1.). In dit opzicht heeft het Gemeentemuseum al veel te bieden en kan zij dit nog meer uitwerken, in nauwe samenwerking met bijvoorbeeld andere musea en marketing activiteiten van de stad Den Haag.

Dimensions of the museum- going experience

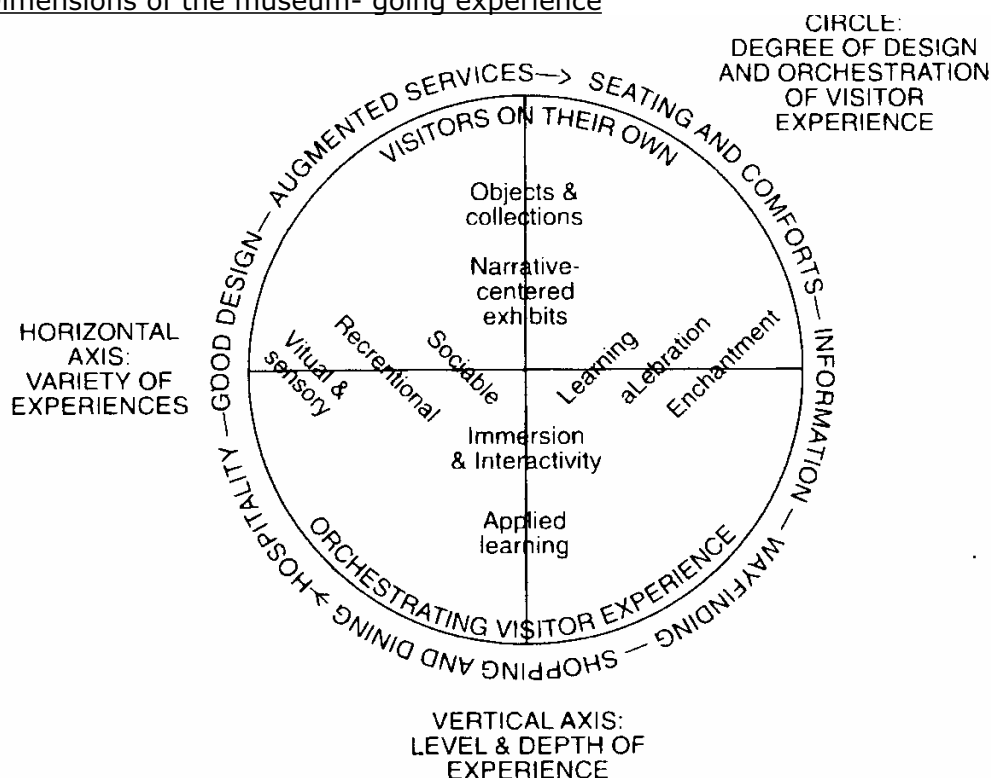


Fig. 1. (Kotler & Kotler, 2000)

2.3 De verzelfstandiging van musea

In de periode 1988-1995 werden vele Rijks- en Gemeentemusea verzelfstandigd. Dit hield in dat deze musea hun personeel zelf in dienst moesten nemen en dat de subsidies aan musea niet meer jaarlijks maar vierjaarlijks werden toegekend. Dit laatste betekent voor de kunstinstituten, de regeling geldt ook voor theaters, een flexibilisering ten aanzien van het budgetteren en (gemeentelijk)beleid enerzijds, anderzijds betekent het dat de musea hun beleid, meer dan vroeger het geval was, moeten verwoorden en verantwoorden (www.minocw.nl cultuurbeleid in Nederland). De afhankelijkheid is nog steeds aanwezig maar het maakt langere termijn planning makkelijker omdat men niet meer met de overheveling van subsidies van het ene naar het andere jaar zit. De verzelfstandiging was oorspronkelijk niet als bezuiniging bedoeld maar nu de musea zelf (en met succes) andere bronnen van inkomsten hebben aangeboord, wordt de verleiding wel erg groot voor de overheid om hier en daar te korten op subsidies. Het is om die reden erg moeilijk gebleken om financiële gegevens van winkels bovenwater te krijgen. Veel musea hebben deze gegevens afgeschermd door het onderbrengen van deze financiële gegevens in stichtingen van vrienden van het museum waardoor zij niet voor derden toegankelijk zijn (zie gegevens Kamers van Koophandel).

2.4 Facilitair gehalte van de winkel

Net als bij andere facilitaire organisaties binnen andere instellingen ontleen ook de facilitaire activiteiten van het Gemeentemuseum hun bestaansrecht aan de moederorganisatie. Hieruit vloeit voort dat deze minder invloed kan uitoefenen op de structuur van de organisatie waar zij deel van uit maakt dan wanneer zij een zelfstandig bedrijf zou zijn.

In principe deint de facilitaire organisatie, meestal, mee op de golven van het economisch getij dat door het succes of de tegenslag van de moederorganisatie beïnvloed wordt.

Het aardige van museumwinkels is dat, mits goed in de markt gezet, zij een aanzienlijke bijdrage kunnen leveren aan de eigen verdiensten en het imago van het museum. Het Rijksmuseum en het van Goghmuseum hebben hun museale winkelverkoop al zover verzelfstandigd dat zij, tussen de beide musea in op het Museumplein in Amsterdam, een gezamenlijke winkel exploiteren buiten de winkels die zij in hun museum hebben. Daarnaast exploiteert het Rijksmuseum nog een eigen museumwinkel op de luchthaven Schiphol.

Hiermee is het secundaire proces het primaire proces dicht genaderd. De winkel ontleent welliswaar zijn bestaansrecht aan het museum, maar omgekeerd heeft het museum ook een zeer grote behoefte aan de extra inkomsten uit deze winkels.

Was in de tijd dat het Gemeentemuseum gebouwd werd het paviljoen achter het museum bestemd als café nog een "frivoliteit", tegenwoordig wijst de trend richting het museum als uitje voor hele gezinnen. Voor het facilitaire werkveld betekenen deze culturele instellingen een nog onderbelicht terrein waar een wereld te winnen valt. Niet voor niets is de Nederlandse Museum Vereniging binnen afzienbare tijd van plan een aparte sectie voor Facility Management te beginnen.

2.5 Ontwikkelingen als omgevingsfactoren

De ontwikkelingen die momenteel spelen als omgevingsfactoren voor musea zullen hieronder beschreven worden.

Demografische ontwikkeling

Nog steeds stijgende levensverwachting. Er wordt van overheidswege geprobeerd de pensioen problematiek te ondervangen door langer werken te stimuleren maar voorlopig worden de musea en hun faciliteiten veelal bezocht door de leeftijdsgroep 55+.

Nederlanders met een, van oorsprong andere culturele achtergrond gaan, door het gestegen opleidingsniveau, steeds vaker culturele instellingen bezoeken.

Economische ontwikkeling

Ondanks economisch slechtere tijden geeft het museumbezoek nog steeds over het algemeen een stijgende lijn te zien. (Haagsche Courant 3-1-05) ook de faciliteiten van het museum worden hierdoor drukker bezocht. De verwachting is dat deze trend zal doorzetten. Ook biedt het internet steeds meer mogelijkheden die worden ingezet door musea (De Haan, 2003). De vanaf de website kan er naar allerlei activiteiten van de winkel of restaurants verwezen worden om ook vanuit die invalshoek een mogelijke klanten te interesseren voor een bezoek.

Sociale ontwikkeling

Een museum met alleen een collectie is een "dissatisfier" geworden (Verhage, 1999) en (D.Fuchs, International Herald Tribune, 2004).

De oorzaak hiervan ligt in het feit dat de huidige bezoeker al veel gereisd en gezien heeft (mondig en kritisch is) zodat een museum met allerlei aansprekende tentoonstellingen en extra voorzieningen voor de dag moet komen wil zij de bezoeker interesseren. Een verantwoord, exclusief (zie interview, hoofd museumwinkel in bijlagen) assortiment in de museumwinkel helpt hierbij, de klant neemt graag een souvenir in welke vorm dan ook mee van een dagje uit.

Samenvatting

In het hoofdstuk "Trends en ontwikkelingen in de museumwereld" werd de historische ontwikkeling van de eerste (privé)musea naar de musea zoals wij ze tegenwoordig kennen besproken, als mede de veranderde financiële situatie van vele Rijks- en Gemeentemusea, die het genereren van eigen inkomsten noodzakelijk maakt. Tevens wordt de rol die onderdelen van de facilitaire organisatie daarbij speelt of kan spelen besproken.

Verder kwamen de ontwikkelingen in de museumwereld aan bod waarbij een trend te zien is van het museum als intellectueel bolwerk naar multifunctionele instelling waarbij de bezoeker, in een ontspannen sfeer, op meerdere niveaus ontwikkeld of vermaakt wil worden.

Dit biedt de museumwinkel de mogelijkheid zich als een visitekaartje van het museum te profileren waarbij imago, educatie en commercie moeiteloos samen kunnen gaan.

Dit hoofdstuk gaf aan dat het Gemeentemuseum in de pas loopt met wat er speelt aan ontwikkelingen in de museumwereld, maar dat er nog veel mogelijk is (ook op facilitair gebied) laten de Angelsaksische musea zien, <http://www.metmuseum.org/>
<http://www.britishmuseum.co.uk>.

Hoofdstuk III Het Gemeentemuseum Den Haag

Inleiding

In dit hoofdstuk van deze scriptie wordt kort de geschiedenis van het Gemeentemuseum in Den Haag beschreven, het Gemeentemuseum als organisatie en de doelstellingen van het museum. Zij zijn belangrijk voor de beantwoording de centrale probleemstelling:

"Hoe kan de museumwinkel bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van het Gemeentemuseum Den Haag"?

3.1 De geschiedenis

De vestigingsplaats van het Gemeentemuseum in Den Haag is op de grens met de badplaats Scheveningen. Al in 1919 neemt het gemeentebestuur het besluit een stuk grond te reserveren voor de bouw van een nieuw museum.

Aanvankelijk werd er gedacht aan een multifunctioneel gebouw waarin, naast twee musea, ook congres- en concertzalen zouden kunnen komen. Nadat deze plannen, om financiële redenen geen doorgang konden vinden, werd er uiteindelijk in 1927 besloten tot de bouw van een nieuw Gemeentemuseum.

De opdracht voor het ontwerp werd aan de bekende architect H.P. Berlage verleend. Begin 1931 werd aan de bouw begonnen, eind april 1935 werd het Gemeentemuseum opgeleverd (Singelenberg & Eliëns, 1998). Berlage overleed in augustus 1934, zijn schoonzoon en rechterhand, de Zwitserse architect Strasser, voltooide de bouw (voor plattegrond, zie bijlage 1.)

3.2 De 3 G's gebied, gebouw, gebruiker

Het gebied rond het Gemeentemuseum bestaat uit een residentiële wijk met veel groen, internationale hotels, ambassades, scholen en winkelstraten.

Het terrein van het Gemeentemuseum werd oorspronkelijk in beslag genomen door het gebouw, (stijl)tuinen en vijvers.

Nu ligt er naast het Berlage gebouw aan de linkerzijde de in de zestigerjaren aangebouwde "Schamhartvleugel". De Schamhartvleugel deed tot voor kort dienst als tentoonstellingsruimte. Na een recente, intensieve renovatie is hierin het museum voor actuele kunst en het museum voor fotografie gehuisvest, samen heten de twee musea het GEM. Het GEM richt zich op een jongpubliek om die reden heeft het museum ook andere openingstijden (12.00-20.00) dan het Gemeentemuseum in het Berlage gebouw. (11.00-17.00). Aan de rechterkant verrees het in 1985 geopende en op het onderwijs gerichte museum het Museum met daarnaast gelegen een eigen filmtheater (het Omniversum) Het laatst genoemde museum en filmtheater hebben een andere directie (www.museon.nl)

Het Berlage gebouw heeft door deze "buren" qua aanzicht te lijden gehad maar heeft als "totaal museumgebeuren" hierdoor veel aan aantrekkelijkheid gewonnen.

Het Gemeentemuseum beheert in het centrum van de stad het museum Escher in Het Paleis. Dit museum richt zich uitsluitend op werken van Escher en heeft een hoog entertainment niveau, dat onderstreept wordt door de multimedia bewerkingen van de collectie tekeningen, prenten en archiefmateriaal (www.escherinhetpaleis.nl).

Een van de grote charmes van het Gemeentemuseum ligt in het feit dat het gebouw zelf een kunstwerk is.

De 19^e eeuw werd, zowel de kunst als de bouwkunst, gekenmerkt door meerdere eclectische stijlen die veelal teruggrepen op stijlen uit voorgaande eeuwen. H.P.Berlage's

eerste werken zijn dan ook in neorenaissancistische stijl (www.iisg.nl/bwsa/bios/berlage.html). Nadat Berlage in 1889 zelfstandig architect werd, maakte hij zich gaandeweg geheel van de bestaande opvattingen los en richtte hij zich op de wat strenge, niets verhullende bouwstijl, de "Nieuwe Zakelijkheid". Centraal in deze stroming staat dat de functie en constructie van een gebouw duidelijk zichtbaar moeten zijn. Veel gebruikte bouwmaterialen in deze bouwstijl zijn natuurlijke materialen zoals baksteen, natuursteen, hout, staal en glas.

Het Gemeentemuseum is daarom ook representatief voor de tijd waarin het gebouwd werd maar is tegelijkertijd ook vernieuwend. Het vernieuwende aspect komt o.a. tot uitdrukking in de grote aandacht die werd besteed aan bijvoorbeeld de verlichting (zo min mogelijk kunstlicht) en aan de verwarming waarbij met drie verwarmingssystemen naast elkaar gewerkt werd, afhankelijk van het doel dat gediend werd.

Achter in de tuin van het museum werd (wat in die tijd als een "frivoliteit" werd gekenschetst) restaurant gebouwd dat met een pergola verbonden werd aan het hoofdgebouw.

De functionele bouw en de stijlzuivere afwerking kenmerken de architectuur en de interieurontwerpen van Berlage die bekend staat als schepper van "Gesamtkunstwerke". Na vijftig jaar het museale doel gediend te hebben werd het Gemeentemuseum tussen 1995 en 1998 van binnen en van buiten gerestaureerd. Hierbij werd onder meer het hele gebouw onderkelderd om plaats te maken voor het depotdeel van de in totaal 140.000 voorwerpen die het museum rijk is. De restauratie was zo ingrijpend dat het museum hiervoor twee jaar gesloten moest worden. In dit onderzoek wordt alleen gekeken naar het Gemeentemuseum (Berglagegebouw) en haar winkel.

De gebruikers van het museum zijn grofweg te verdelen in drie groepen: de eigen medewerkers, de leveranciers en museumbezoekers. Deze grove verdeling is onder te verdelen in diverse subgroepen zoals: de vrienden van het Gemeentemuseum volgens de Directeur de grootste museumvrienden vereniging (zie interview, in bijlagen), kunstenaars, kunsthistorici/onderzoekers, scholen etcetera.

Het veelzijdige tentoonstellingsaanbod bezorgt het museum veel "free-publicity" in de media. Bij openingen van tentoonstellingen worden veel bekende personen uitgenodigd die op hun beurt ook voor goodwill ten aanzien van het Gemeentemuseum zorgen (en uiteindelijk voor de stad Den Haag). Hierdoor heeft het museum ook een functie als ontmoetingsplaats. Dit wordt nog versterkt door de caterings die in het museum gehouden worden, hierdoor komen nieuwe groepen bezoekers in aanraking met het Gemeentemuseum.

3.3 De doelstellingen van het Gemeentemuseum

Het Gemeentemuseum stelt zich ten doel de vooraanstaande positie, zowel nationaal als internationaal, als hoogwaardig museum voor moderne en eigentijdse kunst te handhaven en waar mogelijk te verbeteren, door een actief tentoonstellingsbeleid, een zorgvuldig beheer van de collectie en een vernieuwende educatieve aanpak. Een voorbeeld hiervan is de in het najaar 2005 te openen verwonderkamers hierover staat meer te lezen in het hoofdstuk Educatie. (Meerjarenbeleidsplan Stichting Gemeentemuseum Den Haag, 2005-2008).

De collecties die het Gemeentemuseum beheert bestaan uit:

- moderne kunst;
- kunstnijverheid;
- mode;
- muziekinstrumenten.

Per jaar worden ongeveer twintig tentoonstellingen georganiseerd waarbij steeds kunst uit de 19^e en 20^e eeuw centraal staat. Ieder voor- en najaar worden er grote

tentoonstellingen georganiseerd waarbij kunstnijverheid, hedendaagse kunst, muziek en mode aan bod komen.

De doelgroepen die hierbij bereikt worden zijn:

- de gemiddelde museumbezoeker;
- de gespecialiseerde bezoeker;
- de toerist en de passant;
- de schoolgaande jeugd.

Het Gemeentemuseum en Den Haag

Het Gemeente museum is financieel (80%) op steun van de Gemeente Den Haag aangewezen, een relatief klein gedeelte wordt zelf verdiend. (jaarrekening 2003 Gemeentemuseum). Het leeuwendeel van de eigenverdiensten van het museum komt uit de recette met als goede tweede de museumwinkel, andere geldgenererende activiteiten van het museum zijn o.a. verhuren van de restaurants en de van de collecties. Als "tegenprestatie" biedt het museum, uitstraling van allure voor de stad, een podium aan Haagse- en regionale kunstenaars. Hiervoor is sinds kort een speciale stadsconservator aangetrokken. Daarnaast is er een uitgebreid educatief programma voor het basis- en voortgezet onderwijs om schoolkinderen kennis te laten maken met kunst- en cultuur.

Het Gemeentemuseum in Nederland

Landelijk gezien behoort het Gemeentemuseum tot de top drie van musea van moderne kunst samen met het museum Boijmans van Beuningen en het Stedelijk Museum in Amsterdam.

Qua omvang, veelzijdigheid en kwaliteit komt het Gemeentemuseum als kunstmuseum op de derde plaats na het Rijksmuseum in Amsterdam en het Boijmans van Beuningen museum in Rotterdam. Via samenwerkingsverbanden met andere musea in het binnen- en buitenland probeert het Gemeentemuseum naast de tentoongestelde kunst, kunst uit depot te tonen.

Het Gemeentemuseum internationaal

Het imago wordt, internationaal gezien, bepaald door de collecties Mondriaan, Escher en de Haagse School. Het bezit hiervan stelt het museum in staat belangwekkende tentoonstellingen op basis van ruil en bruikleen te realiseren.

3.4 Het Gemeentemuseum organisatiekundig bezien

Met het begrip organisatie wordt bedoeld: een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is (Thuis, 1999). Als vier belangrijke kenmerken gelden:

- de menselijke factor;
- een samenwerkingsvorm;
- doelgerichtheid;
- continuïteit.

Het Gemeentemuseum heeft inmiddels bewezen aan deze criteria te voldoen.

Door de tijd heen heeft de organisatie zich zodanig ontwikkeld dat zij op dit moment er volgens de criteria van de organisatie deskundige Mintzberg er eigenlijk twee organisatie modellen naast elkaar bestaan. (Mintzberg, 1983)

Die van de professionele organisatie en de innovatieve organisatie.

De professionele organisatie heeft als kenmerken:

- functionele structuur;
- gemiddelde grootte;
- stabiele omgeving;
- hoogopgeleide professionals;
- decentrale structuur.

De innovatieve organisatie heeft als kenmerken:

- selectief gedecentraliseerd;
- informele maar tegelijkertijd complexe organisatie;
- flexibel moeten werken als reactie op de omgeving;
- vernieuwend, werken op projectmatige basis.

Normaal gesproken werkt het museum als professionele organisatie met de structuur die al 70 jaar succesvol is gebleken. Tegenwoordig moet er gezien de trends en ontwikkelingen in de museumwereld (zie hoofdstuk II) steeds vaker als een innovatieve organisatie gewerkt worden. Het maken van twee blockbusters (grote, spraakmakende tentoonstellingen) en nog een twintigtal kleine tentoonstellingen kan als het werken aan 22 nieuwe projecten per jaar gezien worden.

3.5 De organisatiestructuur van het Gemeentemuseum

De Stichting Gemeentemuseum Den Haag bestaat uit een Raad van Toezicht en het Dagelijks Bestuur. De Raad van Toezicht, die een controlerende taak heeft op het Dagelijks Bestuur, wordt gevormd door zeven personen. De leden van de Raad van Toezicht zijn allen vertegenwoordigers van verschillende sectoren uit het maatschappelijk leven.

Het Dagelijks Bestuur bestaat uit de directeur en de adjunct-directeur.

De directeur zet de te volgen lijn uit. Een nieuwe museum directeur betekent vaak een totaal ander beleid (zie interview Personeelconsulente) Dit wordt gedeeltelijk ingegeven door de achtergrond en voorkeur van de directeur, gedeeltelijk heeft het met trends in de museumwereld in het algemeen te maken maar ook met het stadium van ontwikkeling van het museum.

De directeur bestrijkt, grofweg, de naar buitentredende kant van het Gemeentemuseum en de strategische kant van het kunst- en tentoonstellingenbeleid.

De adjunct-directeur bestuurt de ondersteunende organisaties en is financieel de verantwoordelijke persoon.

Het hoofd collecties is het belangrijkste referentiepunt voor de conservatoren en al diegenen die met de kunsthistorische invulling van de museale taken te maken hebben. De organisatie is zo plat mogelijk gemaakt, waarbij de tentoonstellingen aan de verschillende sectoren binnen het museum worden toebedeeld met een bepaald budget. Deze "projecten" worden geleid door het Hoofd Tentoonstellingen, die hierbij als projectleider optreedt. Zoals boven in 3.4 beschreven werken alle hoog gekwalificeerde professionals vrijwel zelfstandig met als belangrijk ijkpunt het wekelijkse BMO (Breed Museum Overleg) waarbij er naar onderlinge afstemming gestreefd wordt.

In het organigram is de organisatie structuur overzichtelijk vastgelegd (zie bijlage 2), Op dit moment valt de museumwinkel onder de sector Communicatie, vroeger was dat bij de sector Bedrijfsvoering. Vanwege het naar buiten tredende karakter van de winkel is dit verandert aldus de adjunct-directeur en tevens hoofd Bedrijfsvoering. (zie interview bijlage). De directeur is tevens hoofd Communicatie.

In het totale museum werken 100.3 fte.

Samenvatting/conclusie

Dit hoofdstuk schetste een algemeen beeld van het Gemeentemuseum Den Haag. Hierin kwamen aan de orde de bouw, de ontwikkeling, de doelstellingen van het Gemeentemuseum en het Gemeentemuseum als organisatie. De museumwinkel valt tegenwoordig onder de Sector Communicatie terwijl zij vroeger onder de Sector Bedrijfsvoering viel. Zonder dit expliciet te maken, impliceert het wel het belang dat de directie hecht aan de naar buitentredende kant (imago) van de winkel.

Hoofdstuk IV De winkel van het Gemeentemuseum Den Haag

Inleiding

In dit hoofdstuk komt de ontwikkeling, de personele bezetting en de inrichting van de museumwinkel aan de orde.

4.1 Van balieverkoop tot museumwinkel

De winkel van het Gemeentemuseum bestaat ongeveer vijftien jaar. Aanvankelijk begon men met de verkoop van een aantal boeken over de collectie in de ruimte die nu de inpandige toegang tot het Museon vormt.

Later kwam er een kleine winkel in de hal, die gesitueerd was tegenover de huidige winkel. Toen dit ook niet meer voldeed, werd een van de zalen als winkel ingericht. Sinds november 2001 heeft de winkel de beschikking gekregen over een naastgelegen zaal die doorgebroken werd om meer ruimte voor de winkel te creëren.

De zichtbaarheid vanuit de hal werd verhoogd door de ingebruikname van een deur die niet achter een pilaar wegviel. De locatie van de winkel is voor hedendaagse begrippen niet optimaal omdat de winkel niet vrij toegankelijk is vanaf de straat. Ook ligt de ingang van de winkel ietwat verscholen in een inham en gedeeltelijk achter pilaren in de centrale hal. (zie plattegrond en foto reportage in bijlagen). De vertrekkende bezoekers van het museum komen vrijwel automatisch langs de winkel maar aangezien er behalve een openstaande deur geen zicht is op de winkel is het voor de bezoeker niet echt duidelijk dat daar de winkel gelegen is.

4.2 Inrichting van de winkel

De winkel bestaat vanwege zijn oorspronkelijke (museale) bestemming uit twee zalen.

In de eerste zaal staan de kassa's recht tegenover de deur opgesteld onder de grote ramen, in de buurt van de kassa's staan diverse "artikelen voor impulsaankopen"

Midden in de ruimte staan twee tafels waarop boeken en catalogi liggen uitgestald die met de actuele tentoonstellingen te maken hebben.

Vlak bij de toe/uitgang deur hangt een wandrek met prentbriefkaarten die eveneens met de lopende tentoonstelling te maken hebben. Bezoekers die snel iets willen kopen, hoeven zodoende niet de tweede ruimte in te gaan.

Onder een aantal wandtafels links bij binnenkomst in de winkel staan remake krukjes van Berlage, die uiteraard te koop zijn.

De overige vijf tafels staan verspreid over de ruimte tegen de wanden. Ook op deze tafels liggen boeken en catalogi volgens het Hoofd Winkel, verkoopt deze methode het best. Verder staan er drie vitrinekasten waarvan twee met voornamelijk designhorloges gevuld.

De derde vitrinekast bevat designbestek en servies.

Aan de muren hangen ingelijste posters van tentoonstellingen in het heden of verleden plus kopieën van kunstwerken uit het Gemeentemuseum.

In de tweede zaal vindt men de meeste boeken in wandkasten die te bereiken zijn via een nauwe galerij waar men via een paar treden opkomt. Voor het grote assortiment prentbriefkaarten aan de tegenovergelegen wand moet men eveneens de treden op om op de galerij te komen.

In het midden van de ruimte staat een grote tafel opgesteld waarop grote hoeveelheden boeken en catalogi liggen.

De ruimte wordt verder gevuld met drie designstoelen, een kinderstoel, een kaartenrek vlak bij het raam en voor kinderen is er één speciale wandkast met educatieve (speel)artikelen.

Verder is er nog een vitrinekast met designhorloges, sieraden en dergelijke artikelen, twee vitrinekasten met designhuishoudelijke artikelen en nog twee wandvitruines met glaswerk en boekjes.

De oorspronkelijke toegangsdeur blijft gesloten, waardoor bezoekers slechts via de deur in de eerste ruimte winkel kunnen betreden of verlaten.

In de gang staat voor de winkel een grote vitrinekast opgesteld met designsieraden om de aandacht op de entree van de winkel te vestigen.

Het totale beeld van de winkel is strak georganiseerd, waardoor de winkel niet afwijkt van de zakelijke sfeer van het museum (zie voor fotoreportage winkel in de bijlagen).

4.3 De openingstijden

De openingstijden lopen vanwege het niet beschikken over een eigen ingang synchroon met de openingstijden van het museum tussen 11.00 en 17.00. van dinsdag t/m zondag.

4.4 De organisatie van de winkel

De winkel wordt in eigen beheer door eigen medewerkers gerund.

Het opleidingsniveau van de winkelmedewerkers is als volgt:

Hoofd winkel: MBO opleiding, evaring winkel en belangstelling museum,

Medewerkers winkel: VMBO opleiding, evaring winkel en belangstelling museum

Voorraadmedewerker: VMBO opleiding

De winkel wordt beheerd door het hoofd winkel (1 fte) die de inkoop en de bestellingen doet, de voorraad beheert en de productie verzorgt. Daarnaast stuurt het hoofd winkel de medewerkers die betrokken zijn bij de winkel aan en draagt hij verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen in de winkel.

De ontvangst van de bestelde goederen, de registratie en de interne leveringen worden verzorgd door twee medewerkers (1.5 fte)

Twee andere medewerkers (1.5 fte) doen de verkoop in de winkel en de kassa's.

Verder is er 1 ID baan (0.25 fte)

Bij grote drukte, bijvoorbeeld tijdens tentoonstellingen, wordt de tweede kassa geopend en wordt er zondig extra personeel ingehuurd, dit werkt maar gedeeltelijk bevredigend want het onbekend zijn met de museale sfeer maakt deze instant medewerkers niet erg geschikt voor dit werk. Vrijwilligers zouden hier wellicht verlichting kunnen bieden, het Gemeentemuseum beschikt over de grootste vriendenvereniging van het land volgens de directeur.

Voordelen vrijwilligers organisatie	Nadelen vrijwilligers organisatie
1. Goedkoop 2. Ambassadeurs functie 3. Verrijking van publieksservice	1. Arbeidsintensief voor leiding 2. *Onhandigheid met kassa 3. Selectie kandidaten

Tabel 12. Voordelen/nadelen vrijwilliger organisatie. (Vingerhoets 2000)

De afdracht van het geld, liquide administratie, administratiekosten en financiële administratie wordt uitgevoerd door de afdeling bedrijfsvoering.

De financiële verantwoordelijkheid is in handen van de controller van het museum.

In zijn totaliteit valt de winkel (zie organigram, bijlage 2) onder de eindverantwoordelijkheid van het hoofd Bedrijfsvoering voor wat betreft de financiële kant. De directeur is heeft het laatste woord bij de inkoop en de inrichting van de museumwinkel.

4.5 De bevoorrading

Naast de winkel ligt een klein magazijn dat dient als dagelijkse voorraadkamer, het grote magazijn wordt bereikt door een lift die tegenover de ingang van de winkel ligt en een snelle verbinding vormt met het grotere magazijn in de kelder. De voorraad is klein zodat, de toelevering "just in time" (J.I.T) geschiedt.

Bij deze methode komt de bevoorrading praktisch op afroep tot stand, waardoor de opslagkosten laag gehouden kunnen worden.

De eerste toelevering is in een centraal magazijn (voor het hele museum) op de begane grond aan de achterzijde van het gebouw, dat gemakkelijk door leveranciers met vrachtauto's bereikt kan worden.

4.6 Het assortiment

Het assortiment bestaat uit 1500 artikelen, waarvan het grootste deel (90%) collectie gebonden is. Dat wil zeggen dat er een directe of indirecte relatie bestaat met de museale collectie.

De zogenaamde impulsartikelen (worden vanwege hun lage prijs impulsief aangeschaft) Deze artikelen zijn vaak niet collectie gebonden, zij zijn te vinden in de directe omgeving van de kassa's. (buttons, magneten, potloden e.d)

Het populaire segment van het assortiment (7-23 euro) is sinds 1999 in de breedte uitgebreid.

Assortiment in %

Omschrijving	%
Boek/ Catalogi	65
Prentbriefkaarten	16
Overige artikelen	18
Affiches	1
	100

Tabel 1. Bron: Gemeentemuseum Den Haag

Hiervan vormen tentoontellings-en collectie catalogi en boeken (1000 titels) die betrekking hebben op de collectie of op actuele tentoonstellingen de hoofdmoot. Prentbriefkaarten zijn de absolute "cashcows" (Verhage, 1999) van ieder museum. Affiches worden in eigen beheer geprint; hierdoor is de voorraad met circa tien stuks klein te noemen. In noodgevallen (wanneer een tentoonstelling veel meer bezoekers dan verwacht trekt) kunnen prentbriefkaarten zelf worden bij geprint. Dit is duurder per kaart dan bestellen van de drukker maar bij een kleine hoeveelheid financieel gezien de moeite waard omdat de hoeveelheid en de voorraad beperkt blijft (voor interview hoofd winkel zie bijlage).

Onder de overige artikelen vallen: remakes onder andere de Berlage kruik en andere kopieën naar voorbeelden uit het museum. Speelgoedkinderen en educatieve producten voor kinderen.

4.7 De ligging en cijfers van de winkel

De oppervlakte van de winkel bedraagt 92 vierkante meter. (zie plattegrond, in bijlage 1) Schuin achter de kassa's ligt het dagmagazijn met een oppervlakte van 24 vierkante meter. Het voorraadmagazijn in de kelder is 30 vierkante meter groot. Hier wordt alles opgeslagen wat binnengekomen is en nog niet benodigd is in het dagmagazijn of niet meer nodig is in het dagmagazijn.

95% van de museumbezoekers zijn op de hoogte van de aanwezigheid van de museumwinkel. Van deze 95% hebben, in 2003, 26% daadwerkelijk een aankoop gedaan

in de winkel (conversie). De kostprijs marge was 53%, terwijl de brutowinstmarge 48% bedroeg (bron: Gemeentemuseum Den Haag).

1-2% van de artikelen in de winkel verdwijnt, vermoedelijk, door diefstal.

Op dit moment draagt de winkel voor 22% bij aan de eigen verdiende middelen van het museum. Het streven is dit naar 25% te verhogen. (Bron: Gemeentemuseum Den Haag)

4.8 De beveiliging

Vanwege niet directe toegankelijkheid vanaf de straat is het risico van diefstal niet zo groot. Toch is er bij de in/uitgang een elektronisch poortje geplaatst waar de bezoekers altijd doorheen moeten gaan. In de boeken zijn magnetische strips die reageren op signalen van het poortje. Verder is er een spiegel en zijn er twee camera's opgehangen. De camera's worden in de meldkamer door centralisten bewaakt.

Samenvatting/conclusie

In dit hoofdstuk werd de museumwinkel van het Gemeentemuseum Den Haag besproken de ontwikkeling en de huidige vorm van de winkel kwamen aanbod. De personele bezetting is niet altijd eenvoudig vanwege soms onverwacht hoge bezoekersaantallen. Wellicht kan er een groep vrijwilligers bij de winkel betrokken worden om de werkdruk op te vangen wanneer dat nodig is.

Hoofdstuk V Identiteit & imago van het museum in relatie tot de winkel

Inleiding

In dit hoofdstuk worden de identiteit en het imago van het museum in verband gebracht met de keus voor een eigen specialiteit: "het zijn van een bepaald merk": moderne musea onderscheiden zich zelf van andere musea en verkopen zichzelf hiermee door een actief promotiebeleid. Tussen het museum en de museumwinkel kan er wisselwerking ontstaan waar beiden van kunnen profiteren. Tegen deze achtergrond is getracht een antwoord te vinden op de eerste subprobleemstelling:

"Hoe kan de museumwinkel (meer) bijdragen aan de versterking van het imago van het museum"

5.1 Museum en Imago

Voor ieder museum is het belangrijk de rol en functie van een museumwinkel duidelijk te formuleren. Vervult een winkel een kwalitatief doel, bijvoorbeeld in het versterken van het imago van het museum of in het uitbreiden van de publieksservice, of een kwantitatief doel, bijvoorbeeld in de exploitatie, dus in het genereren van een grotere omzet of winst? Iedere betrokkene moet waar het die rol of functie betreft een zelfde (toekomst)beeld voor ogen hebben.

Een museumwinkel kan de status en de uitstraling van het museum mede bepalen. Belangrijk hierbij is de verhouding is tussen winkel en museum. Is de winkel een verlengde van het museum of een duidelijk apart onderdeel?

Om op deze vraag antwoord te kunnen geven moeten eerst de elementen die hierin een rol spelen ontleed worden.

Definitie van een museum

"Een museum is een permanente instelling ten dienste van de gemeenschap en haar ontwikkeling, toegankelijk voor het publiek, niet gericht op het maken van winst, die de materiële getuigenissen van de mens en zijn omgeving verwerft, behoudt, wetenschappelijk onderzoekt, presenteert en hierover informeert voor doeleinden van studie, educatie en genoegen" (Nederlandse Museumvereniging, 1991).

Definitie van een museumwinkel

Een definitie van museumwinkels "A true museum store is a hybrid, a cross between a gift shop and a museum exhibit. It is an integral part of the museum that contributed to the museum that contributed to the institution's stated purposes both financially and educationally" (Theobald, 1992)

5.2 Identiteit

Imago en identiteit zijn begrippen die nogal eens door elkaar gebruikt worden omdat zij onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Toch hebben zij inhoudelijk een totaal verschillende betekenis. Wanneer we spreken over het imago van een organisatie dan wordt daarmee bedoeld de manier waarop de identiteit van de onderneming bij relevante doelgroepen overkomt. Het imago is dus de reflectie van de identiteit van de organisatie.

Over identiteit zegt het Prisma Nederlands woordenboek het volgende: "persoonlijkheid, eigen wezen, wie hij werkelijk is".

Een visie op de kenmerken van bedrijfsidentiteit werd door de Franse onderzoekers Larcon en Reitter in 1979 vastgelegd in een artikel waarin zij als drie hoofdkenmerken van identiteit zagen: "continuité, centralité en unicité". Met continuïteit wordt bedoeld de mate waarin een organisatie zijn verleden weet te transformeren naar een organisatie met relevante kenmerken voor de toekomst.

Met centraliteit wordt bedoeld de aanwezigheid van de vastgestelde kenmerken in alle gelederen van de organisatie.

Met onderscheidendheid (unicité) wordt bedoeld kenmerken die uniek zijn in vergelijking met soortgelijke instellingen.

5.3 Identiteit van het Gemeentemuseum

Bij het denken over de identiteit van het museum en de museumwinkel als exponent daarvan dringt zich de vraag op wat is de identiteit van het Gemeentemuseum, hoe ziet het museum zichzelf, wat vindt het zelf van zijn identiteit?

Het antwoord hierop ligt besloten in het meerjaren beleidsplan van het museum.

Hierin ziet het Gemeentemuseum zichzelf als:

- Beheerder van een buitengewoon gebouw;
- Beheerder van diverse collecties;
- Uitdrager van de culturele boodschap aan diverse groepen;
- In stijgende mate als "total entertainer", die zijn klanten moet lokken d.m.v. tentoonstellingen om dit alles financieel mogelijk te maken en uiteindelijk de continuïteit te garanderen.

5.4 Imago

Net als bij identiteit is een imago een complexe zaak. Het imago weerspiegelt de identiteit en net als de identiteit heeft het imago verschillende facetten. Het imago hangt dus af van de invalshoek van waaruit een organisatie bekeken of beoordeeld wordt.

Zo zal een kapitaalverschaffer van een organisatie andere maatstaven aanleggen dan een afnemer van producten en diensten, of een bezoeker van diezelfde organisatie doet. Het imago is overigens niet statisch, het behoeft aandacht en regelmatige bijsturing. Bij organisaties zijn PR en communicatie afdelingen daarom voortdurend bezig het imago vanuit de eigen (gewenste)identiteit te bevestigen of te verbeteren.

Prisma Nederlands Woordenboek zegt het volgende over imago: "beeld, indruk van iemand of iets bij anderen; reputatie: een bepaald imago opbouwen, cultiveren, schaden, oppoetsen, verbeteren".

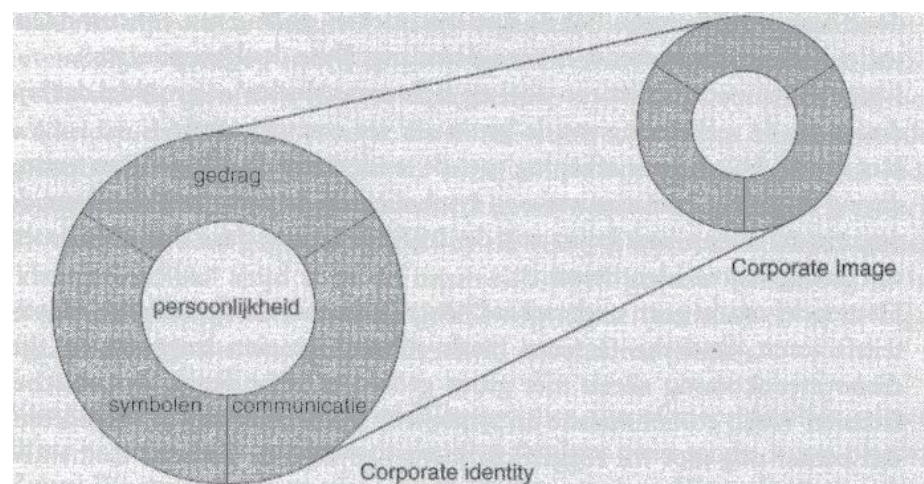


Fig. 2 Model Birkigt & Stadler, 1986 bron: (van Riel, 2003)

Figuur 2. Stelt de relatie tussen de bedrijfsidentiteit en het bedrijfsimago schematisch voor.

"An image is the set of meanings by which a company is known and through which people describe, remember and relate to it. It is the net result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about the company. A company will not have an image – people hold images of the company". (Dowling, 1986)

Als een halo om de persoonlijkheid de organisatie ligt een ring waarin de Corporate Identity wordt uitgedragen doormiddel van de zogenaamde Corporate Identity mix (van Riel, 2003). De uiterlijke manifestaties hiervan zijn:

- gedrag;
- symbolen;
- communicatie.

5.5 Corporate identity mix

Het gedrag komt tot uitdrukking in wat het museum biedt aan de bezoekers, de productlijnen zou je bij een bedrijf zeggen. Dit kan zowel zijn in de presentatie van de collectie als het organiseren van tentoonstellingen, het maken van educatieve programma's en ook het aanbieden van faciliteiten zoals een restaurant, een prettige omgeving en een winkel.

Symbolen (of te wel de visuele identiteit) worden zichtbaar gemaakt door het hebben van een omgeving, bepaalde huisstijl en de huisstijldragers. (Veenman & van Doorn 1997) Door middel van communicatie wordt uitgedragen wat het museum is, wil(missie), doet (doelstelling) en wat het gewenste imago is van het museum. Het museum brengt dit over via de media, publiciteit, reclame maar ook d.m.v. de website.

De identiteit van een museum kan pas dan effectief worden wanneer deze zich duidelijk onderscheidt met een imago dat anders is dan het imago van een ander museum.

Een museum zal zich dus moeten profileren of wel positioneren om zich zodoende een plaats in het brein van de bezoeker te verwerven.

5.6 Museum als merk

Het museum moet zich zo positioneren dat het als het ware een "merk" (naam met reputatie) wordt (D. Fuchs, International Herald Tribune, 2004). Uit marketing onderzoeken bleek dat onderzochte personen maar een paar merknamen kunnen onthouden die bij navraag direct naar boven komen de zogenaamde "evoked set" (Verhage 1999). De kunst is nu het museum zich zodanig te laten onderscheiden dat het deel wordt van de evoked set van de bezoeker, iets waar iemand meteen aan denkt wanneer hij aan een museum denkt.

Voordelen van het hebben van een merk voor een museum zijn:

- waardevorming;
- groeimogelijkheden;
- interne motivatie;
- onderhandelingskracht.

Het creëren van waarde heeft betrekking op zowel de bezoekers als sponsors. Zo kan een museum met een sterk imago, indien gewenst, hogere entreprijzen vragen en heeft het een hogere bezoekersloyaliteit. Ook op het gebied van merchandising zijn er financiële voordelen: bezoekers kopen graag een souvenir of cadeau bij een museum

met een sterke uitstraling. Zo wordt de poster gekocht in de museumwinkel als waardevoller ervaren als de poster gekocht bij de boekhandel of standaard posterwinkel. De aantrekkelijkheid als werkgever is groter voor werkzoekenden en voor de werknemer. De onderhandelingskracht neemt toe naarmate het merk belangrijker is.

Ook sponsors hebben bijvoorbeeld meer geld over voor een duidelijk geprofileerd museummerk.

Voor de stad Den Haag ("hoofdsponsor" met 8.500 000 euro) is het Gemeentemuseum ongetwijfeld een "instelling die de allure van de stad sterk vergroot" volgens het Hoofd Marketing van het Convention Bureau (op het bedrijfsleven gerichte tak van het VVV) Den Haag.

Vanuit de museumbezoeker gezien is een sterk geprofileerd museum prettig omdat het:

- het keuzeproces vereenvoudigt;
- onzekerheid wegneemt;
- herkenbaarheid oplevert.

Bij het uitzoeken van een bestemming voor vrijetijdsbesteding zal de (potentiële) bezoeker eerder zijn keus laten vallen op een sterk museummerk, oftewel een museum met een duidelijke, te verwachten ervaring. Dit voorkomt in de beleving van de bezoeker teleurstellende tijdverspilling. Zoals het in een winkel prettig is snel een bepaald product te herkennen geldt dit ook voor de bezoeker die snel zijn of haar museum herkent bij het verwerken van informatie (Beerda, 2002).

5.7 Merk Gemeentemuseum Den Haag

Het Gemeentemuseum positioneert zich zelf door gebruik te maken van de afdeling PR- en Voorlichting die als intermediair fungeert tussen het museum en de buitenwereld. Zij maken gebruik van de media en werken samen met het VVV Den Haag in het kader van de zo genaamde "city marketing". Den Haag is tweede congresstad van Nederland. Het Convention Bureau (afdeling VVV voor de zakelijke markt) zei, desgevraagd, de band te willen verstevigen. Omdat met informatie die (nog) eerder bekend is vanuit het Gemeentemuseum zij nog beter op de klant kunnen inspelen. Blockbusters moeten in een heel vroeg stadium al op de (buitenlandse) markt gelanceerd worden bijvoorbeeld in verband met georganiseerde congres- en of groepsreizen. In dit kader zouden zij ook liefst zien dat de klant gegevens direct bij de kassa's worden geregistreerd. Hiermee is het makkelijker verschillende gekozen doelgroepen te bereiken. Madurodam doet dit al.

Wanneer we kijken naar de website (als uiting van identiteit en gewenst imago) van het Gemeentemuseum springen een aantal zaken direct in het oog:

- het kleurgebruik (huis)stijl van het museum;
- typografie;
- keus van de onderwerpen (wat kan de bezoeker bij ons verwachten).

Voor het hanteren van een merkstrategie zijn er verschillende mogelijkheden:

Bij het paraplumerk levert een organisatie alles onder een merknaam. Bij het groepsmerk worden de productcategorieën per groep benoemd en bij het individuele merk wordt er niet echt naar het hoofdmerk verwezen.

In het geval van het Gemeentemuseum is er gekozen voor alle drie strategieën:

- individuele merk

Wanneer we naar de website kijken wordt het museum Escher in het Paleis (Escher in het voormalig paleis aan het Lange Voorhout) niet genoemd.

- groepsmerk

Het GEM (fotomuseum en museum voor hedendaagse kunst) wordt wel genoemd op de website, maar wel met een eigen logo en kleurstelling.

Voor de brasserie Berlage gelegen in het paviljoen achter het museum, geldt hetzelfde.

- paraplumerk

Voor het Gemeentemuseum in het Berlage gebouw en voor alle verschillende afdelingen van het museum geldt hetzelfde logo en lettertype (inclusief de opdruk op de verpakking in de winkel).

Het merk Gemeentemuseum heeft heel veel te bieden aan de bezoeker: een groot tentoonstellingen aanbod, een zeer gevarieerde collectie, drie verschillende musea op een terrein, binnen deze musea drie restaurants in verschillende prijsklassen (zowel musea als restaurants hebben verschillende openingstijden, waardoor de bezoeker tussen 11.00 en 20.00 terecht kan in één van de musea en of in één van de restaurants) en een museumwinkel. Het naastgelegen museum het Museon kan gezien worden als een strategische partner die een aanvullend programma biedt met een (zelfbedienings)restaurant en een eigen Imax filmtheater.

5.8 De museumwinkel, rol en functie

In tegenstelling tot de situatie bij de collega musea wordt de museumwinkel van het Gemeentemuseum helemaal niet genoemd op de website. Het niet apart vermelden van de museumwinkel is waarschijnlijk een gemiste kans want uit een Duits onderzoek (de Haan, 2003) bleek dat voor maar liefst 20% van de bezoekers grootste belangstelling bij een bezoek aan de website uitging naar de winkel. Van de collega musea die onderzocht werden hadden allen minimaal een vermelding van de winkel, sommigen met foto's van de museumwinkel en/of met afbeeldingen van het assortiment. Ook wordt er voor een groot museum opvallend weinig aan merchandising gedaan (Reitsma & van den Bogaard, 2001). Er zijn nog maar weinig artikelen in de winkel die het merk Gemeentemuseum versterken, en zeker niet in de sfeer van de impulsaankopen (geen Mondriaan agenda's en magneten).

Gevraagd naar de rol en functie van de museumwinkel (voor interview zie bijlage) zei het hoofd winkel hierover het volgende:

- *"Belangrijk als geld genererend onderdeel van het museum;*
- *Onderdeel van de museumbeleving van de bezoeker, de winkel en het restaurant hebben de functie van een uitje, hierbij hoort "funshoppen".*
- *Ondersteund de belangstelling van de bezoeker voor collecties of tentoonstellingen met publicaties of herinneringen".*

De mening van het hoofd winkel sluit aan bij de trends en ontwikkelingen zoals beschreven in het gelijknamige hoofdstuk, waarbij de winkel opschuift richting primair proces.

Het management van het museum beschouwt de museumwinkel als een integraal onderdeel van het museum, het financiële voordeel dat hiermee te behalen valt lijkt naast het service- aan- de- klant motief, de belangrijkste reden voor het bestaansrecht van de winkel.

De directeur van het Gemeentemuseum zei hierover: *"Qua stijl en inrichting is de winkel een geïntegreerd onderdeel van het museum met een duidelijke servicefunctie voor de bezoeker".* (voor interview, zie bijlagen)

Het hoofd bedrijfsvoering en tevens eindverantwoordelijke voor de museumwinkel ziet de winkel als de belangrijkste bron van (eigen)inkomsten na de entreegelden. (voor interview zie bijlagen)

De link met imago wordt dus niet direct gelegd al kan "service" ook een instandhouden of zelfs verbetering van het imago impliceren.

Tussen de mening van het hoofd winkel en het museummanagement zit een zeker verschil in visie op de winkel, dit verschil zit in de door het hoofdwinkel opgemerkte:

- onderdeel beleving van het museum;
- funshoppen;
- ondersteunende functie bij de belangstelling (educatieve functie);
- tastbare herinneringen/souvenirs.

Juist omdat er zoveel kanten aan een museumwinkel zitten is het de overweging waard naar een gezamenlijke ingang in het (glazen)gedeelte tussen het Gemeentemuseum en het Museon te streven. Het vergroot de zichtbaarheid, biedt ruimte aan kassa's en winkel (400 m²) en door de directe toegang vanaf de straat kunnen nieuwe markten geïnteresseerd worden.

Samenvatting/conclusie

In dit hoofdstuk werden de identiteit en het imago van het Gemeentemuseum gekoppeld via de gekozen positionering aan het zijn van een merk.

De uiterlijke vorm hiervan is de website van het Gemeentemuseum. Hierop ontbreekt de museumwinkel, toch ziet het museummanagement de museumwinkel als een service aan het publiek. Het adverteren van de museumwinkel is een gemiste kans voor zowel het museum als de museumwinkel, omdat een museumwinkel zoveel functies in zich verenigt die de moeite van het uitdragen waard zijn.

Hoofdstuk VI De relatie van educatie tot de museumwinkel

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de educatieve afdeling en de mogelijkheid voor de winkel een rol te vervullen voor deze afdeling. Door literatuuronderzoek en een interview met het hoofd educatieve dienst wordt naar een antwoord gezocht op de tweede subprobleemstelling:

"Hoe kan de museumwinkel een educatieve functie vervullen voor het museum?"

6.1 Educatie in perspectief

Voor de Tweede Wereldoorlog werd, zoals we in hoofdstuk een hebben kunnen zien, bij het oprichten van musea gedacht aan "verheffen van het volk". In het verlengde van deze gedachte werden een educatieve diensten in musea opgezet met de nu ouderwets aandoende socialistische gedachte van "volksontwikkeling".

Na 1945 kwam de term "educatie internationaal" in zwang, door de toegenomen Angelsaksische invloed die terug te voeren is op samenwerkingsverbanden uit de oorlog, werd de blik verruimd. Tegelijkertijd met de internationalisering kwam ook de ontplooiing van het individu meer op de voorgrond te staan. De nadruk lag nog wel steeds op het idee van scholing, waarbij drie doelen werden nagestreefd:

- Kennis overdracht;
- Het aanleren van vaardigheden;
- Attitudeverandering (Noordman, 2000).

Later in de twintigste eeuw werden de musea en educatieve diensten zakelijker en professioneler van opzet, waarbij communicatie en informatie aan de bezoeker steeds belangrijker werden.

Op dit moment staat, in het kader van de verzelfstandiging van musea, culturele marketing sterk in de belangstelling. Via beproefde marketing methoden proberen de PR-afdelingen hand in hand met educatieve diensten zoveel mogelijk publieksgroepen te interesseren voor musea. (NRC Handelsblad, 2005)

6.2 De nieuwe visie op educatie: beleving en emotie

De nieuwste stromingen in de museumwereld (zie hoofdstuk II) gaan niet ongemerkt voorbij aan de educatieve afdelingen. Het traditionele op kennis gerichte museum bezoek of louter classificierend (op een bepaalde tijd gericht) tentoonstellingsbezoek, heeft zichzelf overleefd.

Het paste in een tijd waarin alles in een bepaald hokje paste: brood bij de bakker, KRO en AVRO, kunst in een museum. In dit beeld paste de subsidiëring van kunst door de overheid in het egalitaire tijdsbeeld. Het museum moest wel bijna gratis zijn.

Marketing instrumenten waren niet aan de orde bij een nog betrekkelijk onmondige, weinig gesofisticeerd publiek.

Hand in hand met individualisering en verzelfstandiging hebben marketing en educatie elkaar gevonden in het mobiliseren van veel grotere en beter opgeleide bevolkingsgroepen.

Vanuit de marketing werden totnogtoe niet aangeroerde marketing instrumenten als: serviceverlening, prijs en reclame ingezet.

Vanuit de educatieve hoek werd het nieuwe denken verwoord in LEUK (Cooper-Greenhill, 1994): Luchtige, Educatieve, Uitnodigende, Kennisgerichte publieksaanpak.

Hierbij draait alles om het "zo creatief mogelijk betrekken van mensen" bij de collectie van een museum. Tegelijkertijd wordt ernaar gestreefd het publiek onbedoeld te laten leren. De sleutel hiertoe is een grote en goede klantvriendelijkheid".

'Museumeducatie is het aansluiten op het onderwijs, maar dan met een eigen gezicht. Er wordt gestreefd naar een verdieping van het onderwijs aanbod, waarbij de leerlingen zelf actief zijn en dingen bedenken" (Jungerius, 1999)

Een goede illustratie van het bovenstaande is de functie van kinderdirecteur in het Gemeentemuseum. De kinderdirecteur dient onder andere als intermediair tussen de wensen van kinderen en de educatieve dienst om samen tot een nieuw aansprekend (onderwijs)product te komen.

Hierbij is de computer een medium waarvan meer en meer gebruik wordt gemaakt op gebied van museumonderwijs. (zie bijvoorbeeld de verwonderkamers hieronder)

Door het gebruik van de computer wordt het onderwijs, waar men wil, interactiever zodat de eigenbeleving en emotie van de bezoeker meetelt in het totale product educatie.

Sommigen gaan zover de E in LEUK (Educatie) te vervangen door E van Entertainment. Vanuit die gedachte is de stap naar "edutainment" en "infotainment" niet groot.

6.3 Het aanbod van de educatieve dienst aan de verschillende bezoekersgroepen

De educatieve dienst van het Gemeentemuseum biedt hiervoor op verschillende niveaus programma's aan:

- * Niveau Basisschool: Van 5-12 jaar;
- * Niveau Voortgezet Onderwijs: 13-18 jaar;
- * Volwassenen: rondleidingen.

Voor de lesprogramma's voor het onderwijs zijn de wensen vanuit het onderwijs leidend, zij kennen de behoeften van het kind en kunnen in samenwerking met de educatieve dienst het beste inschatten hoe de lesstof op de meest effectieve manier over het voetlicht te krijgen. (zie interview, hoofd afdeling educatie)

Ad 1. basisschool niveau

Museumlessen voor scholen;

Kindertours: bedoelt voor kinderen die niet met hun klas komen.

Lees/vertelteksten (via de website down te loaden met acrobatreader), zij zijn bedoeld ter voorbereiding van de les of ten behoeve van een werkstuk.

Workshops voor in de vakanties, dit wordt door de afdeling PR en Voorlichting geadverteerd in de media. Op deze manier krijgt men kinderen die echt iets willen leren. Met kinderpartijtjes organiseren is het museum gestopt omdat men dan kinderen kreeg die dit niet zelf hadden uitgezocht.

De kinderdirecteur wordt ieder jaar opnieuw gekozen uit de kinderen van groep acht van de Annie M.G. Smidt school. De bedoeling is door intensief contact tussen het Gemeentemuseum en de basisschool beter op de hoogte te zijn van elkaars wensen en behoeften.

Ad 2. Voortgezet Onderwijs niveau

Kijkwijzer werkboeken met opdrachten t.b.v. de schoollessen voor alle Voortgezet Onderwijs typen ontwikkelt (via de website down te loaden met acrobatreader) speciaal ook voor leerlingen met het vak CKV (Culturele Kunstzinnige Vorming)

Rondleidingen en inleidingen ten behoeve van tentoonstellingen
workshops

i-art (interactieve lessen op cd-rom nog in ontwikkeling)

Nieuwsbrief: scholen die in het bestand van de educatieve dienst zijn opgenomen ontvangen de Nieuwsbrief driemaal per jaar.

Ad.3 Volwassenen educatie

De volwassenen educatie is, sinds het aantreden van de huidige directeur, geen speerpunt van het museumbeleid. Tegenwoordig is er om, op het gebied van volwassen educatie toch iets te kunnen bieden als museum, samenwerking gezocht met het Koorenhuis, Centrum voor Kunst en Cultuur cursussen te Den Haag.

Kunsthistorische cursussen of lezingen op diverse plaatsen in het land die aansluiten bij het tentoonstellingsprogramma worden verzorgd door De Vrije Academie voor Kunsthistorisch Onderwijs te Amsterdam.

Wel biedt de educatieve dienst rondleidingen aan voor volwassenen voor het zien van de vaste collectie en van tentoonstellingen. Voor deze rondleidingen zijn 30 (op betaalde, freelance basis werkende) rondleiders beschikbaar, die allen een kunsthistorische achtergrond hebben.

6.4 De nieuwe ontwikkelingen in het Gemeentemuseum

De nieuw in te richten verwonderkamers bieden een multidisciplinaire ingang tot het museum waarbij jong en oud interactief het Gemeentemuseum kunnen beleven.

De verwonderkamers zijn in essentie eigentijdse opvolgers van de huidige stijlkamers, zij laten tot in de details zien hoe een 18^e eeuwse (Haags)interieur er uitzag.

De verwonderkamers zijn niet stijlzuiver ingericht, maar hebben een thema zoals bijvoorbeeld "ornamentiek", zij zijn kleurrijker, interactief en zoals eerder gezegd op de beleving van de bezoeker ingericht.

Daarnaast komen in de verwonderkamers alle kerncollecties van het museum zoals mode, kunstnijverheid, moderne kunst en muziek gezamenlijk aanbod.

De huidige trends van beleving, interactief aanbod, branchevervaging waardoor een breed, nieuw publiek, naar men hoopt, bereikt gaat worden zie je hierin terug.

De verwonderkamers worden gesitueerd in het souterrain van het museum, op o.a. de plaats van de huidige modeafdeling. Hierdoor verdwijnt de belangrijke mode afdeling overigens niet.

6.5 Hoe worden de verschillende doelgroepen bereikt?

De scholen worden direct bereikt via de educatieve dienst voor zover het programma's met basisscholen betreft in Den Haag en de regio Haaglanden.

Bij het voortgezet onderwijs is de opzet breder zie opzet Nieuwsbrief hierboven.

Voor wat volwassenen betreft zij worden bereikt door de afdeling PR- en voorlichting.

Deze verzorgt ook de publiciteit voor cursussen voor kinderen in de vakantieperiodes.

Daarnaast is via de website het enorme aanbod op de verschillende niveaus te bekijken.

6.6 De relatie educatie met de winkel

In tegenstelling tot bijvoorbeeld buitenlandse musea is de relatie educatie-museumwinkel (Mosterd, 1995) nog onderbelicht voor wat betreft het assortiment voor kinderen. Veel materiaal dat de educatieve dienst produceert is gratis vanaf internet te verkrijgen.

In het interview met het hoofd educatieve dienst (zie bijlagen), blijkt dat de goede wil zeker aanwezig is om meer educatieve producten (voor kinderen) te gaan produceren of om educatieve producten te verkopen. Op dit moment gebeurt dit wel maar op bescheiden schaal en op ad hoc basis. Tijdgebrek is hierbij een belangrijke factor. Het kost veel tijd en aandacht om goede kinderboeken of andere verantwoorde educatieve producten uit te zoeken die een relatie met het museum hebben.

Op dit moment gaat veel aandacht van de educatieve dienst uit naar de in september 2005 te openen verwonderkamers en naar de vele lopende programma's voor de aangegeven doelgroepen. Ook vanuit de museumwinkel speelt de factor tijd een rol.

Voor volwassen zijn in principe alle boeken en catalogi educatieve producten te noemen. De boeken en catalogi dragen bij aan de (her)beleving van de indrukken die de bezoeker heeft opgedaan in het museum (souvenirfunctie). Daarnaast bieden de boeken en catalogi de mogelijkheid de kennis van de bezoeker te verdiepen.

Conclusie

Vanaf de tweede wereldoorlog is de rol van de educatieve dienst als (aanvullende)onderwijsinstelling verschoven naar een meer hybride rol van edutainer en infotainer. Dit biedt verruimde mogelijkheden voor commerciële doelen wanneer men wil. Het Gemeentemuseum heeft educatie hoog in het vaandel staan met als speerpunt jongereneducatie. Het is denkbaar dat niet alle informatie voor kinderen die nu gratis is te verkrijgen via internet in de toekomst gratis moet blijven. Het Gemeentemuseum kan kiezen voor kosteloos bedienen van bepaalde groepen te maar het kan andere groepen laten betalen door bepaalde educatieve producten te verkopen in de winkel. Voor de volwasseneneducatie kan gesteld worden dat het grote assortiment boeken vormend of onderwijzend zijn, zodat de volwassenen in ruime mate bediend worden.

De volgende drie hoofdstukken worden gevormd door drie onderzoeken naar het functioneren van de museumwinkel, zij zijn alle drie uitgevoerd in relatie tot de derde subprobleemstelling:

"Hoe kan de museumwinkel (meer) inkomsten genereren voor het museum"?

In het volgende hoofdstuk is de klanttevredenheid van de bezoeker van de museumwinkel onderzocht.

Hoofdstuk VII Het klanttevredenheidsonderzoek

Inleiding

Bij het onderzoeken van de mogelijkheden om meer winst te maken met de museumwinkel is het onder andere van belang na te gaan wat de eisen of wensen van de klant zijn ten aanzien van de winkel.

7.1 Opzet klanttevredenheidsonderzoek

De museumwinkel genereert (binnen het secundair) proces op dit moment een bepaalde winst. Deze winst komt ten goede aan het museum (primaire proces). Hoe hoger nu de winst zal zijn hoe meer de winkel ook beantwoordt aan de doelstellingen die het Gemeentemuseum zichzelf gesteld heeft. (zie hoofdstuk III, 3.3 doelstellingen). Het museum financiert uit eigen inkomsten spraakmakende tentoonstellingen die uit de gemeentelijke bijdrage niet bekostigd kunnen worden, de winkel draagt hieraan naast de receptie het meest bij. Juist de tentoonstellingen vormen een belangrijke drijfveer voor de bezoeker om het Gemeentemuseum te bezoeken, eigen inkomsten zijn daarom van essentieel belang voor het museum.

Onderzoek wijst uit volgens Pleunis & Maas: "dat het vervangen van een verloren gegane klant door een nieuwe vijf maal zoveel kost als het behouden van een bestaande klant" (Thomassen, 1995).

Het is dus interessant te zien of de klant van de museumwinkel wel tevreden is met wat de museumwinkel te bieden heeft.

De enquête bestond uit vijf groepen vragen waarbij steeds de respondent eerst kan kennis nemen van het onderwerp. Hierop volgen drie vragen die ingaan op het genoemde onderwerp. Op deze 3 (a, b en c) vragen per onderwerp kon steeds geantwoord worden met een cijfer, waarbij 1 de laagste en 5 de hoogste score weergaf.

De laatste vraag (6) is een open vraag om de bezoeker de mogelijkheid te bieden voort te borduren op de aangesneden onderwerpen of om een totaal andere visie te berde te brengen. De enquête werd afgenomen gezeten aan een tafel die direct voor de in/uitgang van de museumwinkel geplaatst was. Aan deze tafel konden, wanneer gewenst, meerdere respondenten plaats nemen, een niet goed begrepen vraag kon direct van uitleg voorzien worden door de enquêteur.

Op advies van het hoofd winkel werd er op een zondag- en op een woensdag middag geëncquêteerd. Voor de middagen werd gekozen omdat het museum om 11 uur opengaat en de bezoeker (meestal) pas na een bezoek aan het museum of tentoonstelling in de winkel verschijnt. Verder leek het het hoofd van de winkel een goed idee om een week en een weekend dag te nemen. (voor enquêteformulier, zie bijlage 3)

7.2 Analyse enquête museumwinkel

Voor de totale steekproef werden 100 vragenformulieren uitgereikt. Op woensdag en op zondag ieder 50 respondenten. De resultaten van beide dagen zijn samengevoegd omdat het verschil tussen beide dagen niet significant genoeg bleek om verdere uitsplitsing te rechtvaardigen. Het maakt het analyseren en presenteren zelfs onoverzichtelijk. De analyse is direct onder de vraag aangegeven omdat dit de duidelijkste presentatie geeft.

Er kon als volgt gescoord worden: 5 = zeer goed
 4 = goed
 3 = redelijk
 2 = matig
 1 = slecht

Vraag 1. Wat vindt u van de ligging van de winkel?

- Wat vindt u van de bereikbaarheid van de museumwinkel van buitenaf?
- Vindt u de winkel goed te bereiken binnen het museum?
- Vindt u dat de winkel op een goede plaats is gesitueerd in het museum?

Tabel 1*: waardering ligging museumwinkel

vragen	scores waardering				
	slecht	matig	redelijk	goed	zeer goed
vraag 1a	6	10	20	43	21
vraag 1b	1	4	13	56	23
vraag 1c	10	11	17	24	23

1a N = 100 , 1b N = 97 , 1c N = 85

Conclusie vraag 1.

De respons op het eerste onderdeel van de vraag was 100%. De respondenten wilden hierover dus graag hun mening geven. Een gespreid beeld is hierbij het resultaat, de meerderheid van de respondenten toont zich tevreden, maar toch vindt een niet te verwaarlozen aantal de bereikbaarheid van buitenaf slecht tot matig. De bereikbaarheid binnen het museum werd over het algemeen goed beoordeeld. Over de situering van de winkel binnen het museum zijn de meningen verdeeld de meerderheid (47) van de 85 antwoorden, vindt de situering goed tot zeer goed maar 21, bijna 25%, ondervraagden beoordeelden dit met "slecht of matig".

Vraag 2. Wat denkt u van het assortiment?

- Sluiten de artikelen in de winkel aan bij uw verwachting van het Gemeentemuseum?
- Wat vindt u van het prijsniveau?
- Is naar uw mening het assortiment uitgebreid genoeg?

Tabel 2*: waardering assortiment

vragen	scores waardering				
	slecht	matig	redelijk	goed	Zeer goed
vraag 2a	1	9	21	49	16
vraag 2b	2	15	52	23	5
vraag 2c	24	37	17	11	5

2a N = 96 2b N = 97 2c N = 94

Conclusie vraag 2.

Het zwaartepunt van de antwoorden lag tussen de redelijk tot goed (2a).

Bij vraag 2b zijn de liggingen zo gespreid dat de meeste antwoorden te vinden zijn tussen slecht redelijk. Een aandachtspunt.

Opmerkelijk is dat wat betreft de laatste vraag over het assortiment, de respondenten dit negatiever beoordelen, in de zin van dat zij een uitbreiding van het assortiment zouden verwelkomen (61 van de 94 beantwoorde vragen, slecht tot matig). Tabel 6. biedt meer inzicht in de wensen van de musemwinkelbezoeker.

vraag 3. Hoe beoordeelt u de looproute in de winkel?

- a. Kunt u de artikelen die u wenst makkelijk vinden?
- b. Kunt u het artikel van uw keus makkelijk pakken?
- c. Kunt u de aangegeven prijskaartjes duidelijk zien?

Tabel 3*: waardering looproute

vragen	scores waardering				
	slecht	matig	redelijk	goed	zeer goed
vraag 3a	0	3	26	59	6
vraag 3b	0	3	21	63	22
vraag c	0	10	29	45	7

3a N = 94 3b N = 97 3c N = 92

Conclusie vraag 3.

De meeste antwoorden waren weer te vinden in de sectoren redelijk en goed, waarbij goed steeds het meeste stemmen krijgt (3a en 3b). Bij 3b vinden zelfs 22 respondent en zelfs dat zij de artikelen zeer goed kunnen pakken.

Alleen bij vraag 3c wijkt het beeld in zoverre af dat "matig" daar opvallend hoog scoort met 10 en redelijk met 29 respondenten. Hieruit kan worden afgeleid dat de klant de prijskaartjes graag (nog) beter wil kunnen zien.

vraag 4. Wat vindt u van de klantvriendelijkheid van het winkelpersoneel?

- a. Zij staan de klantte woord.
- b. Zij zijnop de hoogte van het assortiment
- c. Zij kunnenadviseren over de artikelen

Tabel 4*: waardering klantvriendelijkheid

vragen	scores waardering				
	slecht	matig	redelijk	goed	zeer goed
vraag 4a	1	1	14	48	13
vraag 4b	0	1	18	44	4
Vraag 4c	0	2	21	36	5

4a N = 77 4b N = 67 4c N = 61

Conclusie vraag 4.

De respons lag met 68.3 tegen gemiddeld boven de 90 antwoorden, laag. Hierdoor wordt het moeilijker een uitspraak te doen over de kwaliteit van de antwoorden. De lage respons heeft wellicht te maken met het feit dat de meeste respondenten niets hebben gekocht in de museumwinkel en daardoor niet in contact kwamen met de medewerker. Het kan ook zijn dat de respondenten zelf iets pakten, afrekenden en om die reden nauwelijks contact hadden met de winkelmedewerker. Als totaal beeld komt naar voren bij vraag 4 dat de klantvriendelijkheid met redelijk tot goed beoordeeld wordt door respondenten.

vraag 5. Hoe beoordeelt u de sfeer van de winkel op de volgende onderdelen:

- a. De inrichting?
- b. De verlichting?
- c. Presentatie van het assortiment?

Tabel 5*: waardering sfeer in de winkel

vragen	scores waardering				
	slecht	matig	redelijk	goed	zeer goed
vraag 5a	0	6	28	51	15
vraag 5b	1	2	22	60	15
Vraag 5c	1	2	28	58	10

5a N = 100 5b N = 100 5c N = 99

Conclusie vraag 5.

Dat bij vraag 5 de respons zo hoog was bijna 100% valt wellicht te verklaren uit het feit dat iedere respondent zich in staat voelt te oordelen over iets wat hij (of zij) zelf ervaart. De meeste antwoorden zijn in de range redelijk tot zeer goed. Het zwaartepunt ligt overal bij goed. Over de inrichting werd het meest genuanceerd gedacht met 6 respondenten die de inrichting matig vinden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er nog meer aandacht naar de inrichting/presentatie uit zou kunnen gaan.

Na deze vraag volgt vraag 6, vraag 6 onderscheidt zich van de vorige 5 vragen door een open vraag te zijn. Het is als het ware een controlevraag om te zien of de bezoeker van de winkel uit eigen beweging ook aan de in de enquête gestelde vragen zou denken.

6. Open vraag: mijn eigen visie op de winkel van het Gemeentemuseum: (u kunt uiteraard ook dieper ingaan op een van de zes bovenstaande vragen).

Op de open vraag 6. kwamen zeer veel antwoorden. Om een lijn te kunnen ontdekken in de verschillende antwoorden, zijn de antwoorden gegroepeerd in dertien richtingen waar de meeste respondenten in geïnteresseerd leken. Per respons waren er soms meerdere antwoorden. De respondent gaf bijvoorbeeld aan tevreden met de winkel te zijn maar gaf ook commentaar. Deze dubbele antwoorden zijn dan ook tweemaal geteld.

Analyse open vraag 6.

De respons lag bij de open vraag duidelijk lager 75%, de verklaring hiervoor ligt vermoedelijk in het feit dat de respondent meer moeite moet doen voor het zelf formuleren van een mening. Uit de antwoorden die op vraag 6 gegeven werden kwam na een analyse naar voren dat de in tabel 6 weergegeven onderwerpen de respondenten het meest aanspreken. Deze antwoorden zijn vervolgens gegroepeerd en daarna in een tabel geplaatst om ze zo overzichtelijk mogelijk te kunnen presenteren:

Visie bezoeker museumwinkel	aantal
Winkel van buitenaf zonder het kopen van een entreekaart toegankelijk maken.	14
Groter assortiment.	13
Kaarten tentoonstelling niet met gewenste afbeelding	12
Koele sfeer	8
Winkel te krap bemeten, je loopt elkaar in de weg	5
Onoverzichtelijk	4
Catalogus beknopter en goedkoper. ("type praatje bij plaatje")	3
Meer keus wat betreft affiches.	2
Beter aangeven in het museum waar de winkel gelegen is.	2
Lange wachttijden bij het afrekenen.	2
Meertalige catalogi.	1
Tijdschriften toevoegen aan het assortiment	1
Leestafel in winkel	1

Tabel: 6. Visie bezoeker museumwinkel

Tevredenheid	abs	%
tevreden	21	28
enig commentaar	54	72
totaal	75	100

Tabel: 7. Tevredenheid met winkel

Conclusie

De bezoeker van de winkel van het Gemeentemuseum Den Haag toont zich over het algemeen tevreden met de winkel. De meeste antwoorden waren te vinden in het gebied redelijk en goed, met een tendens naar zeer goed.

Een paar antwoorden sprongen eruit in negatievere zin, deze betroffen:

- de bereikbaarheid van de museumwinkel van buitenaf gezien;
- de situering van de museumwinkel binnen het museum;
- het assortiment;
- zichtbaarheid van de prijskaartjes;
- het prijsniveau.

In het volgende hoofdstuk wordt de winkel van het Gemeentemuseum Den Haag afgezet tegen de museumwinkels van collega musea, om te zien hoe de museumwinkel zich verhoudt tot "soortgenoten".

Hoofdstuk VIII De benchmark

Inleiding

Wanneer de museumwinkel wil bekijken of het zijn opbrengsten kan verhogen ligt de vraag voor de hand welke maatstaf hier voor aangelegd moet worden. Gekozen werd voor een vergelijking met collega museumwinkels. Hiertoe werd een benchmark opgezet waarvan de resultaten werden opgenomen in de datamatrix 8.3.

8.1 De benchmark

Gekozen werd voor tien winkels van (kunst)musea over het land verspreid, met een minimum aantal bezoekers van rond de 100.000, af te zetten tegen de winkel van het Gemeentemuseum Den Haag.

Om de benchmark uit te voeren is gebruik gemaakt van vragenlijsten die, nadat telefonisch toestemming was verleend, gemaild werden. Waar nodig werden herinneringsmails verstuurd of herinneringstelefoongesprekken gevoerd. Wanneer dit tot niets leidde of tot incomplete informatie zijn de websites of de Kamers van Koophandel aangeboord.

Allereerst werd de vragenlijst voorgelegd aan het hoofdwinkel van het Mauritshuis. Niet alleen heeft het Mauritshuis een succesvolle winkel, maar een persoonlijke toets van de vragenlijst had ook een praktische kant, omdat direct kon merken hoe "hoe de vragen vielen".

Na dit persoonlijke interview, aan de hand van de vragenlijst met 33 vragen, werden de overige winkelhoofden telefonisch benaderd, dit vanwege de afstand en de tijd. Wanneer zij zich bereid verklaarden mee te doen, werd de lijst met vragen gemaild. De vergelijking bleek zeer moeizaam en tijdrovend omdat de hoofden van collega winkels maar met de grootste moeite te prikkelen waren mee te doen aan dit onderzoek. Toen er maar vier vragenlijsten geretourneerd werden, zijn de musea die niet mee wilden doen opnieuw benaderd om te vragen of zij wilden ingaan op de vragen die in de tabel staan. Om de hieronder beschreven redenen liep de gegevens verzameling niet als gewenst. Die redenen zijn:

- geen behoefte aan inzage van derden in financiële gegevens (zie onder)
- geen tijd willen/kunnen maken voor het invullen van een vragenlijst.
- geen behoefte aan "alweer een enquête".

Zoals gezegd bleek de respons matig te zijn: slechts vier van de tien benaderde musea hebben de totale vragenlijst en dan nog met uitzondering van de financiële gegevens, willen invullen. Deze waren: het Mauritshuis Den Haag, Bonnefanten Museum, Maastricht, Kröller Müller Museum, Otterlo, Groninger Museum. Van het Van Abbemuseum, Eindhoven kreeg ik veel informatie in een telefonisch gesprek van de facilitair manager.

Het Amsterdam Historisch Museum had op de lijst moeten staan maar dit haakte toch in een laat stadium af omdat de persoon die zich hiermee bezig hield ziek werd. Het Boijmans van Beuningen Museum deed, na aanvankelijke weigering, toch mee. Bij alle onderzochte musea moet aangetekend worden dat op de cijfers is afgegaan die gegeven werden, een zekere mate van "sociale wenselijkheid" kon niet beoordeeld worden.

Van alle onderzochte musea heeft alleen het Rijksmuseum de jaarrekening geheel openbaar toegankelijk gemaakt, met de beperking van het samenvoegen van de resultaten van drie winkels.

8.2 De datamatrix verklaard

De onderzoeksvariabelen zijn hieronder genoemd in volgorde van verschijning in de vergelijkende tabel.

Naar aanleiding van de antwoorden werd een tabel gemaakt om te kunnen vaststellen hoe de winkel in het Gemeentemuseum vergelijkt met "soortgenoten"

Bij de gegevens in de tabel moet nogmaals aangetekend worden dat het behalve bij het Rijksmuseum in Amsterdam om gegevens gaat die de musea zelf hebben gegeven.

De "echtheid" is dus niet voor derden vast te stellen.

8.2.1 Bezoekersaantallen

De bezoekersaantallen van het moedermuseum zijn opgenomen. (Een aantal musea beheert, net als het Gemeentemuseum, een (aantal) kleiner(e) musea).

8.2.2 Entreekaarten

Hierbij is uitgegaan van de normale prijs, niet de tijdelijke verhoging in verband met een tentoonstelling.

8.2.3 Oppervlakte van de museumwinkels

Bij de oppervlakte van de winkels is uitgegaan van het hoofdmuseum, tenzij anders aangegeven. (een aantal musea beheert kleinere musea)

8.2.4 Verkopen via internet

Van alle onderzochte musea heeft alleen het Rijksmuseum een mogelijkheid voor internet winkelen, zelfs bij dit grote museum geeft dit nog veel problemen (volgens één van de conservatoren van het Rijksmuseum).

De overige musea kiezen voor de bestel mogelijkheid via e-mail. Op den duur zien vrijwel alle musea internet als een mogelijkheid, maar nu vinden zij de hoge (handling)kosten niet tegen de baten opwegen.

Het museum Boijmans van Beuningen is er zelfs mee gestopt na drie jaar.

8.2.5 Toegankelijkheid museumwinkels

Voor wat betreft de toegankelijkheid van de museumwinkels (maar dit geldt ook voor de andere faciliteiten) kampen de oude, gevestigde musea met de beperkingen van de bestaande architectuur en omvang van het terrein waarop het museum gevestigd is.

Aanpassingen richting de hedendaagse eisen die aan musea gesteld worden zijn meestal kostbaar. (zie hoofdstuk V trends en ontwikkelingen in de museumwereld). Los van alle bouwkundige en financiële belemmeringen raken aanpassingen ook de beveiliging, die voor musea van levensbelang is.

Moderne musea als het Van Abbemuseum in Eindhoven, het Bonnefanten Museum in Maastricht en het Groninger Museum, zijn van meet af aan gebouwd met het oog op de hedendaagse uitbating van de faciliteiten. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld in toegang tot de

restaurants of winkels, filmzalen en/of ontvangstruimten vanuit de openbare museumruimte. Het multifunctionele gebouw wordt in deze gevallen gebruikt voor festivals met een bepaald thema. Hierdoor wordt de zichtbaarheid het van het museum vergroot wat ook andere sectoren van het museum positief kan beïnvloeden.

8.2.6 Financiële gegevens

Dit betreft de kolommen gemiddelde besteding en omzet winkel.

De oorzaak van het niet vrij willen geven van financiële gegevens ligt, aan de verzelfstandiging van de musea. De directeur van een belangrijk en succesvol museum verwoordde dit als volgt: "we worden voor ons succes gestraft".

De, niet geheel ongegronde, gedachte leeft bij veel musea dat wanneer de eigen faciliteiten winstgevend presteren er op de rijks -of gemeentesubsidie gekort kan gaan worden. Dit zou consequenties kunnen hebben voor het tentoonstellings-of aankoopbeleid.

Omdat de hoofden van verschillende museumwinkels geen financiële data wilden geven werden vervolgens de Kamers van Koophandel aangeboord voor financiële informatie. Dit spoor liep ook dood omdat de musea de opbrengsten uit de faciliteiten via stichtingen van museumvrienden laten lopen waardoor er geen inzage hoeft te worden gegeven in de financiële gegevens.

Eén museum had zelfs deze stichtingen in Zwitserland ondergebracht.

In een enkel geval is de vraag naar financiële cijfers aan de financiële afdeling gevraagd en af en toe met succes.

Soms brachten museum-websites, met redelijke mate van openbaarheid uitkomst, al worden de cijfers daar vaak niet uitgesplitst. (Rijksmuseum, Amsterdam, Centraal Museum, Utrecht) dit is dan zo gelaten, maar het staat wel aangegeven.

8.2.7 Assortiment

De onderzochte museumwinkels hebben (naast boeken, catalogi en prentbriefkaarten) diverse artikelen in het assortiment die in de meeste gevallen een relatie hebben met de vaste collectie of met een bepaalde tentoonstelling. Dit kunnen ook remakes zijn of andere artikelen die het museum koopt of zelf laat produceren. Samenwerking van museumwinkels op het gebied van iets produceren vindt niet plaats, wel neemt men soms (succesvolle) producties van andere musea over voor de eigen winkel. Het Centraal Museum in Utrecht heeft alleen een boekwinkel.

8.2.8 Vrijwilligers/eigen personeel

De kosten van de personele bezetting is niet transparant omdat het ene museum kiest voor het werken met eigen personeel het andere museum werkt met vrijwilligers (Mauritshuis) en een derde museum werkt met de combinatie van beiden (Frans Halsmuseum). Ook blijkt het soms lastig om de precieze fte's toe te rekenen aan medewerkers die in het museum werken en bepaalde taken voor de winkel verrichten.

8.3 Datamatrix vergelijking voor museumwinkels

2003	Bezoekers aantal	Entree Kaartje €	Oppervlakte Winkel m².	e- commerce	Gem. Besteding €	Vrijwilligers	Eigen Ingang winkel	Omzet winkel	assortiment	personeel
M 1	239.979	7.50	92	nee	4	nee	nee	961.093	Divers	4 fte
M 2	833.450	9	280 3 winkels	ja	3.42	nee	ja	2.850.000	Divers	17 fte.(23 pers.)
M 3	163.000	7	70	nee	2.45	nee	ja	400.000	divers	3 fte
M 4	235.000	7	42	ja	2.45	nee	ja	576.088	Divers,	2.6 fte
M 5	173.000	8.50	40	nee, e-mail	2.20	nee	ja	349.731	Divers	1 pers. (1fte)
M 6	96.921	8	75	nee	1.66	1	ja	238.000	boeken	1 pers. 1 fte
M 7	250.000	9	120	Nee, e- mail	4- 6	Ja, allen	ja	1.000.000- 1.500.000	divers	160 vrijwilligers
M 8	110.000	7	110	Nee, email	2.50- 3	nee	ja	250.000	divers	4 deeltijd, 1 fte
M 9	100.000	9	90 FH 20 hallen (2 winkels)	nee	2	Ja, museum- Vrienden cadeaus, Boeken Museum zelf	ja	62.000 uit cadeaus boeken 138.156 totaal 200.156	divers	2.5 fte+ 0.5 fte hallen=3fte vast 60 vrijwilligers
M 10	300.000	12 dag- kaart	200	nee	2.50	nee	Nee, Onderdeel Park.	800.000	divers	3 fte

8.3. Datamatrix

M 1 = Gemeentemuseum Den Haag

M 2 = Rijksmuseum, Amsterdam

M 3 = Museum Boijmans van Beuningen, Rotterdam

M 4 = Groninger Museum

M 5 = Van Abbemuseum, Eindhoven

M 6 = Centraal Museum, Utrecht

M 7 = Mauritshuis, Den Haag

M 8 = Bonnefantenmuseum, Maastricht

M 9 = Frans Hals Museum, Haarlem

M10= Kröller Müller Museum, Otterlo

8.4 Analyse van de datamatrix



fig.3. Bezoekersaantallen van de onderzochte musea

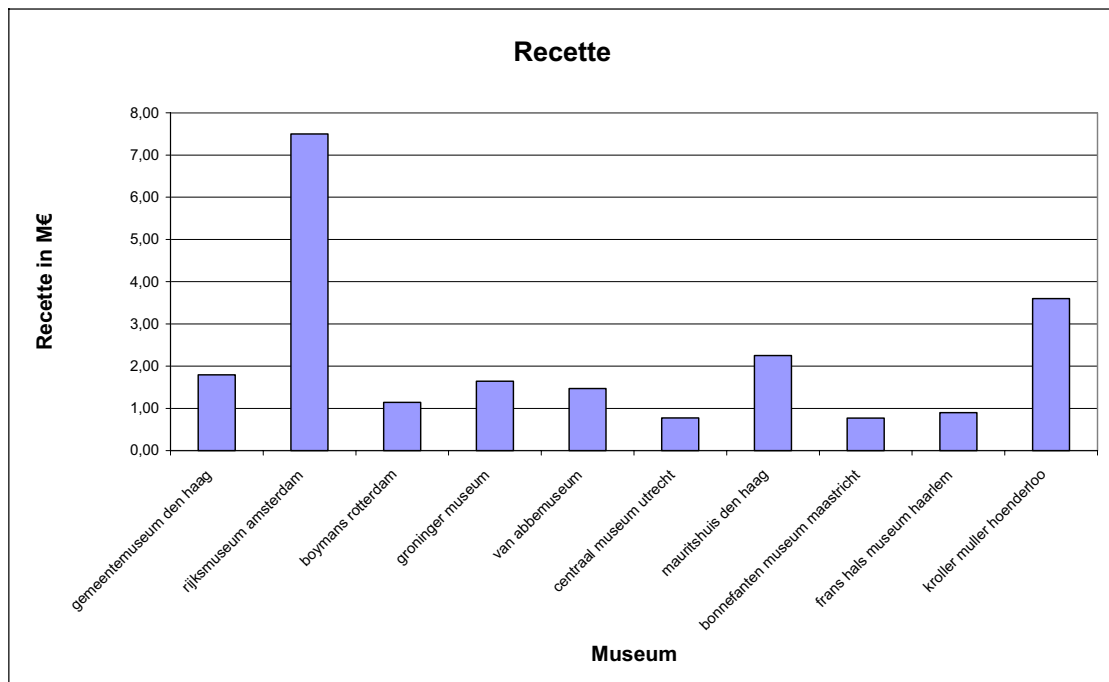


fig. 4. De recette van de onderzochte musea

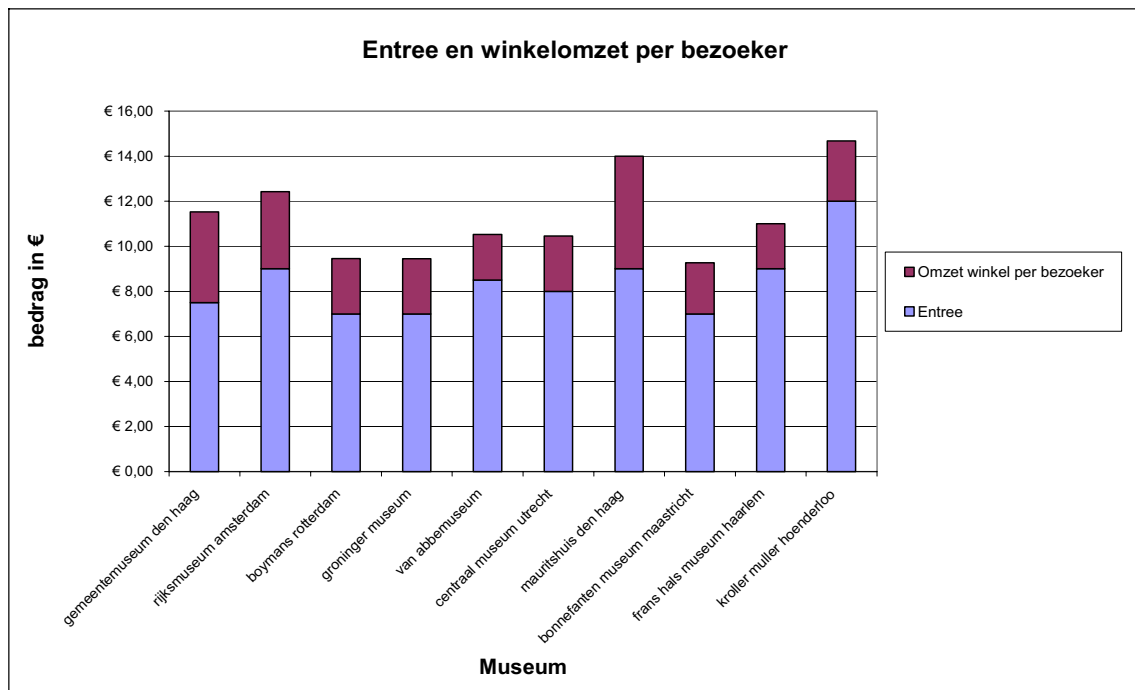


fig. 5. De entreegelden met de winkelomzet per onderzocht museum. In blauw de recette, in paars de winkelomzet.

In figuur 5. worden de entreegelden getoond tegelijk met de gemiddelde besteding per bezoeker. Hierbij is de omzet (in donkerrood) gezet boven op het entreegeld (blauw). Hierbij springt het Mauritshuis eruit qua gemiddelde besteding per bezoeker. Het hoofd winkel vertelde dat 60% van de winkelbezoekers geen museumbezoeker is, deze klanten komen binnen via de eigen winkelingang. De winkel van het Mauritshuis werkt (behalve de parttime inkoopster) uitsluitend met vrijwilligers. De vrijwilligers zijn tevens vriend van het Mauritshuis. De ingang van deze winkel is niet goed zichtbaar, zodat het niet onwaarschijnlijk is dat het netwerk van de 160 vrijwilligers de inkopen positief beïnvloedt (Het assortiment bestaat hier voor een groot gedeelte uit cadeau-artikelen).

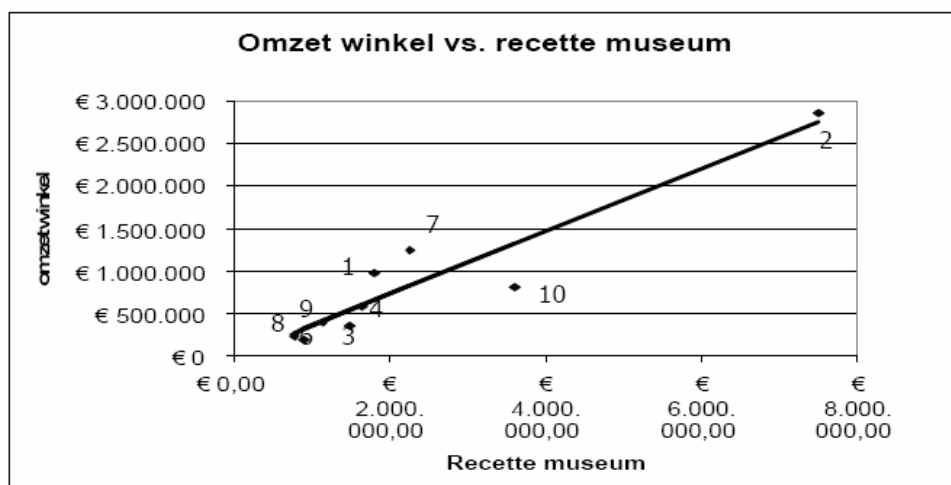


Fig. 6 omzet winkel versus recette museum

In figuur 6. wordt de omzet van de museumwinkels afgezet tegen de recette van de bijbehorende musea. Deze relatie is als volgt: de omzet van de winkel is 0,33 maal de recette van het museum

De correlatiecoëfficiënt (R^2) is 0,93, dit betekent een sterke positieve correlatie.

Het betekent dat de museumbezoeker nog eens 33% van de prijs van het toegangskaartje besteedt aan aankopen in de winkel.

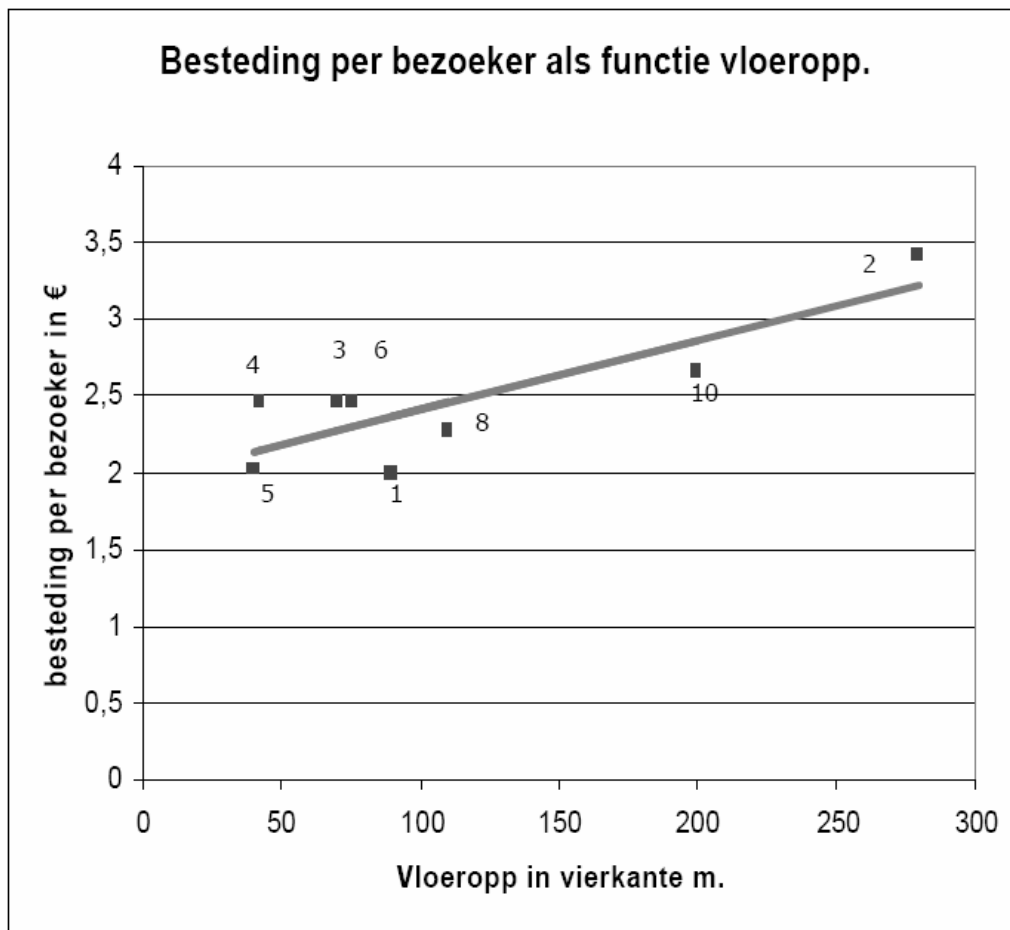


Fig. 7 besteding per bezoeker t.o.v. vloeroppervlak winkel

In figuur 7. Is de invloed van het vloeroppervlak op de besteding per bezoeker weergegeven. Dit wil zeggen hoeveel meer euro's de bezoeker besteedt wanneer het vloeroppervlak met een meter toeneemt. De volgende relatie is hiervan het resultaat: de relatiecoëfficiënt (R^2) bedraagt 0,71, redelijk positieve samenhang. Er bestaat een vrij goede, maar niet zo erg sterke correlatie tussen het vloeroppervlak en de besteding per bezoeker. Het effect is dus zo klein, dat de extra kosten die meer vloeroppervlak met zich meebrengen niet snel tot meer opbrengst zal leiden. Er moet dus sprake zijn van bijvoorbeeld een te volle winkel.

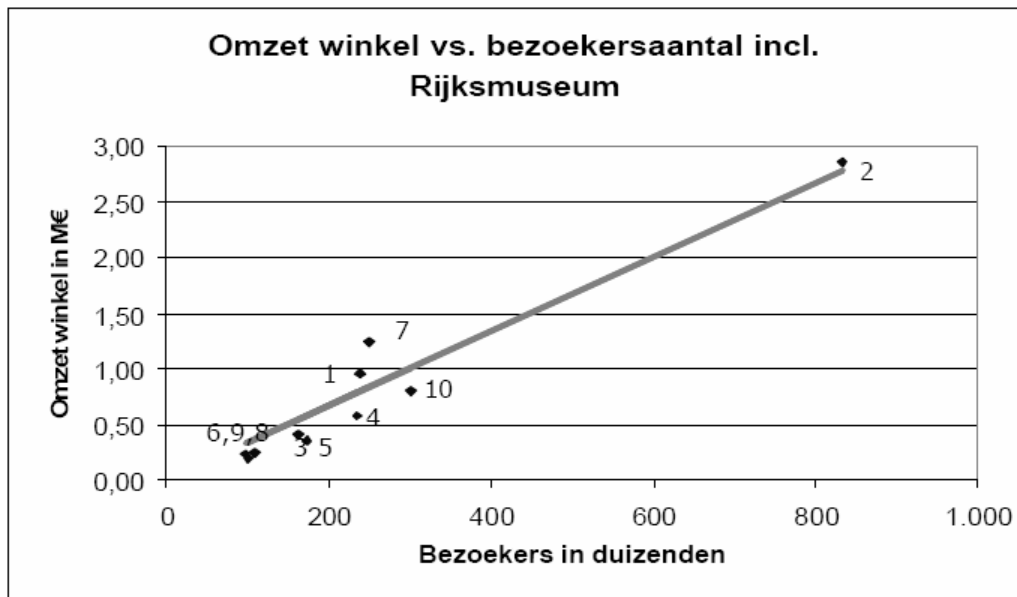


fig. 8 Omzet winkel vs bezoekers

In figuur 8 zijn de omzet en de bezoekersaantallen met elkaar in verband gebracht. De relatie vertoont een sterke positieve samenhang ($R^2=0.82$). De omzet in euro's is 3,33 maal het bezoekersaantal. Dit betekent dat de bezoeker gemiddeld € 3,33 besteedt. Door de omvang van het Rijksmuseum wordt deze vergelijking in positieve zin beïnvloed.

Conclusie

In dit hoofdstuk is met behulp van een benchmark in beeld gebracht waar het Gemeentemuseum Den Haag staat in vergelijking met gelijksoortige musea. Deze vergelijking is vrij lastig gebleken door het niet vrij toegankelijk zijn van de financiële gegevens.

Wanneer er afgegaan wordt op de gegevens die de musea zelf verstrekten, wordt duidelijk dat de verschillen tussen de onderzochte musea niet enorm groot zijn waardoor de juistheid van de verstrekte gegevens in waarschijnlijkheid toeneemt. In dit licht bezien presteert de winkel van het Gemeentemuseum Den Haag goed. De gemiddelde besteding van de bezoeker van de Gemeentemuseumwinkel is op één na het hoogste in vergelijking met die van de andere onderzochte musea.

Verder is de samenhang onderzocht tussen:

1. Omzet winkel versus de recette: deze vertoont een redelijk tot sterke positieve samenhang. Dit betekent dat de museumbezoeker boven het bedrag dat als entree betaald wordt nog eens 33,3% in de museumwinkel uitgeeft.
2. De besteding van de bezoeker in relatie tot het oppervlakte winkel vertoont een redelijk positieve samenhang. Toch is het effect beperkt omdat het per meter zo weinig is in verhouding tot de kosten die er tegen overstaan.
3. Omzet winkel versus bezoekersaantal: duidelijk positieve correlatie, waaruit blijkt: hoe meer bezoekers hoe groter de omzet. Dezelfde conclusie wordt getrokken in het artikel van H. van der Giessen (MMNieuws, 2000).

Hoofdstuk IX Vergelijking MKB boekwinkels- winkel Gemeentemuseum

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar het type winkel waarmee de museumwinkel van het Gemeentemuseum het best vergeleken kan worden: de boekwinkel uit het Midden-en Klein Bedrijf. De overeenkomsten liggen in het assortiment, de (meestal) beperkte omvang van de winkel en een belangrijk element de vaststaande boekenprijs (www.vasteboekenprijs.nl).

Er kan dus niet zoals in vele andere MKB winkels gestunt worden met prijzen. De onderscheidende waarde van de winkel moet komen uit de expertise van de medewerkers, de selectie van het assortiment en de sfeer en/of service van de winkel. De MKB boekwinkel en de museumboekwinkel zijn hieronder vergeleken.

9.1 De vergelijking

Het managen van kunstinstellingen is een vak apart, dat nogal afwijkt van het leiden van een profitbedrijf. Culturele ondernemingen horen qua grootte bij het Midden-en kleinbedrijf (MKB). De winkel van het Gemeentemuseum behoort daar ook toe maar zij heeft vanwege haar ondersteunende functie aan het primair proces een speciale (culturele)rol te vervullen die van belang is te onderkennen.

De verschillen met een gangbare MKB winkel liggen in:

Kunstsector	Normaal Midden- en Kleinbedrijf (MKB)
1. Het product wordt niet aangepast aan de smaak van het publiek, wel de selectie (museumgebonden). 2. de bedrijfstak wordt voor een groot gedeelte gesubsidieerd; meeste zorg leiding gaat naar dienstverlenend/cultureel imago. 3. Voortdurende aandacht voor het organiseren van nieuwe tentoonstellingen (producten) 4. Formele verantwoordelijkheid ligt bij het bestuur van het museum. 5. Medewerkers lijken als vanzelf gemotiveerd te zijn. Het sturen van emoties is belangrijk bij kunstmanagement.	1. Het product wordt aangepast aan de smaak van het publiek. 2. De productie wordt over het algemeen niet gesubsidieerd. 3. Het werk bestaat uit het leveren van een productenpakket om een maximale winst te kunnen behalen. 4. De verantwoordelijkheid ligt bij de directie. 5. Het motiveren van medewerkers is een hoofdtaak van de profitmanager. Het sturen van emoties wordt van minder belang geacht

Tabel 9. Bron: Noordman, 2003.

Ad 1. De museumwinkel verkoopt artikelen die voor het grootste gedeelte museum gebonden zijn, waardoor de smaak eigenlijk bepaald wordt door het museum. De bezoeker komt al met die bepaalde belangstelling en koopt dus in die richting. Het is aan de doelstelling van het museum met de winkel te zien of zij zich tot hogere idealen als educatie wil beperken of meer nadruk op commerciële activiteit wil leggen.

Ad 2. De winkel hoeft minder op de kosten van de locatie te letten omdat het museum al op een bepaalde (gesubsidieerde) locatie zit. Dienstverlening aan de bezoeker is een belangrijk motief voor het museum.

Ad 3. Het product (tentoonstelling) wordt binnen de collecties voortdurend vernieuwd omdat dát de bezoeker binnenhaalt. Producten als kaarten, catalogi en boeken moeten hieraan worden aangepast in die zin heeft de winkel een relatie met tentoonstellingen

Ad 4. De verantwoordelijkheden zijn minder direct voelbaar omdat deze gelaagd zijn. Het doel van de museumwinkel is niet alleen het maken van winst betreft maar ook andere doelstellingen.

Ad 5. Medewerkers hebben in de meeste gevallen affiniteit met de kunstwereld waardoor zij een ander motivatie niveau hebben dan bij medewerkers van de reguliere MKB winkel het geval is. Bij veel museumwinkels werken uitsluitend vrijwilligers.

Aan de genoemde verschillen tussen de kunstsector en de "gangbare" MKB winkels ligt het voor het MKB eenduidige doel: winst, ten grondslag, voor de meeste museumwinkels ligt dit minder duidelijk. In welke mate het Gemeentemuseum belang hecht aan winst werd onderzocht bij het management van het museum.

Om een beeld te geven van de winkel van het Gemeentemuseum ten opzichte van de gemiddelde MKB (Midden en Klein Bedrijf) boekenwinkel de volgende cijfers:

(Aangezien de cijfers vanwege het exceptioneel goede jaar 2003 vertekend zijn, staan de cijfers uit een meer gemiddeld jaar 2004 cursief aangegeven)

9.2 Exploitatie beeld, 2003 (in % van netto-omzet, excl. BTW)

Winkel Gemeentemuseum Den Haag	MKB boekwinkel (gehele branche)
<i>Netto omzet 100</i>	<i>Netto omzet 100</i>
Inkoopwaarde: 52% <i>53%</i>	Inkoopwaarde: 71%
Brutowinst 48% <i>47%</i>	Brutowinst: 29%
Huisvestingskosten: 1% <i>1%</i>	Huisvestingskosten: 5%
Personeelskosten: 16% <i>21%</i>	Personeelskosten: 13%
Overige kosten 1% <i>1%</i>	Overige kosten: 8%
Resultaat 29% <i>23%</i>	Resultaat: 3%

Tabel 10. Bron: cijfers CBS, raming EIM

Analyse op basis van het exploitatie-beeld 2003:

Van de 1500 in Nederland geregistreerde boekhandelaren zijn 47% ongebonden zelfstandig en de gemiddelde winkeloppervlakte bedraagt 151 m².

Inkoopwaarde: Het resultaat is bij de museumwinkel aanzienlijk hoger door de lage inkoopprijs van de verkochte artikelen. De oorzaak ligt in bij voorbeeld de verkoop van prentbriefkaarten (16%) inkoop drie cent verkoop 80 cent verkoop.

Catalogi in eigen beheer vervaardigd genereren (met tot 40%-60% bij succesvolle tentoonstellingen) ook meer winst dan de detailhandel kan halen op een catalogus (zie bijlagen, voor interview hoofd winkel). Daarnaast is de klant blijkbaar gemotiveerd een hoge(re)prijs te betalen voor een artikel met souvenir waarde of status verhogende waarde.

De *brutowinst* is dan ook hoog in verhouding tot de MKB boekenwinkel

Huisvestingskosten: zijn bij het Gemeentemuseum zeer laag te noemen. De vraag is in hoeverre zij reëel te noemen zijn, wel is het niet of nauwelijks doorberekenen van huisvestingskosten een veel voorkomend verschijnsel bij non-profit bedrijven. Overigens is bij kleinere MKB bedrijven het winkelpand ook vaak eigendom waardoor de huisvestingskosten ook relatief laag zijn.

De *gemiddelde personeelskosten* liggen hoger bij het Gemeentemuseum dan in het MKB. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat in het MKB veel eigen bedrijven zijn waar de familie in het bedrijf meewerkt.

Het resultaat is bij de winkel aanzienlijk hoger dan bij de MKB boekwinkel door de lage inkoop prijs van de verkochte artikelen. Deze worden gedeeltelijk in eigen opdracht aan de hand van eigen collecties of tentoonstellingen vervaardigd, dan wel gekocht bij de museumgroothandel. Tevens zijn museumbezoekers blijkbaar bereid een flinke opslag te betalen voor de museumartikelen.

9.3 Kengetallen per winkeltype, 2003 (excl. BTW)

Winkel Gemeentemuseum Den Haag		MKB boekwinkel (gehele branche)	
Netto omzet: € 961,883	€ 550.000	Netto omzet: € 823.800	
Omzetsnelheid: 7	3.5	Omzetsnelheid: 7.8	
Omzet p.m ² WVO: € 8400	€ 6.500	Omzet p.m ² WVO: € 3.860	
Omzet p. fte: € 240.000	€ 167.000	Omzet p. fte: € 195.880	

Tabel 11. Bron: cijfers CBS, raming EIM

Analyse op basis van de kengetallen per winkel 2003:

De omzet van de winkel van het Gemeentemuseum was uitzonderlijk hoog te noemen in het jaar 2003, dit was te danken aan de Botero tentoonstelling die een ongekennde hit bleek te zijn. Vandaar dat de cijfers van een gemiddeld jaar cursief zijn aangegeven.

De omzetsnelheid is in 2003 bijna tweemaal zo hoog geweest dan in de jaren daarvoor, en bijna zo hoog dan in de gemiddelde MKB winkel.

De gemiddelde omzet per m² winkel vloer oppervlak ligt hoger bij de Gemeentemuseumwinkel dan in de MKB boekwinkel: in 2003 zelfs ruim tweemaal zoveel. Toch is de ook de gemiddelde omzet per m² relatief hoog te noemen in verband met het beperkte vloeroppervlak.

De omzet per fte. lag bij het Gemeentemuseum in 2003 ook hoger dan bij het MKB. De jaren daarvoor lag de omzet per fte. wat lager dan in het MKB maar het verschil was niet groot. Dat de omzet per fte. lager ligt wordt waarschijnlijk eerder veroorzaakt door de gemiddelde lagere verkoopprijs per artikel dan door een mindere arbeidsproductiviteit.

Conclusie

Uit deze vergelijking komt naar voren dat de winkel van het Gemeentemuseum Den Haag het in verhouding tot de gemiddelde MKB boekwinkel goed doet. Wel moet opgemerkt worden dat de hele boekwinkelbranche een weinig winstgevende sector is (www.boekenbond.nl, branches in detail 2004).

Conclusies en aanbevelingen

Inleiding

De conclusies naar aanleiding van onderzoeksresultaten van de subprobleemstellingen beantwoord worden, daarna volgt het antwoord op de centrale probleemstelling.

De probleemstelling:

Hoe kan de museumwinkel bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van het Gemeentemuseum?

Subprobleemstellingen:

- I. Hoe kan de museumwinkel bijdragen aan de versterking van het imago van het museum?**
- II. Hoe kan de museumwinkel een educatieve functie vervullen voor het museum?**
- III. Hoe kan de museumwinkel (meer) inkomsten genereren voor het museum?**

Conclusie subprobleemstelling I.

De museumwinkel is onderdeel van het secundair proces dat het primair proces (het museum) ondersteunt bij de uitvoering van haar taken. Uit het klanttevredenheidsonderzoek kan worden afgelezen dat de klant de winkel waardeert met een "redelijk tot goed", met een tendens naar goed. Dit is impliciet een positief signaal, een winkel mag dan langzamerhand een "dissatisfier" (Verhage, 1999) geworden zijn in een museum, toch is een positieve waardering belangrijk. Een negatief gestemde klant kan veel schade aanrichten. Om nog meer aan het imago van de museumwinkel bij te kunnen dragen is het van essentieel belang dat de zichtbaarheid van de winkel wordt vergroot zowel binnen het museum als naar buiten toe. Belangrijk is dat zowel het management van het museum als het management van de winkel een gezamenlijke visie op de winkel hebben.

Conclusie subprobleemstelling II.

De museumwinkel vervult op dit moment haar educatieve functie zeker voldoende voor wat betreft volwasseneneducatie, alle kunstboeken en catalogi kunnen als educatief gezien worden. Zij dragen bij aan de beleving en aan de vermeerdering van kennis. Hoewel educatie ten behoeve van kinderen één van de belangrijkste doelstellingen is van het Gemeentemuseum vertaalt zich dit nauwelijks in de productenrange van de winkel. Zowel het hoofd educatie als het hoofd winkel geven aan wel meer artikelen of boeken te willen aanbieden, mits er meer tijd of mankracht beschikbaar zou zijn. Ook zouden er eigen educatieve kinderproducten bij kunnen komen, maar om eerder genoemde reden is dit er nog niet van gekomen.

Conclusie subprobleemstelling III.

Uit het *klanttevredenheidsonderzoek* bleek dat de klant de winkel van het Gemeentemuseum over het algemeen als redelijk tot goed beoordeelt. Bij de open vragen kwamen de volgende punten het meest naar voren komen.

- de bereikbaarheid van de museumwinkel van buitenaf gezien;
- de situering van de museumwinkel binnen het museum;
- het assortiment;
- zichtbaarheid van de prijskaartjes;
- het prijsniveau.

Hieruit kan worden afgeleid dat deze punten voor aanpassing in aanmerking komen.

Uit de onderzochte musea in de *benchmark*, vastgelegd in een datamatrix, blijkt dat de winkel van het Gemeentemuseum goed presteert in het gezelschap van soortgelijke musea. Door relaties te leggen tussen drie onderdelen uit de matrix is het volgende gebleken:

1. De omzet versus recette;
2. De besteding per bezoeker versus het vloeroppervlak;
3. De omzet versus de bezoekersaantallen

Ad. 1 De omzet versus de recette toont aan dat er in 2003, 33% van de prijs van een entreekaart besteed werd in de museumwinkel.

Ad. 2 De besteding per bezoeker versus het vloeroppervlak vertoont een redelijke positieve samenhang, dit wil nog niet zeggen dat meer oppervlakte ook tot meer bestedingen van de bezoeker leidt. Waarschijnlijk spelen andere factoren hierbij een rol zoals drukte in de winkel. Daarnaast is de wet van de verminderde meer opbrengsten een factor: een groter winkeloppervlak brengt meer kosten met zich mee.

Ad. 3 Toont aan dat de relatie omzet bezoekersaantallen redelijk tot sterk positief is. Hierdoor kan men zeggen dat de vergroting van de bezoekers aantallen leidt tot een vergroting van de omzet.

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat bezoekers aantallen van het museum van vitaal belang zijn voor het resultaat van de museumwinkel.

Uit de *vergelijking met de gemiddelde winkel uit het MKB* blijkt dat de exploitatie van de museumwinkel tot een hoger resultaat leidt dan bij de gemiddelde MKB boekwinkel. Omzet (ondanks de hoge nettowinst) en omloopsnelheid zijn lager bij de museumwinkel dan bij de gemiddelde MKB boekwinkel.

Naar aanleiding van het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de winkel van het Gemeentemuseum Den Haag op dit moment goed presteert. Een aanzienlijke verhoging van de omzet op dit moment lijkt niet erg reëel. Wel liggen hier nog mogelijkheden. De omzet kan verhoogd worden door een combinatie van de onderzoeksresultaten. Voor de korte termijn liggen de kansen: met name op het vlak van de omzetsnelheid, de assortiment bewaking, merchandising en het vergroten van de zichtbaarheid.

Conclusie naar aanleiding van de centrale probleemstelling

De winkel van het Gemeentemuseum Den Haag draagt bij aan de verwezenlijking van de doelstellingen van het museum. Zij ondersteunt het museum bij het uitvoeren van het primaire proces in financiële zin. Het museum kan met deze eigen inkomsten, spraakmakende tentoonstellingen financieren die uit de gemeentelijke bijdrage alleen niet bekostigd kunnen worden. Juist de tentoonstellingen vormen een belangrijke drijfveer voor de bezoeker om het Gemeentemuseum te bezoeken.

De rol en functie van de museumwinkel worden door verschillende sectoren binnen het museum als service verlenend en geld genererend gezien.

Deze rol en functie vervult de winkel redelijk/goed vanuit de klant gezien en zelfs een vergelijking met collega museumwinkels en met de gemiddelde boekwinkel uit het Midden- en Klein Bedrijf kan de museumwinkel goed doorstaan.

Toch verdient het aanbeveling de trends en ontwikkelingen in de museumwereld nauwlettend te volgen. Enerzijds ligt het gevaar van grotere (gemeentelijke) bezuinigingen op de loer, anderzijds zijn de wensen en verwachtingen van de bezoeker/klant aan veranderingen onderhevig; factoren om rekening mee te houden. Voor de nabije toekomst kan de museumwinkel zijn voordeel doen met het vergroten van de interne en externe zichtbaarheid, om meer klanten binnen te halen.

Nota bene

In de aanbevelingen is gekeken naar mogelijkheden voor winstverhoging op de korte termijn en mogelijkheden voor winstverhoging op de langere termijn.

De aanbevelingen en financiële consequenties in het volgende hoofdstuk zijn eveneens genummerd met Romeinse cijfers, die corresponderen met de nummering van de conclusies en aanbevelingen.

Aanbeveling I. (In volgorde van prioriteit)

I. 1 De museumwinkel op de website van het museum zetten is zeer belangrijk.

Alle hier onderzochte musea hebben dit reeds gedaan. Een Duits onderzoek toonde aan dat bij twintig procent van de bezoekers dit zelfs het belangrijkste motief is bij het bezoek aan de museumsite. (Haan, de, 2003)

Op de website kan een foto van de winkel getoond worden, de openingstijden en hoe men de winkel bereikt. Voor klanten die uitsluitend voor de winkel komen kan er een kosteloze toegangskaart bijvoorbeeld in een andere kleur gedrukt worden.

Op termijn kunnen artikelen op de website getoond worden om te bestellen per e-mail of internet. Hiervoor zou een producten- en dienstencatalogus gemaakt kunnen worden die te downloaden is via Adobe.

I.2. Registratie van de bezoekers met POS systeem (Point of Service), zodat het inzicht in de klant vergroot kan worden voor, zowel marketingdoelen van het museum, als de samenwerking met het Convention Bureau (VVV). Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt in welke landen gericht reclamecampagnes gestart kunnen worden voor bepaalde tentoonstellingen.

In een gesprek met het Convention Bureau kwam deze wens duidelijk naar voren. (Dit geldt eigenlijk voor het museum maar aangezien de winkel afhankelijk is van museumbezoekers ligt er een duidelijk voordeel ook voor de winkel)

I.3. Voor de medewerkers van de winkel herkenbare kleding (zoals de informatrices in de hal bij de informatiebalie) nu reeds dragen. Het is plezierig voor de klant een herkenbaar aanspreekpunt te hebben. Daarnaast vergroot het de bekendheid van de huisstijl.

I.4 Een eigen "cadeaulijn" ontwikkelen bijvoorbeeld met afbeeldingen naar Mondriaan schilderijen zoals servetten, sleutelhangers en agenda's. In verband met de moderne, zakelijke uitstraling van het museum is het goed mogelijk cadeaus te produceren die het op de markt van relatiegeschenken goed zouden kunnen doen. Uit gesprekken met eigenaren van museumwinkelgroothandels blijkt dat de afbeeldingen van de tien best verkochte prentbriefkaarten van het museum het meest voor merchandising in aanmerking komen. Dat wil zeggen dat bijvoorbeeld het museumgebouw, de Boogie Woogie van Mondriaan als de meest verkochte prentbriefkaarten ook het meest succesvol zullen verkopen afgebeeld op magneten voor de ijskast, als kft voor een agenda, mok enzovoorts. (Voor interview directeur Museum Magazijn: zie bijlagen)

I.5 Aantrekkelijkheid van het verpakkingsmateriaal verbeteren. Bij het Van Goghmuseum is het verpakkingsmateriaal zo spannend dat er naast de verpakkingsfunctie er van een PR-functie sprake is.

Aanbeveling II

II.1 Het is denkbaar dat niet alle informatie die nu gratis te verkrijgen is via internet in toekomst gratis moet blijven. Ook hier kan het Gemeentemuseum kiezen voor bepaalde groepen kosteloos te bedienen maar het kan andere groepen laten betalen door bepaalde educatieve producten in de winkel te verkopen.

II 2 .Ontwikkelen van eigen educatieve (cadeau) artikelen. (Poppenhuis gerelateerd bijvoorbeeld)

Luisterboeken (audioboeken) zijn volgens het VOB een trend. In de Verenigde Staten groeide de luisterboekenmarkt met 30% per jaar de afgelopen vijf jaar. Uitgeverij Rubinstein in Amsterdam is dan ook niet meer de enige die in Nederland deze markt bedient.

Aanbeveling III

III.1 De omzetsnelheid van de artikelen in de winkel vergroten door te monitoren volgens strengere normen. De (eventueel) vrijgekomen ruimte kan met artikelen uit het populaire segment (7-23 €) uitgebreid worden. Hierdoor kan de museumwinkel zich nadrukkelijker als cadeauwinkel profileren. De marges voor cadeau-artikelen liggen op ca. 50%. Er zijn op dit moment drie vitrines met horloges. Dit kan tot een vitrine beperkt worden waardoor hier andere artikelen uitgestald kunnen worden.

III.2 Het werken met een vrijwilligersorganisatie om zowel de personele kosten te drukken als het draagvlak voor het museum te vergroten (Vingerhoets, 2000). Gedeeltelijk werken met een groep vrijwilligers kan ook, de vrijwilligers kunnen helpen bij het verkopen of helpen bij het netjes neerleggen of zetten van de boeken of artikelen. Bij het Frans Hals Museum wordt de kassa door het museum personeel bediend, om geen moeilijkheden te hebben bij kassabediening of overdracht. De rest van de verkoop wordt door vrijwilligers gedaan.

III.3 Cursussen in etaleren, presenteren en verkooptechniek worden via het VOB gegeven, desgewenst "in company" (Vakopleidingen boekenbranche).

III.4 De routing in de winkel kan verder verbeterd worden. Het feit dat de winkel eigenlijk uit twee zalen bestaat maakt het niet eenvoudig goed toezicht te houden op het winkelende publiek. De Verhoging in het tweede winkelgedeelte is klant onvriendelijk voor bezoekers die niet goed ter been zijn. De treden en het smalle pad op de verhoging is onhandig wanneer het druk is aangezien men elkaar niet goed passeren kan.

III.5 De remakemeubels ophangen als installatie, zodat de wand links naast de toegangsdeur voor het tentoonstellen van andere artikelen gebruikt kan worden.

III.6 Verlichting verbeteren door spots op de kasten te bevestigen.

III.7 Boeken die niet met de onderwerpen van het hier beschreven museumdeel van doen hebben zoals bijvoorbeeld de boeken over fotografie naar de winkel van het GEM overhevelen.

Architectuur boeken herbezinnen. Wil het museum een grote collectie architectuurboeken verkopen of alleen architectuurboeken die met het Berlage gebouw te maken hebben? Een vrijwilliger aanstellen om de winkel, in drukke tijden, te helpen de boeken en andere artikelen steeds een opgeruimd aanzien te geven. Ook kan een vrijwilliger boeken en kaarten op eventuele beschadigingen controleren.

III.8 Seizoengebonden decoratie, in samenwerking met een bloemist uit de buurt. Dit om de wat koele sfeer te doorbreken.

III.9 Voor de winkel is naast toerisme ook het verzorgingsgebied in de buurt belangrijk. De residentiële wijk waar het Gemeentemuseum gesitueerd is biedt ook mogelijkheden. Op zondag bijvoorbeeld zijn vrijwel alle winkels in de naburige winkelstraten gesloten. Hierop kan nog meer ingespeeld worden door dit onder de aandacht te brengen van buurtbewoners door middel van adverteren.

Speciale aanbevelingen (die een langere aanlooptijd vragen)

III.10 Uitbesteding van de boekhandel. Boekhandel Motta uit Eindhoven verzorgt de boekhandels reeds van zeven museum(boek)winkels waardoor de benodigde expertise op het gebied van kunstboeken aanwezig is. De toegevoegde waarde van de professionele boekwinkel ligt in het assortimentsbeleid en de marketing. De boekhandel wordt beloond met een percentage van de boekomzet, dan wel de totale omzet.

De samenwerking kan gunstige effecten hebben op:

- Het boekassortiment (kan wekelijks vervangen/aangevuld worden)
- Personele kosten
- Opslagkosten
- Administratieve rompslomp
- Geen risico: winkeldochters, inzage exemplaren afschrijving
- Marge 15% voor museum, bij eigen uitgaven meer.

De personele ruimte die vrijkomt door deze (mogelijke) samenwerking kan gebruikt worden voor de selectie en inkoop van cadeau-artikelen. Deze aanbeveling zou zeer succesvol kunnen zijn in samenwerking met het museum.

III.11 Bij een mogelijke verandering van locatie lijkt de ruimte tussen het Museon en het Gemeentemuseum een geschikte locatie aangezien daarmee de toegankelijkheid vanaf de straat en de zichtbaarheid daarmee in een klap gerealiseerd wordt.

III.12 De vrijgekomen winkelruimte kan eventueel gebruikt worden als artotheek.

Financiële consequenties

Inleiding

Zoveel mogelijk worden hieronder de financiële consequenties besproken naar aanleiding van de aanbevelingen. Voor een heel aantal aanbevelingen was het ondoenlijk de kosten te ramen. De geraadpleegde bedrijven willen ten eerste ter plaatse komen kijken en ten tweede willen zij bedrijfsinformatie hebben alvorens een raming te maken.

Dit kost tijd en geld, in geval van een concrete opdracht worden de gemaakte kosten verrekend.

Kostenraming I (hierbij is de volgorde van de aanbevelingen aangehouden)

I.1 Te complex om een raming van te maken. Het gehalte van het maatwerk is zo hoog, dat websitebouwers, niet zonder concrete opdracht hier iets over kunnen zeggen.

I.2 Alle mogelijkheden zijn al aanwezig, zij worden alleen nog niet volledig benut.

I.3 De informatrices aan de infobalie hebben reeds de benodigde (bedrijfs)kleding. De kosten hiervoor zijn dus al bekend zijn bij het museum.

I.4 Merchandising: gedeeltelijk te complex om een raming van te maken. Voor het merchandisen moet de kunstenaar 70 jaar tevoren overleden zijn. Is dat niet het geval dan moeten copyrights betaald worden. Dit moet eerst onderzocht worden alvorens te kunnen beginnen, voor de schilder Mondriaan (overleden 1944) bijvoorbeeld, gelden nog steeds copyrights die door de erven Mondriaan zijn ondergebracht bij een Amerikaansbedrijf, er is contact gezocht maar tot op heden geen antwoord.

De servetten fabrikant IHC (onderdeel Duits moederbedrijf) wil wellicht wel een coproductie aangaan. Ook is ontwikkeling voor eigen rekening van het museum mogelijk maar dit product wordt veel duurder. De prijs hangt onder meer af van het aantal kleuren dat gebruikt wordt.

Kosten van merchandisen van (koelkast)magneten bijvoorbeeld: vier magneten voor de koelkast met een Mondriaan erop ontwikkelingskosten € 10 per item, inkoop €1, verkoop € 3,50.

I.5 Voor het verpakkingsmateriaal de volgende kostenraming:

Plastic draagtassen:

FORMAAT	Ca. 350 * 440 + 2 * 40 mm, (BR*H*B).
HANDGREEP	Uitgestanst met handvatversterking
MATERIAAL	Wit ingekleurde L.D.P.E-folie, dikte 50 my.
BEDRUKKING	4 kleuren aan 2 zijden, druk% 0 - 40%.
AANTAL / PRIJS	Ca. 5.000..... Euro 142. per 1000 stuks.
AANTAL / PRIJS	Ca. 7.500..... Euro 113. per 1000 stuks.

Papieren zakken:

FORMAAT	Ca. 150 * 220 mm (BR*H).
MATERIAAL	Wit gebleekte kraft, 40 grs/m2.
BEDRUKKING	4 kleuren, 4 op voorzijde, 1 op achterzijde.
AANTAL / PRIJS	Ca. 12.000..... Euro 30,09 per 1000 stuks.

De kosten voor de film en drukstempels zijn pas door te geven na inzage van het ontwerp / log. Een stempel van 30 X 30 cm. Kost rond de € 260.

Het ontwerpen van een concept logo: kosten € 2000-2500 voor circa drie voorstellen. Bij een verpakkingsontwerpbureau. Vanwege de uitdaging voor een vooraanstaand museum te kunnen werken zijn er mogelijkheden te onderhandelen.

Kostenraming II

Onbekend bij gebrek aan gegevens.

Kostenraming III

II.1. De normen voor doorloopsnelheid kunnen naar boven toe bijgesteld worden. Dit vraagt gezien de tijdfactor meer personele inzet.

Voor wat betreft de catalogi bestaat er een markt voor de catalogus type "praatje bij plaatje". De huidige vorm van catalogi is voor velen te uitgebreid.

In het klanttevredenheidsonderzoek gaf 4% van de bezoekers aan dit aan, ook in mondelinge commentaren kwam dit tot uitdrukking.

III. 2. Voor het werken met vrijwilligers wordt een training aangeboden door de Stichting Gelderserfgoed kosten: € 45 per persoon (vrijwilligersmanagement).

III.3. Workshops met onderwerpen als: etaleren, presenteren en verkooptechniek prijs: € 650 voor vijf avonden worden via het VOB (vak opleidingen boekenbranche) gegeven. Ook verzorgen zij desgewenst "in company trainingen".

III.4. Routing moet ter plekke bekeken worden. Uit gesprekken met andere musea bleek dat er wel eens een beroep word gedaan op de expertise van bedrijven als Blokker en de Bijenkorf voor de routing en uitstellen van de producten.

Via bepaalde opstellingen worden de klanten de winkel "ingelokt".

Voor wat betreft het eventuele weghalen van de verhoging in de huidige winkel moet een aannemer een kostenraming ter plaatse maken.

III.5. Remakemeubels ophangen als ware het een installatie. Hiervoor kan de eigen technischdienst van het museum zorgen onder begeleiding van het Hoofd winkel en de conservator moderne kunst. Hierdoor komt ruimte vrij voor de verkoop van andere artikelen en bijvoorbeeld de krukjes van Berlage worden zichtbaarder voor de klant.

VI.6. Verlichting kan verbeterd worden door spots op de kasten te monteren.

Kosten: € 150 per lamp met trafo, zonder trafo € 82. Zij kunnen door de technische dienst van het museum bevestigd worden op de kasten.

III.7. De aanbeveling over het herbezinnen van de architectuurboeken en het mogelijke overhevelen van fotoboeken naar het GEM brengen personele kosten mee.

III.8. Seizoensgebonden decoratie, bijvoorbeeld op de toonbank, zou in de vorm van bloemen de winkel een minder koele sfeer geven. In samenwerking met een bloemist uit de Frederik Hendriklaan kan er voor bloemen gezorgd worden die qua uitstraling bij de museumwinkel passen. Kosten ca. € 25 per week.

III.9. Door acties in de wijkkrant "De Staten Courier" om aan te geven dat naast het museum ook de winkel en de horeca geopend zijn op zondag. Dezelfde boodschap kan verspreid worden bij de kantoren, ambassades en internationale organisaties in de buurt.

Speciale kosten voor lange termijn planning

III.10. Het uitbesteden aan de boekhandel Motta heeft financieel gezien alleen zin wanneer de vrijgekomen ruimte wordt ingezet voor het verhogen van de omzetsnelheid van de boeken. De wil om een exclusieve kunstboekwinkel te hebben van de zijde van het museum is hiervoor van groot belang.

Door de wekelijkse bevoorrading kunnen de tafels en boekenkasten in de huidige winkel met minder uitgestalde exemplaren af. Nu liggen er vele exemplaren van hetzelfde boek. Boeken die niet goed verkocht worden kunnen sneller ingewisseld worden tegen beter lopende exemplaren.

De vrijgekomen ruimte in de winkel en de ruimte die qua tijd vrijkomt bieden de mogelijkheid voor intensivering van de verkoop van cadeau artikelen.

Begonnen zou kunnen worden met een proefperiode van een jaar waarna, ceteris paribus de extra winst als gevolg van de hogere omzet afgezet kan worden tegen de afgestane marge en andere voordelen zoals minder afboekingen op incurant.

Het zou bijvoorbeeld zo kunnen lopen (in duizenden euro's):

	<u>2001(werkelijk)</u>	<u>2002 Plan A</u>	<u>2002 plan B</u>
omzet	1594	1700	2100
kostprijs inkoop	<u>956</u>	<u>1030</u>	<u>1200</u>
	638	670	900
Afgestane marge	0	40	100
kosten	<u>243</u>	<u>250</u>	<u>275</u>
netto winst	395	380	525

In het geval van plan A neemt de brutowinst slechts toe met € 32.000 en als gevolg van de afgestane marge komt de nettowinst lager uit. Slechts indien de omzet toeneemt tot bijvoorbeeld € 2,1 miljoen eindigt de nettowinst hoger op € 525.000 (plan B)

In plan A wordt door de winkel zelf de omzet omhoog gebracht, in plan B, wordt de expertise extern ingekocht, door bijvoorbeeld met de eerder genoemde Boekhandel Motta samen te werken.

III.11. Bij een mogelijke verandering van de winkellocatie valt te denken aan samenwerking met het Museon om de ruimte die tussen het Gemeentemuseum en het Museon in ligt gezamenlijk als winkel te benutten. De ruimte is van het Museon en beslaat 400 m². Op dit moment staan de kassa's en vitrines voor de verkoop van cadeau artikelen van het Museon hier opgesteld. Aan de kassa worden toegangskaarten verkocht voor het Museon. Tevens worden hier aan de kassa de artikelen uit de vitrines afgerekend. In deze ruimte vinden op dit moment ongeveer 30 caterings per jaar plaats. De ruimte doet op dit moment gedateerd aan zodat een herbezinning over de uitstraling en gebruik niet ondenkbaar lijken.

Voordelen ruimte tussen GM en Museon	<u>Nadelen ruimte tussen GM en Museon</u>
1. Zichtbaarheid vanaf de straat; 2. Toegankelijkheid vanaf de straat; 3. Nieuwe markten aanboren; 4. Gezamenlijk beheer, facilitair interessant vanwege gedeelde kosten.	1. Overleg met Museon over samenwerking, zoeken naar verdeelsleutel voor huur en beheerskosten; 2. Het gezamenlijk uitwerken van verbouwingsplannen.

Fig. 13 Voordelen- nadelen ruimte tussen GM en Museon

* Het Hoofd Bedrijfschap Detailhandel kon desgewenst als kengetal voor de kosten van herinrichting van een boekwinkel de volgende richtlijn geven:

6% van de toegevoegde waarde (uitgaande van winst min inkoopwaarde min margecorrecties = toegevoegde waarde 5-6%).

Van toepassing op tien jaar afschrijving op de hele inventaris. (De kosten voor beveiliging en ICT valt er niet onder).

* Een geraadpleegde (winkel)interieurbouwer rekent om de gedachte te bepalen circa € 400-450 per vierkante meter voor het maken van kasten, balies, vitrines, publicatieborden en dergelijke (zonder plafonds wanden verlichting vloerbedekking; adviserende gesprekken zijn gratis, pas voor de tekenfase wordt € 1500 ex BTW betaald (tot 100 vierkante meter).

De interieurbouwer kan alles regelen inclusief onderaannemers waardoor alles in een hand blijft.

Bronnen AO

Literatuur

- Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de (2000) *Methoden en Technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. 2^e herziene druk. zesde oplage. Houten: Educatieve Partners Nederland.
- Blauw, E. (1989). *Het Corporate Image, beeldvorming van de onderneming. Een van de meest complexe management vraagstukken*. 3^e druk. Amsterdam: De Viergang.
- Chang, R.Y. & Kelly, P.K (1994). *Improving through benchmarking*. 2e druk. Irvine: Richard Chang Associates, Inc. Publications Division.
- Es, J. van & Valentijn, D. (2000). *Het laatste meesterwerk van Hendrik Petrus Berlage*. Gemeente Den Haag, VOM-reeks. Zwolle: Waanders.
- Hulshof, M. (2001,) *Leren interviewen, een HBO-methode voor het mondeling verzamelen van informatie*. 4^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Looy, B. van e.a (1998/2003). *Services management*. 2^e druk. Harlow UK: Pearson Education Ltd. Blz. 139
- Maas, G.W.A & Pleunis, J.W. (2001, 2e oplage). *Facility Management*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Kluwer.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives, designing effective organisations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Noordman, T.B.J.e.a. (2000). *Museum marketing*. Den Haag: Elsevier.
- Noordman, T.B.J.e.a. (2003). *Kunstmanagement: een introductie*. Den Haag: Elsevier.
- Riel, C. B.M. van. (2004). *Identiteit en Imago*. 3^e druk. Den Haag: Academic Service. (verwees naar: hsk 1 Structures de pouvoir et identité de l'entreprise, editions Nathan, Paris)
- Singelenberg, P. & Eliëns, T.M. (1998). *Gemeentemuseum Den Haag, H.P. Berlage*. Zwolle: Waanders
- Theobald, M.M. (1991) *Museum store management*. Nashville, Tennesy: American Association for State and Local History
- Thuis, P.T.H.J. (1999). *Toegepaste organisatiekunde*. 2^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Toeristische gids (1997). *Nederland*. Tours: Maury Imprimeur S.A. voor Michelin et Cie.
- Veenman, R. & van Doorn, A. (1997). *Grondslagen van de professionele communicatie*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Lochem.
- Verhage, B. (1999) *Grondslagen van de marketing*. 4^e druk. Houten: Educatieve partners Nederland BV.

Visser, H.M. & Goor, van A.R. (1999). *Werken met logistiek*. Derde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Vries, J.M. de.& Togt J. van (1995). *Benchmarking in 9 stappen*. Deventer: Kluwer.

(Vak)bladen

Beerda, H. (2002). Een sterk museummerk: het hoe & waarom. *Museumvisie*. nr. 1, pp. 40-41

Giessen, H. v.d. (-2000). Museumwinkels centraal. *MMNieuws*. nr. 3, pp 11-13.

Haagsche Courant 3-1-05

Haan, J, de. (2003) Musea in een informatiesamenleving. *MMNieuws* 9/10 , pp.10-11.

Kotler, N & Kotler, P. (2000). Can museums be all things to all people: Missions, Goals and marketing's role *Museum Management and curatorship*. pp. 271-287.

Lamers, E. (1998). Kassa?!- Culturele recreatie als gunstige voorwaarde voor consumptief gedrag. *Vakblad Management Kunst & Cultuur*. 2-98 (pp 17-20).

Mosterd, P.(1995). Museumwinkels. *Museumvisie*. 4 (pp 38-41).

Pluijmers, B.(1996). Museumwinkels en horeca, een strategische keuze. *Vakblad Management Kunst & Cultuur*. 2 (pp 12-15).

Reitsma, E. & van den Bogaard, H. (2001) Een oorbel van Vermeer. *Vrij Nederland* 16 pp.52-53

Internet

<http://www.britishmuseum.co.uk>

<http://www.metmuseum.org/>

<http://www.iht.com/articles/2004/12/23/business/wbspot24.html>

www.boekbond.nl

www.boekmanstichting.nl

www.bonnefantenmuseum.nl

www.boijmans.nl

www.centraalmuseum.nl

www.denhaag.com

www.escherinhetpaleis.nl

www.franshalsmuseum.nl

www.gemeentemuseum.nl

www.iisg.nl/bwsa/bios/berlage.html

www.kmm.nl

www.mauritshuis.nl

www.minocw.nl

www.nederlandsemuseumvereniging.nl

www.rijksmuseum.nl

www.scp.nl

www.vanabbemuseum.nl

www.vasteboekenprijs.nl

www.vob.nl

Bijlagen

Bijlage 1. Plattegrond/map Gemeentemuseum Den Haag met museumwinkel

Bijlage 2. Totaal overzicht (organigram dagelijks bestuur)

Bijlage 3. Klanttevredenheidsonderzoek (enquête)

Bijlage 4. Foto's museumwinkel

Bijlage 5. Interviews 1 tot en met 10:

Interview 1. Mevrouw C. Wagenaar-Diepstraten (personeelsconsulent)

Interview 2. De heer W. van den Elshout (hoofd winkel)

Interview 3. Mevrouw drs. J. van Overeem (hoofd educatieve dienst)

Interview 4. Mevrouw C. Beelaerts van Blokland-Barones van Lynden
(hoofd winkel Het Mauritshuis)

Interview 5. Mevrouw J. Beer (hoofd museumwinkel Groninger Museum)

Interview 6. Mevrouw M. Nab (hoofd museum winkel Kröller Müller Museum)

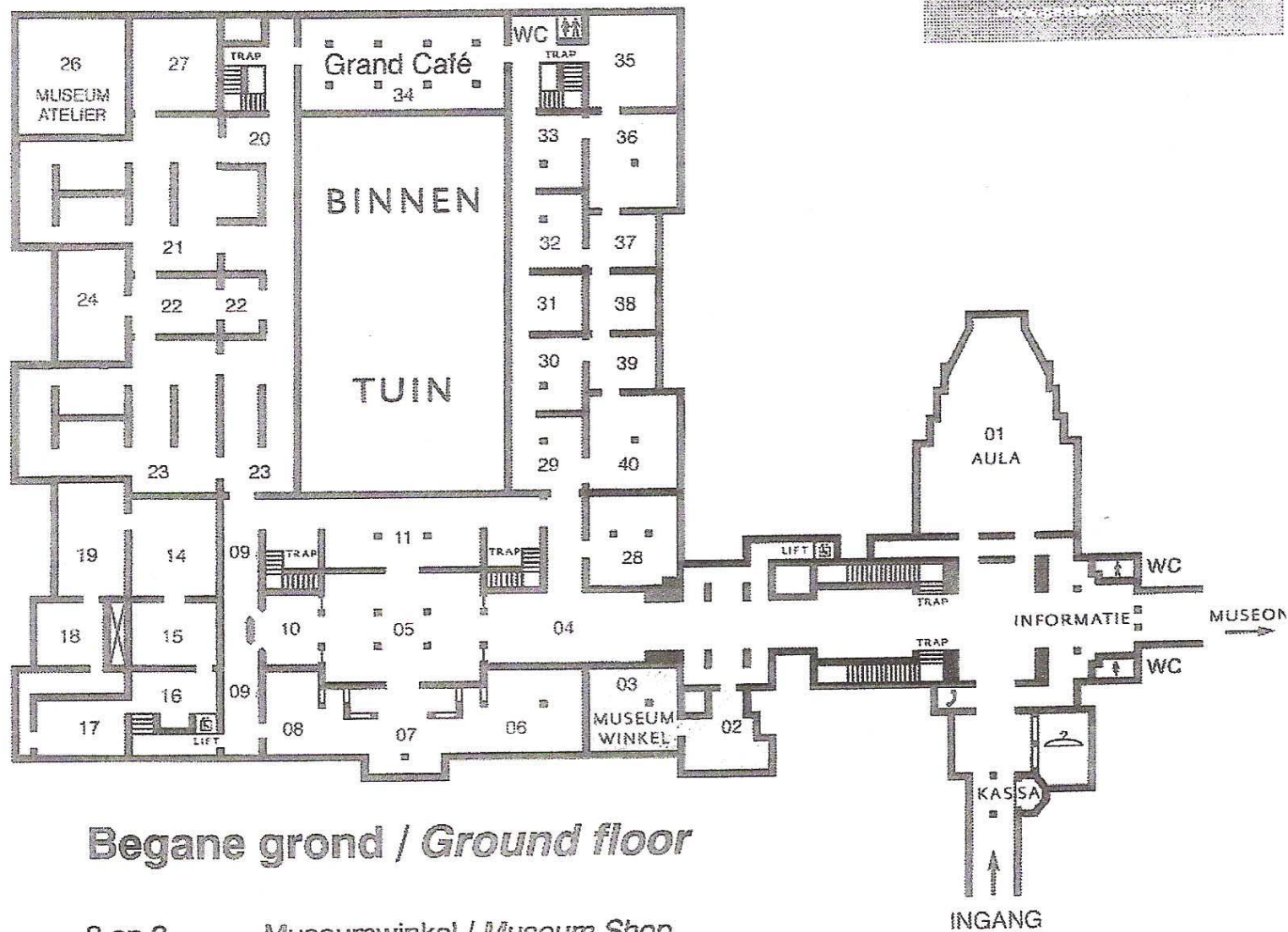
Interview 7. Mevrouw R. Servais (coördinator museum shop)

Interview 8. De heer W. van Krimpen (Directeur Gemeentemuseum)

Interview 9. Ir. H. Buurman (Adjunct-directeur en tevens hoofd bedrijfsvoering)

Interview 10. Ir. Drs. F. Klein (Eigenaar/directeur Museum Magazijn)

Plattegrond / Map

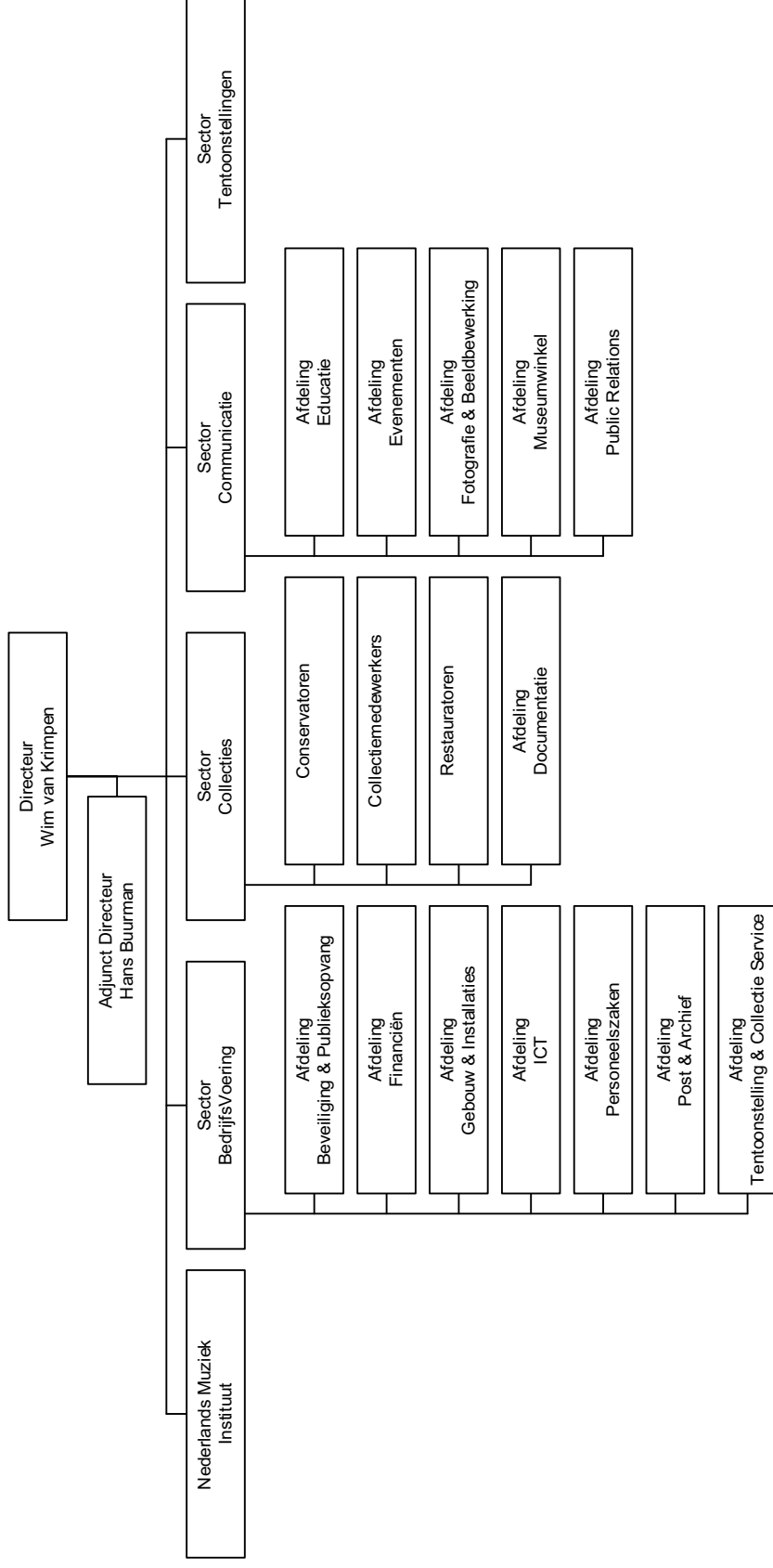


Begane grond / Ground floor

2 en 3

Museumwinkel / Museum Shop

Bijlage 2 Totaaloverzicht



Totaal 100,3 fte

Enquête Gemeentemuseumwinkel

Om u als klant zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn voeren wij als museum een klanttevredenheidsonderzoek uit m.b.t. de museumwinkel.

Wij willen vragen of onderstaande vragen 1 t/m 5 zou willen beantwoorden met het volgende cijfer:

Onderstaande cijfers: 5 = zeer goed
4 = goed
3 = redelijk
2 = matig
1 = slecht

Vraag 6 is een z.g.n "open vraag" hier bij gebruikt u geen cijfer maar geeft u direct uw mening.

1. Wat vindt u van de ligging van de winkel
 - a. Wat vindt u van de bereikbaarheid van de museumwinkel van buitenaf?
 - b. Vindt u de winkel goed te bereiken binnen het museum?
 - c. Vindt u dat de winkel op een goede plaats is gesitueerd in het museum?
2. Wat denkt u van het assortiment:
 - a. Sluiten de artikelen in de winkel aan bij uw verwachting van het Gemeentemuseum?
 - b. Wat vindt u van het prijsniveau?
 - c. Is naar uw mening het assortiment uitgebreid genoeg?
3. Hoe beoordeelt u de looproute in de winkel:
 - a. Kunt u de artikelen die u wenst makkelijk vinden?
 - b. Kunt u het artikel van uw keus makkelijk pakken?
 - c. Kunt u de aangegeven prijskaartjes duidelijk zien?
4. Wat vindt u van de klantvriendelijkheid van het winkelpersoneel:
 - a. Zij staan de klantte woord.
 - b. Zij zijnop de hoogte van het assortiment
 - c. Zij kunnenadviseren over de artikelen
5. Hoe beoordeelt u de sfeer van de winkel op de volgende onderdelen:
 - a. De inrichting?
 - b. De verlichting?
 - c. Presentatie van het assortiment?
6. Open vraag: mijn eigen visie op de winkel van het Gemeentemuseum:
(u kunt uiteraard ook dieper ingaan op een van de 6 bovenstaande vragen)

Met alvast dank voor uw moeite, wij stellen de mening van de klant zeer op prijs!



entreewinkel van uit de cetrale hal / winkel interieur





hoofdingang, kasten met prentbriefkaarten, gezicht op kassa's, winkelinterieur met kassa's





traptreden naar galerij in 2e winkelgedeelte



Bijlage 5

Interview 1.

Naam organisatie	Gemeentemuseum Den Haag
Stad	Den Haag
Naam respondent	Mevrouw C. Wagenaar-Diepstraten
Functie	Personeelsconsulent Gemeentemuseum
Datum & tijd	Dinsdag 25 januari 2005 om 10.30 uur

Vraag 1.

Hoe lang werkt u al bij het Gemeentemuseum?
Vanaf 1998 als documentaliste, vanaf 2000 op P&O.

Vraag 2.

U was zo vriendelijk mij een organigram te doen toekomen hierop lijkt de organisatie van het Gemeentemuseum een vrij "platte organisatie".
Hierbij valt bijvoorbeeld op dat de museumwinkel niet onder de Sector Bedrijfsvoering valt maar onder de Sector Communicatie, waarom is dit en aan wie rapporteert het hoofdwinkel nu?
Omdat er geen Hoofd Sector Communicatie (dit doet de Directeur erbij) is valt het onder het taken pakket van het Hoofd Bedrijfsvoering (tevens Adjunct- Directeur).

Vraag 3.

Als buitenstaander heb ik het idee dat een directeur van een museum zijn/haar stempel zeer sterk op de organisatie kan drukken. Dit kan schijn zijn aan de buitenkant, hoe kijkt u daar tegenaan van binnen uit?
Ja, dit heeft mij ook verbaast hoe groot de invloed van de directeur is en in welke mate het beleid kan veranderen.

Vraag 4.

Vanuit de organisatiekunde (Mintzberg) vertoont het Gemeentemuseum de kenmerken van een professionele organisatie.
Samengevat kan de professionele organisatie worden omschreven als een organisatie met:

- Een functionele structuur;
- Van gemiddelde grootte;
- een stabiele omgeving;
- hoogopgeleide professionals;
- decentrale structuur.

Als nadeel geldt:

- Zekere mate van hokjesgeest omdat ieder zich graag tot zijn/haar loket beperkt;
- Moeilijkheid van oplossen van conflicten tussen professionals onderling;
- Het in dienst hebben van onkundige, ongeïnteresseerde professionals.

Vraag: Wat vindt u van deze

- Omschrijving van een organisatie van Mintzberg in relatie tot het Gemeentemuseum? *Geen antwoord.*
- Herkent u de omschreven nadelen?
- *Ja, wat betreft de eerste twee, nee voor wat betreft de derde*

Wie kan in crisis gevallen hier oplossing bieden?

Wanneer het om een probleem tussen conservatoren zou gaan is het hoofdcollecties de aangewezen persoon, voor w.b.t de andere medewerkers in de meeste gevallen het Hoofd Bedrijfsvoering.

Vraag 5.

Er zijn veel hogere bezoekers aantallen sinds een paar jaar, hoe gaat de organisatie daarmee om? (Meer personeel, hogere werkdruk etcetera)

Ja, het is drukker, zo nodig wordt er om dit op te vangen extra mankracht ingehuurd.

Vraag 6.

Is er een bepaalde hiërarchie in de organisatie?

De organisatie is vrij plat, voor de zakelijke kant is de Adjunct-Directeur de verantwoordelijke persoon, voor het artistieke deel de Directeur. Overigens gaat een en ander in goed overleg.

Vraag 7.

Wat is naar uw mening de cultuur in de organisatie?

Informeel, cultureel cultuur. Men heeft hart voor de zaak. Het streven naar het gemeenschappelijk doel staat centraal.

Vraag 8.

Heeft de verzelfstandiging van de musea invloed gehad op personele organisatie?

Op het gebied van de bedrijfsvoering is zij vlak.

Wij volgen de CAO van de Gemeente Den Haag, maar wij zijn geen ambtenaren meer.

Interview 2.

Naam organisatie	Gemeentemuseum Den Haag
Stad	Den Haag
Naam respondent	De heer W. van den Elshout
Functie	Hoofd winkel Gemeentemuseum Den Haag
Datum & tijd	Donderdag 4 november 2004 om 10.00 uur Museoncafé

Algemene vragen

Sinds wanneer bestaat de winkel in het Gemeentemuseum?

Sinds vijftien jaar. Sinds november 2001 in de huidige opzet, dat wil zeggen met twee aan elkaar verbonden ruimten. De zichtbaarheid vanuit de hal werd verhoogd door de in gebruik name van een deur die niet achter een pilaar wegviel.

Moet er een relatie zijn met de voorwerpen in het Museum in verband met mogelijke concurrentievervalsing ten opzichte van de winkels in de buurt?

Tot vier a vijf jaar geleden ja, maar tegenwoordig is het beleid vrijer. Toch is 90% museum gerelateerd.

Ondervindt u genoeg steun vanuit het museum voor de winkel?

Ja, er is genoeg steun. Wel zou de winkel meer personele bezetting behoeven tijdens drukke tijden.

Wat uw visie op de rol en functie van de museumwinkel?

- *Belangrijk als geld genererend onderdeel van het museum;*
- *Onderdeel van de museumbeleving van de bezoeker, de winkel en het restaurant hebben de functie van een uitje, hierbij hoort "funshoppen".*
- *Ondersteund de belangstelling van de bezoeker voor collecties of tentoonstellingen met publicaties of herinneringen.*

Is er een totaal concept, naar uw mening, van het museum doorgetrokken naar de winkel?

Nee, naar mijn mening niet mogelijk gezien de diversiteit van de collectie. Er zijn vier hoofdsectoren die onderling niet genoeg verwantschap vertonen om onder een lijn te werken.

Kan naar uw mening de winkel iets betekenen voor de niet museumbezoekers?

Eigenlijk niet gezien het feit dat de winkel niet zichtbaar is van buitenaf. Om redenen van Gebrek aan "openbaar karakter" is er ook geen erkenning gekomen als boekhandel.

Wat vindt u van de uitstraling van de winkel?

Goed, al staat of valt de presentatie met de vaardigheden van het personeel.

Vergelijk met situatie 1999 doelstelling

Graag wil ik uw visie van oktober 1999 (paper) gebruiken als een soort nul meting. Om dit te bereiken zullen we de punten die u beschrijft doorlopen:

Doelstelling was verbetering van de gemiddelde besteding per bezoeker van de winkel Gerealiseerd?

De gemiddelde besteding per bezoeker is nu ca 3.50 euro, dat is beduidend hoger dan in '99.

Verdere uitbreiding assortiment?

Ja, de grens is wel ongeveer bereikt met zo'n 1500 verschillende artikelen. Uiteraard wordt er gekeken naar wat goed verkoopt, is dit niet het geval dan wordt zo'n artikel niet geleidelijk aan vervangen door een artikel wat beter loopt.

Is het populaire segment (7-23 euro) in de diepte uitgebreid?

Nee, in de breedte.

Zijn er meer A+ tentoonstellingen geweest de afgelopen drie jaar en hebben die geleid tot navenant hogere bestedingen per winkelbezoeker of meer impuls aankopen?

Ja, de A+ tentoonstellingen (grootste tentoonstellingen twee per jaar.) leiden tot hogere opbrengsten, de impuls aankopen betreffen vaak artikelen die niet collectie gebonden zijn, zij liggen in de buurt van de kassa's

A. De museumwinkel zelf

Is de zichtbaarheid van de winkel verbeterd?

Ja, zie antwoord op eerdere vraag dit heeft geleid tot een vergroting van de zichtbaarheid van 60%.

Is de zichtbaarheid van de winkel vergroot door het plaatsen van een Berlage vitrine in de hal?

Ja, er staat een zogenaamde Berlage vitrine opgesteld in de hal met artikelen uit de winkel.

Zijn er vitrines geplaatst op andere strategische punten in het museumgebouw?

Nee, de Berlage vitrines die er nog waren worden gebruikt voor museale doeleinden. Nieuwe vitrines in dezelfde stijl namaken werd te duur.

Wordt de bezoeker attent gemaakt op het bestaan van de museumwinkel via infobalie of museumkrant?

De bedoeling is dit op den duur via mail of internet onder de aandacht te brengen. Wel is er publiciteit voor de winkel bij de balie, in de leesruimte en op de leesplankjes o.a in de restaurants.

Is er een aanbiedingsbon voor de lezers gekomen in de museumkrant?

Ja, maar incidenteel.

Is er ooit gemeten of iedere museumbezoeker op de hoogte is van het bestaan van de winkel?

Ja, het resultaat van de meting was dat 95% van de museumbezoekers op de hoogte is van het bestaan van de winkel.

Inrichting:

Is de inrichting van de winkel sinds 1999 aangepast?

Ja, sinds de naastgelegen ruimte erbij getrokken is. Catalogi en kaarten zijn nu vlak bij de ingang.

Is de frontpresentatie aangepast sinds 1999 en is zij prominenter aanwezig?

Ja, er zijn tafels gekomen met stapels catalogi en er zijn meer aanzichten van catalogi opgesteld omdat de ervaring leert dat de klant dan sneller geïnteresseerd is in een aankoop.

Wordt de frontpresentatie inmiddels beter verzorgd?

Ja, Vanuit de winkel probeert men nog meer in te spelen op wat er in het museum gebeurt, hierdoor wordt het totale sfeer beeld beter.

Zijn de volgende zaken gerepareerd?

- verzakte boekenplanken (raamzijde) ja

- licht boven prentbriefkaart presentatie? ja
- kader voor het ophangen van affiches op magazijn deur?

Het museum heeft nu heel veel gedigitaliseerd hierdoor is de mogelijkheid zelf te printen ontstaan. Dit geldt voor prentbriefkaarten en affiches die op praktisch elke gewenste grootte gemaakt kunnen worden. Het is wel duurder dan een drukker, maar het heeft als voordeel dat de voorraad beperkt blijft en dat bij tentoonstellingen die niet bij een groot publiek zullen aanslaan er geen onnodige kosten gemaakt hoeven worden. Ook kunnen bij onverwacht grote successen snel ingespeeld worden op de behoefte van de klant, door zelf meer bij te kunnen drukken

ICT

Pin apparatuur: voldoet nog steeds?

POS programmatuur, idem?

Computer, idem?

Exact POSpakket, idem?

Alle losse apparatuur is nu eigenlijk vervangen door computers die alle functies in zich verenigen.

Aankopen per e-mail: is dit mogelijk? Nee

De winkel wil proberen hoe het bevalt wanneer zij binnenkort zich linken aan de site van het museum. Loopt dit dan er geleidelijk naar internet winkelen worden toegewerkt.

B. huidig assortiment

Prentbriefkaarten, heeft de uitfiltering van slecht verkoopbare kaarten plaatsgevonden?

Heeft dit het beoogde resultaat gehad?

Ja, dit is gebeurd. Ondanks het verslechterde economisch klimaat is de kaart verkoop op hetzelfde niveau gebleven.

Prentbriefkaarten betreffende de muziekafdeling, zijn hier aanpassingen geweest?

Bijvoorbeeld muziekkaarten van Corneille of Celestini?

De muziek afdeling staat op dit moment niet in het brandpunt van de belangstelling in het museum. Toch zijn er circa zestien kaarten bijgekomen.

Is er een verbetering gerealiseerd in de marge van de tentoonstellingscatalogi (destijds 15-40%)?

Ja, 40% wordt op bijna alles gerealiseerd, bij eigen producties wordt 60% gehaald. Bij bepaalde kleine, niet veel bezochte tentoonstellingen ligt de marge op 15%

Cd-rom met complete delfts aardewerk collectie: is dit een succes geworden met 50% marge zoals verwacht?

Nee, de boek uitgaven in samenwerking met drukkerij Waanders wel. Wel zijn de Cd-rom versies handig voor bijvoorbeeld catalogi die niet meer te krijgen zijn.

Heeft u meer (dan in 1999) van de volgende sectoren in uw assortiment?

Ja, een uitbreidingen van het assortiment heeft plaats gevonden met: Uitgaven over: architectuur en fotografie

- catalogi derden? *Ja, die zijn uitgebreid. Op dit moment 1000 titels.*

- boeken die qua actualiteit, aantrekkelijkheid en/of prijsstelling aandacht in de winkel verdienen? (bijvoorbeeld uitgaven van Koneman, Librero, Taschen en dergelijke)?

Ja, zie eerder antwoord

Affiches

A. Is de beoogde stijging van 5 naar 15% gerealiseerd bij de affiches in verband met grotere hoeveelheid A+ tentoonstellingen (waarbij het GM zelf produceert)?

Ja, zie verhaal over eigen druk mogelijkheden.

C. Uitbreiding assortiment

Uitbreiding impulsaankopen: is het gelukt meer klanten te bewegen tot deze aankopen door een groter en aantrekkelijker aanbod?

Ja

Uitbreiding overig assortiment: is dit gebeurd?

Ja

D. Algemeen over de A+ tentoonstellingen

Is de extra winkel (bij begin of eindpunt) van tentoonstellingen er gekomen?

Nee, want er is een gebrek aan personele bezetting. Inhuren van verkopend personeel is geen goed alternatief gebleken.

De inschatting was toen dat extra personele bezetting door verhoogde verkopen er snel uit te halen zou zijn?

Zie boven

Ligt de gemiddelde omzet per bezoeker nog steeds hoger tijdens tentoonstellingen?

Ja, maar dit geldt ook voor de vaste collectie omdat het assortiment uitgebreid is.

Conclusie

Zijn er cijfers om de stelling "hoe meer bezoekers, des te hoger de omzet" te staven?

Ja.

Is iedere bezoeker in tegenstelling met '99 op de hoogte van de winkel en is iedere bezoeker er ook geweest? Is hier onderzoek naar geweest?

Ja, zie eerdere vraag

Is er een publiciteitsoffensief geweest in vorm van:

- internet;
- advertorials;
- direct mail?

Ja, het museum heeft in zijn totaliteit zeer veel publiciteit gehad de afgelopen jaren, niet speciaal de winkel.

Is er niet meer via de winkel van allerlei "voor het gemak" geboekt op de winkel?

Nee, want er heeft een verfijning van het voorraadsysteem plaats gevonden waardoor er direct naar een bepaalde afdeling geboekt kan worden.

Wordt er nog steeds veel gratis verstrekt ten laste van de winkel?

Zie boven.

Acties op korte termijn

Hebben de acties om extra omzet te genereren plaats gevonden?

Ja, alles is heel anders dan 4 a 5 jaar geleden

Zijn deze acties succesvol geweest?

Ja, alleen is er geen sprake geweest van incidentele acties, er is zoveel in beweging geweest de afgelopen jaren dat er eigenlijk non-stop sprake was van acties.

E-mail adressenbestand openen om klanten op tentoonstellingen en catalogi te wijzen.?

nee, komt wel wanneer internet winkel een feit wordt.

Vitrines geplaatst op strategische plekken in het museum?

Nee, Zie eerder opmerkingen hierover

Zijn er catalogi ter inzage gelegd in de koffiekamer en het grand café?

Ja,

Is het assortiment uitgebreid met museumproducties van andere musea?

Ja, tien tot vijftien stuks

Interview 3.

Naam organisatie:	Gemeentemuseum Den Haag
Stad:	Den Haag
Naam respondent:	mevrouw drs. J. van Overeem
Functie:	Hoofd educatieve afdeling
Datum & tijd:	Dinsdag 10 januari 2005 om 16.00 u.
Locatie:	Gemeentemuseum Den Haag, kantoor respondent

Vraag 1.

Hoe veel mensen werken op de afd. educatie?

Twee personen vast, 30 rondleiders werken op oproepbasis zij worden wel betaald en zij hebben een kunsthistorische achtergrond. Zij werken in meerdere talen.

Vraag 2.

Voor wie maakt het Gemeentemuseum educatieve programma's?

Voor volwassenen zijn de meeste educatieve programma's komen te vervallen wel zijn er nog steeds rondleidingen, ook zijn er samenwerkingsverbanden met educatieve instellingen zoals bijvoorbeeld het Koorenhuis.

De jeugd is speerpunt in de visie van de directeur zodat wij ons hierop concentreren.

Vraag 3.

Hoe bereikt de educatieve dienst deze groepen?

Media: voor volwassenen een enkele keer i.v.m een blockbuster.

Reclame: Den Haag en Haaglanden voor basis onderwijs, voor het voortgezet onderwijs breder.

Vraag 4.

Welke rol vervult de afdeling PR & Voorlichting hierbij?

Vakantie activiteiten worden door hen kenbaar gemaakt.

Andere activiteiten die met onderwijs te maken hebben door de afdeling educatie.

Vraag 5.

Wat denkt u van de idee dat het Gem.museum van productconcept op het sellingconcept zou zijn overgegaan?

De behoefte vanuit het onderwijs is leidend.

Verder vragen wij ons af: wat wil het kind?

Ook zijn wij bezig met hoe je de informatie op de juiste wijze over het voetlicht krijgt.

Workshops zijn klantgestuurd.

Met (kinder)verjaardagspartijtjes zijn wij gestopt. Dit werd te veel opgelegd door degene die het partijtje gaf, zodat wij gedeeltelijk met niet echt geïnteresseerde kinderen moesten werken, geen succes dus.

Vraag 6.

Wat vindt u van LEUK (de luchtige, Educatieve, Uitnodigende, Kennisgerichte publieksaanpak?)

Ervaringsgerichte educatie lukt beter vanuit de wereld van het kind gedacht. Kinderen leren op een andere manier.

Vraag 7.

Wat is de relatie van de educatieve dienst tot de verwonderkamers?

De relatie is een op een. De doelgroep is einde basisonderwijs en een tot en met vier van het middelbaar onderwijs. Het wordt echt jeugd gericht. De bedoeling is dat de opstelling iedere tweejaar wisselt, interactief is waarbij motieven uit de kunstgeschiedenis een rol spelen bijvoorbeeld ornamentiek. De mode-afdeling zoals we hem nu kennen verdwijnt en in het hele sous-terrain komt de nieuwe afdeling

Vraag 8.

Hoe ziet u de rol en functie van de winkel van het Gemeentemuseum?

Toch nog wat breder dan nu het geval is voor wat betreft kinderboeken, meer soorten kinderproducten, snellere wisseling van het assortiment en een andere presentatie. Ik zou graag nog meer tijd willen besteden aan het uitzoeken van educatieve producten maar op dit moment vergen de nog te openen verwonderkamers veel tijd.

Vraag 9.

Hoeveel educatieve producten verkoopt de winkel volgens u?

Een kast vol: boeken, poppen, knutselpakketten, vorm en cijfers.

Vraag 10.

Maakt/ontwerpt u educatieve producten?

Ja, boeken

Vraag 11.

Werkt u samen met andere musea in dit opzicht? (ontwikkeling, inkoop?)

Nee, want de directeur vindt dit een verwatering van het eigen zijn.

Vraag 12.

Ziet u mogelijkheden voor GM producten bijvoorbeeld bouwplaat Berlage's Gemeente Museum, poppenhuisboek e.d?

Vraag 13.

Educatieve functie Gemeentemuseum in relatie tot de winkel?

Ja, voor hoger opgeleide doelgroep. Kwaliteitsboeken met inhoudelijke aanpak van educatie. Voorbeeld hiervan was de catalogus bij de Francis Bacon tentoonstelling met de praatje bij plaatje aanpak. Dit sprak het publiek echt aan.

Interview 4.

Naam organisatie	Museum het Mauritshuis
Stad	Den Haag
Naam respondent	Mevrouw C. Beelaerts van Blokland-Barones van Lynden
Functie	Hoofd winkel Het Mauritshuis
Datum & tijd	Woensdag 20 oktober 2004 om 11.00 uur

Vraag 1.

Hoeveel bezoekers heeft uw museum op jaarbasis?

(alleen het museum waar de hoofdwinkel bij hoort)

In het jaar 2003: 250.000. In het jaar 2002: 200.000 deze vermindering kwam door de invloeden van SARS en 9/11 deden zich gelden.

Vraag 1b.

Heeft u een indruk van wie uw klant is?

- Leeftijd 40-65
- Nationaliteit *nl.bij buitenlanders jappers periode maart-mei tulpen, Meisje met de parel Vermeer.*
- Haags of landelijk 50/50%

Vraag 2.

Hoeveel bedraagt de totale omzet van uw museum op jaarbasis?

1-1.5 miljoen euro

Vraag 3.

Hoeveel m2 vloeroppervlak heeft uw winkel?

Ca. 120 m2

Vraag 3b.

Hoeveel m2 opslag heeft u beschikbaar voor de winkel?

Meer dan de winkel.

Vraag 4.

Hoeveel netto winkelomzet is er per museumbezoeker?

Geen antwoord.

Vraag 5.

Wat is de totale netto omzet van uw winkel?

Geen antwoord.

Vraag 6.

Hoeveel man personeel heeft u in uw winkel voltijd/deeltijd?

Vijf betaalde krachten werken parttime voor de stichting.

Vraag 7.

Werken er vrijwilligers in uw winkel?

160 personen als vrijwilliger.

Vraag 7b.

Zo ja, wat doet u als tegenprestatie voor de vrijwilligers? Te denken valt aan bijvoorbeeld:

- * vrije toegang
- * Parkeerkaart
- * Reductie op boeken
- * Speciale middagen organiseren in het museum
- * Uitnodiging ter ere van een nieuwe tentoonstelling

De vrijwilliger moet vriend worden (dus betalen) daarvoor krijgt zij/hij een bep. aantal emolumenten zie website, puur als vrijwilliger is er een personeelsuitje plus een deel van de parkeerkosten.

Vraag 8.

Wat betekent een tentoonstelling voor de winkel in termen van:

- Omzet *alles*
- Bezoekersaantallen *idem*
- Verkoop artikelen vast /tentoonstellinggebonden?

Routing belangrijk vergelijk met bijvoorbeeld supermarkt, niet alle spullen die betrekking hebben op de nieuwe tentoonstelling allemaal bij de kassa leggen, maar over de winkel verspreid zodat de klant de winkel ingaat.

Vraag 9.

Welke product categorieën biedt u aan?

- thematisch;
- educatief; *een aantal boeken, memoriespel, Babar kinderboeken*
- seizoengebonden; *kerstkaarten, tulpenkaarten/reproducties in het voorjaar.*
- tentoonstellingsgebonden; *heel veel boeken, catalogi*
- permanente artikelen; *zie vitrines*

Vraag 10.

Hoe is de presentatie:

- shop in shop?
- vrije opstelling?
- schappen en vitrines? *ja*
- balie verkoop? *ja*

Vraag 11.

Wat zijn de beste en wat de slechts verkochte artikelen in de volgende categorieën?

Product groepen	Goed verkocht	Euro---	Matig/slecht verkocht Euro----
boeken	X		
Cd-rom's			X
reproducties	X		
Replica's	Schilderijen op linnen	300-500 euro	
Papeterie	X bestverkocht		
Cadeaus	X		
Prentbriefkaarten	X kaarten enkel 0.80 Idem dubbel 1.50		

Vraag 12.

Doet u aan productbescherming(merken/licenties/copyrights/logo's)?

Ja, gentlemen's agreement tussen musea te betalen voor gebruik van elkaars beeldmateriaal, internet gooit hierbij roet in het eten. Wettelijk hoeft er niet betaald te worden wanneer de kunstenaar langer dan 80 jaar gestorven is.

Vraag 13.

Heeft u de indruk dat uw winkel ook bezoekers trekt die geen museumbezoeker zijn?

Ja, veel mensen 60% komt alleen om te kopen in de winkel.

Vraag 14.

Heeft u een speciale beveiliging? Zo ja welke type
Ogen, camera's, geen barcode systeem (winkel te klein)

Vraag 15.

Wordt er gestolen door de klant? *ja*
Wordt er gestolen door het winkelpersoneel? *nee*
Welke artikelen zij in het bijzonder gevoelig voor diefstal? *Kleine dingen*

Vraag 16.

Op welke wijze geeft u vorm aan communicatie ten behoeve van winkel?
Website (wordt komend jaar uitgebreid met winkelartikelen)
Staan losse vitrines op strategische posities in het museum geplaatst? *nee*
Reclame: *geen*

Vraag 17.

Is de communicatie ten behoeve van de winkel onderdeel van een communicatieplan ten behoeve van de communicatie van het totale museum? Of is het afzonderlijk geregeld?
Organisator stichting vrienden en museum zitten op een locatie zij overleggen en trekken een lijn.

Vraag 18.

Worden er door het museum klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd ten behoeve van het museum als geheel
- de museumwinkel
- het restaurant
Voor het museum en de winkel iedere zomer NIPO onderzoek. Coffeeshop is qua opbrengst niet interessant en wordt door het museum als een faciliteit voor de bezoeker gezien.

Vraag 19.

Ligt er een bepaalde visie aan de winkel ten grondslag?
a. educatie publiek: *ja*
b. het adverteren van het museum: *ja*
c. het aantrekken van nieuwe bezoekers: *ja*

Vraag 20.

Ontwikkelt u eigen producten ten behoeve van de verkoop?
Ja, veel.

Vraag 21.

Hoe onderzoekt u de belangstelling hiervoor en de kosten?
Wergroepwinkel van vijf vrijwilligers in samenspraak met hoofdwinkel (vrijwilligster) en een professionele inkoopster.

Vraag 22.

Ontwikkelt u producten in samenwerking met gelijkgestemde musea?
Nee, ieder museum wil toch graag eigen producten die verband houden met de collectie plus een zekere exclusiviteit.

Vraag 23.

Zo ja, kunt u die kosten delen? *Niet van toepassing*

Vraag 24.

Heeft u artikelen in de winkel die u samen met de educatieve afdeling ontwikkelt?
Nog niet, maar ligt wel in de bedoeling.

Vraag 25.

Zo ja, kunt u voorbeelden noemen? niet van toepassing

Vraag 26.

Is uw winkel ontworpen en uitgevoerd door een speciaal bedrijf?
Ja, bedrijf dat veel winkels inricht heeft de Mauritshuis winkel ingericht.

Vraag 27.

Heeft uw winkel een professionele inkoper?
Ja, in samenwerking met het hoofdwinkel (vrijwilligster)

Vraag 28.

Wie verzorgt de uitstallingen van de te verkopen artikelen?
Een vrijwilligster samen met hoofd winkel.

Vraag 29.

Bent u geïnteresseerd in vormen van samenwerking met andere museumwinkels?
(te denken valt aan gezamenlijke winkel in de stad, op vliegveld, product ontwikkeling)
Op vliegveld wordt gedacht aan samenwerking met boekverkoper AKO

Vraag 30.

Hoeveel kassa's heeft u in gebruik in de winkel? *Twee*

Vraag 30.

Wordt hierbij gebruik gemaakt van kassascanning (i.v.m. betere productie en logistiek)
Nee, de winkel is nog niet groot genoeg.

Vraag 31.

Kunnen uw kassagegevens bewerkt worden met betrekking tot. bezoekersaantallen, gekochte productgroepen en dergelijke ?
Ja er kan precies gezien worden wat er verkocht is per dag, week etc.

Vraag 32.

Hoe ziet u de toekomst van museumwinkels?
Steeds grotere mooiere winkels (vergelijk buitenland) verkoop via internet. Grotere prentbriefkaarten, wellicht grote kopiëerapparaten voor zelf maken van posters ed.(HP in National Gallery in Londen deze machines nemen wel heel veel plaats in beslag.

Interview 5.

Naam organisatie	Groningermuseum
Stad	Groningen
Naam respondent	Mevrouw J. Beer
Functie	Hoofd winkel Groninger Museum
Datum & tijd	Maandag 1 november 2004 om 10.00 uur

Vraag 1.

Hoeveel bezoekers heeft uw museum op jaarbasis?
(alleen het museum waar de hoofdwinkel bij hoort)
Ongeveer 235.000

Vraag 1b.

Heeft u een indruk van wie uw klant is?

- *Alle leeftijden*
- *Alle nationaliteiten*
- *Lokaal en landelijk.*

Vraag 2.

Hoeveel bedraagt de totale omzet van uw museum op jaarbasis?
Geen commentaar.

Vraag 3.

Hoeveel vierkante meter vloeroppervlak heeft uw winkel?
Ca. 42 vierkante meter.

Vraag 3b.

Hoeveel m2 opslag heeft u beschikbaar voor de winkel?
Ca. 28 vierkante meter.

Vraag 4.

Hoeveel netto winkelomzet is er per museumbezoeker?
Geen antwoord.

Vraag 5.

Wat is de totale netto omzet van uw winkel?
Geen antwoord.

Vraag 6.

Hoeveel man personeel heeft u in uw winkel voltijd/deeltijd?
Vijf betaalde (2.6 fte).

Vraag 7.

Werken er vrijwilligers in uw winkel?
Nee.

Vraag 8.

Wat betekent een tentoonstelling voor de winkel in termen van:

- omzet
- bezoekersaantallen
- verkoop artikelen vast /tentoonstellinggebonden?

Zowel de omzet als de bezoekersaantallen van de winkel zijn gerelateerd aan de tentoonstellingen.

Vraag 9.

Welke product categorieën biedt u aan?

- a. thematisch;
- b. educatief;
- c. seizoengebonden;
- d. tentoonstellingsgebonden;
- e. permanente artikelen;

Zeer divers, van alle genoemde categorieën kan sprake zijn.

Vraag 10.

Hoe is de presentatie:

- a. shop in shop? *nee*
- b. vrije opstelling? *ja*
- c. schappen en vitrines? *ja*
- d. balie verkoop? *ja*

Vraag 11.

Wat zijn de beste en wat de slechts verkochte artikelen in de volgende categorieën?

Geen antwoord.

Vraag 12.

Doet u aan productbescherming(merken/licenties/copyrights/logo's)? *Ja*

Vraag 13.

Heeft u de indruk dat uw winkel ook bezoekers trekt die geen museumbezoeker zijn?

Ja.

Vraag 14.

Heeft u een speciale beveiliging? *ja*

Vraag 15.

Wordt er gestolen door de klant? *ja*

Wordt er gestolen door het winkelpersoneel? *nee*

Welke artikelen zij in het bijzonder gevoelig voor diefstal? *Kleine dingen*

Vraag 16.

Op welke wijze geeft u vorm aan communicatie t.b.v. winkel?

- Website
- Staan losse vitrines op strategische posities in het museum geplaatst
- Reclame

Alle drie mogelijkheden worden gebruikt

Vraag 17.

Is de communicatie t.b.v. de winkel onderdeel van een communicatieplan t.b.v de communicatie van het totale museum? Of is het afzonderlijk geregeld?

Soms afzonderlijk, soms samen.

Vraag 18.

Worden er door het museum klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd t.b.v. het museum als geheel? *Ja.*

- de museumwinkel? *Ja*
- het restaurant? *Weet niet.*

Vraag 19.

Ligt er een bepaalde visie aan de winkel ten grondslag?

- a. educatie publiek: *ja*
 - b. het adverteren van het museum: *ja*
 - c. het aantrekken van nieuwe bezoekers: *ja*
- Combinatie waaronder de bovengenoemde drie.*

Vraag 20.

Ontwikkelt u eigen producten t.b.v. de verkoop?
Ja.

Vraag 21.

Hoe onderzoekt u de belangstelling hiervoor en de kosten?
Geen antwoord.

Vraag 22.

Ontwikkelt u producten i.s.m. gelijkgestemde musea?
Geen antwoord.

Vraag 23.

Zo ja, kunt u die kosten delen? *n.v.t*

Vraag 24.

Heeft u artikelen in de winkel die u samen met de educatieve afdeling ontwikkelt?
Nee.

Vraag 25.

Zo ja, kunt u voorbeelden noemen? *n.v.t.*

Vraag 26.

Is uw winkel ontworpen en uitgevoerd door een speciaal bedrijf?
Ja.

Vraag 27.

Heeft uw winkel een professionele inkoper?
Ja.

Vraag 28.

Wie verzorgt de uitstallingen van de te verkopen artikelen?
Een styliste.

Vraag 29.

Bent u geïnteresseerd in vormen van samenwerking met andere museumwinkels?
(te denken valt aan gezamenlijke winkel in de stad, op vliegveld, product ontwikkeling)
Nee.

Vraag 30.

Hoeveel kassa's heeft u in gebruik in de winkel? *Een.*

Vraag 30.

Wordt hierbij gebruik gemaakt van kassascanning (i.v.m. betere productie en logistiek)
Nee.

Vraag 31.

Kunnen uw kassagegevens bewerkt worden m.b.t. bezoekersaantallen, gekochte productgroepen e.d?
Ja.

Vraag 32.

Hoe ziet u de toekomst van museumwinkels?

Commerciëler worden.

Vraag 33.

Heeft u iets gemist in deze enquête dat u heel belangrijk vindt voor museumwinkels?

Vrije toegankelijkheid van de winkel en de rechtsvorm.

Interview 6.

Naam organisatie	Kröller Müller Museum
Stad	Otterlo
Naam respondent	Mevrouw M. Nab
Functie	Hoofd museumwinkel
Datum & tijd	Dinsdag 19 oktober 2004 om 12.00 uur

Vraag 1.

Hoeveel bezoekers heeft uw museum op jaarbasis?
In 2003 kwamen er 300.000 bezoekers.

Vraag 1b.

Heeft u een indruk van wie uw klant is?

- Leeftijd: *ja*.
- Nationaliteit: *ja*.
- Lokaal of landelijk: *nee*.

Vraag 2.

Hoeveel bedraagt de totale omzet van uw museum op jaarbasis?
Totale omzet: € 7.500.000.

Vraag 3.

Hoeveel vierkante meter vloeroppervlak heeft uw winkel?
200 vierkante meter.

Vraag 3b.

Hoeveel vierkante meter opslagruimte heeft u beschikbaar voor de winkel?
250 vierkante meter.

Vraag 4.

Hoeveel netto winkelomzet is er per museumbezoeker?
2,50 euro per museumbezoeker.

Vraag 5.

Wat is de totale netto omzet van uw winkel?
800.000 euro.

Vraag 6.

Hoeveel man personeel heeft u in uw winkel voltijd/deeltijd?
vijf parttime, drie fte.

Vraag 7.

Werken er vrijwilligers in uw winkel? *Nee.*

Vraag 7b.

Zo ja, wat doet u als tegenprestatie voor de vrijwilligers? Te denken valt aan bijvoorbeeld:

- * vrije toegang
- * parkeerkaart
- * reductie op boeken
- * speciale middagen organiseren in het museum
- * uitnodiging ter ere van een nieuwe tentoonstelling

Niet van Toepassing

Vraag 8.

Wat betekent een tentoonstelling voor de winkel in termen van:

- a. omzet: *stijgt evenredig met bezoekersaantallen.*
- b. bezoekersaantallen:
- c. verkoop artikelen vast /tentoonstellinggebonden? *Soms.*

Vraag 9.

Welke product categorieën biedt u aan?

- a. thematisch:
- b. educatief:
- c. seizoengebonden:.
- d. tentoonstellingsgebonden:.
- e. permanente artikelen:

Alle bovengenoemde categorieën.

Vraag 10.

Hoe is de presentatie:

- a. shop in shop?
- b. vrije opstelling?
- c. schappen en vitrines? *ja.*
- d. balie verkoop?

Vraag 10b.

Wat zijn de prijsniveaus van de aangeboden artikelen?

- A. 0.50 - < 5 €
- b. 5 - 10 €
- c. 10 - 30 €
- d. 30 - 50 €
- e. 50 - 100 €
- d. > 100 €

Alle hierboven genoemde prijsklassen.

Vraag 11.

Wat zijn de beste en wat de slechts verkochte artikelen in de volgende categorieën?

Product groepen	Goed verkocht	Euro---	Matig/slecht verkocht Euro----
boeken	goed		
Cd-rom's			matig
reproducties			idem
Replica's			idem
Papeterie	goed		
Cadeaus	goed		
Prentbriefkaarten	goed		

Vraag 12.

Doet u aan productbescherming (merken/licenties/copyrights/logo's) ?

Ja.

Vraag 13.

Heeft u de indruk dat uw winkel ook bezoekers trekt die geen museumbezoeker zijn?

Nee.

Vraag 14.

Heeft u een speciale beveiliging? *Ja*

Vraag 15.

Wordt er gestolen door de klant? *ja*

Vraag 16.

Op welke wijze geeft u vorm aan communicatie ten behoeve van winkel?

Winkel wordt genoemd op de website

Vraag 17.

Is de communicatie ten behoeve van de winkel onderdeel van een communicatieplan ten behoeve van de communicatie van het totale museum? *Nee.*

Vraag 18.

Worden er door het museum klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd ten behoeve van

- het museum als geheel?
- de museumwinkel?
- het restaurant?

Nee.

Vraag 19.

Ligt er een bepaalde visie aan de winkel ten grondslag?

- a. educatie publiek:
- b. het adverteren van het museum:
- c. het aantrekken van nieuwe bezoekers:

Winst maken.

Vraag 20.

Ontwikkelt u eigen producten ten behoeve van de verkoop?

Ja.

Vraag 21.

Hoe onderzoekt u de belangstelling hiervoor en de kosten?

Door proberen.

Vraag 22.

Ontwikkelt u producten in samenwerking met gelijkgestemde musea?

Ja.

Vraag 23.

Zo ja, kunt u die kosten delen? *Ja.*

Vraag 24.

Heeft u artikelen in de winkel die u samen met de educatieve afdeling ontwikkelt?

Nee.

Vraag 25.

Zo ja, kunt u voorbeelden noemen? *niet van toepassing*

Vraag 26.

Is uw winkel ontworpen en uitgevoerd door een speciaal bedrijf?

Ja.

Vraag 27.

Heeft uw winkel een professionele inkoper?

Ja.

Vraag 28.

Wie verzorgt de uitstallingen van de te verkopen artikelen?

Hoofd winkel.

Vraag 29.

Bent u geïnteresseerd in vormen van samenwerking met andere museumwinkels? *Nee.*

Vraag 30.

Hoeveel kassa's heeft u in gebruik in de winkel? *Een.*

Vraag 30.

Wordt hierbij gebruik gemaakt van kassascanning (in verband metbetere productie en logistiek)

Ja.

Vraag 31.

Kunnen uw kassagegevens bewerkt worden m.b.t. bezoekersaantallen, gekochte productgroepen e.d?

Ja.

Vraag 32.

Verkoopt u via e-mail of internet?

Nog niet.

Vraag 33.

Wat is de rechtsvorm van uw museumwinkel?

Onderdeel van stichting.

Vraag 34.

Is uw museumwinkel toegankelijk zonder museumentreekaart?

Nee.

Vraag 35.

Heeft u iets gemist in deze enquête dat uw belangrijk vindt voor museumwinkels?

Nee.

Interview 7.

Naam organisatie	Bonnefanten Museum
Stad	Maastricht
Naam respondent	Mevrouw R. Servais
Functie	Coördinator museum shop
Datum & tijd	Dinsdag 19 oktober 2004 om 11.00 uur

Vraag 1.

Hoeveel bezoekers heeft uw museum op jaarbasis?

In 2003 kwamen er 110.000 bezoekers in het Bonnefanten

Vraag 1b.

Heeft u een indruk van wie uw klant is?

- Leeftijd: *57 plus, 74% is hoger opgeleid*
- Nationaliteit: *Nederlands, Duits, Frans en Engels*
- Lokaal of landelijk: *25% lokaal, 64% landelijk en ca. 11% internationaal.*

Vraag 2.

Hoeveel bedraagt de totale omzet van uw museum op jaarbasis?

Totaal baten: 4.8 miljoen euro waarvan 20- 25% eigen inkomsten.

Vraag 3.

Hoeveel m2 vloeroppervlak heeft uw winkel?

110 vierkante meter.

Vraag 3b.

Hoeveel vierkante meter opslag heeft u beschikbaar voor de winkel?

38,5 vierkante meter.

Vraag 4.

Hoeveel netto winkelomzet is er per museumbezoeker?

2,50 tot 3 euro betalende bezoeker (museum) circa 15 euro betalende winkelbezoeker.

Vraag 5.

Wat is de totale netto omzet van uw winkel?

250.000 euro.

Vraag 6.

Hoeveel man personeel heeft u in uw winkel voltijd/deeltijd?

vier parttime.

Vraag 7.

Werken er vrijwilligers in uw winkel? *Nee.*

Vraag 7b.

Zo ja, wat doet u als tegenprestatie voor de vrijwilligers? Te denken valt aan bijvoorbeeld:

- * vrije toegang
- * parkeerkaart
- * reductie op boeken
- * speciale middagen organiseren in het museum
- * uitnodiging ter ere van een nieuwe tentoonstelling

Niet van Toepassing

Vraag 8.

Wat betekent een tentoonstelling voor de winkel in termen van:

- a. omzet: *stijgt bij goede tentoonstelling*
- b. bezoekersaantallen: *idem*
- c. verkoop artikelen vast /tentoonstellinggebonden?
Verkopen na tentoonstelling nauwelijks.

Vraag 9.

Welke product categorieën biedt u aan?

- a. thematisch: *tentoonstelling*
- b. educatief: *boeken, spellen.*
- c. seizoengebonden: *in de zomer andere collectie dan in de winter etc.*
- d. tentoonstellingsgebonden: *boeken, catalogi, prentbriefkaarten en posters.*
- e. permanente artikelen: *artikelen wisselen, sommige artikelen zijn "permanent", maar het kan veranderen i.v.m marktomstandigheden: vraag/aanbod.*

Vraag 10.

Hoe is de presentatie:

- a. shop in shop? *nee*
- b. vrije opstelling? *tafels*
- c. schappen en vitrines? *Het laatste voor diefstal gevoelige items.*
- d. balie verkoop? *Ja, om de impulsaankopen te bevorderen.*

Vraag 10b.

Wat zijn de prijsniveaus van de aangeboden artikelen?

- A. 0.50 - < 5 €: prentbriefkaarten, posters, service artikelen, gadgets.
- b. 5 - 10 €: kaartenmapjes, kalenders, kinderitems.
- c. 10 - 30 €: geschenken algemeen en boeken.
- d. 30 - 50 €: boeken en toegepaste kunst.
- e. 50 - 100 €: idem.
- d. > 100 €: lederwaren en sieraden.

Vraag 11.

Wat zijn de beste en wat de slechts verkochte artikelen in de volgende categorieën?

Product groepen	Goed verkocht	Euro---	Matig/slecht verkocht Euro----
boeken	goed		
Cd-rom's			slecht
reproducties			matig
Replica's			slecht
Papeterie	goed		
Cadeaus	goed		
Prentbriefkaarten	goed		

Vraag 12.

Doet u aan productbescherming(merken/licenties/copyrights/logo's)?

Ja.

Vraag 13.

Heeft u de indruk dat uw winkel ook bezoekers trekt die geen museumbezoeker zijn?

Minimaal.

Vraag 14.

Heeft u een speciale beveiliging?

Nee, echter tellers, wekken de indruk detectie poort te zijn.

Vraag 15.

Wordt er gestolen door de klant? *ja*

Vraag 16.

Op welke wijze geeft u vorm aan communicatie ten behoeve van winkel?

Website

Staan losse vitrines op strategische posities in het museum geplaatst? *niet meer.*

Reclame: *minder.*

Vraag 17.

Is de communicatie ten behoeve van de winkel onderdeel van een communicatieplan ten behoeve van de communicatie van het totale museum? Of is het afzonderlijk geregeld?

Onderdeel van een communicatieplan van het totale museum.

Vraag 18.

Worden er door het museum klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd ten behoeve van

- het museum als geheel? *ja*
- de museumwinkel?
- het restaurant?

Vraag 19.

Ligt er een bepaalde visie aan de winkel ten grondslag?

a. educatie publiek:

b. het adverteren van het museum: *ja*

c. het aantrekken van nieuwe bezoekers: *ja*

Vraag 20.

Ontwikkelt u eigen producten ten behoeve van de verkoop?

Minder, in het verleden vaker scheelt in hoeveelheid voorraad.

Vraag 21.

Hoe onderzoekt u de belangstelling hiervoor en de kosten?

Bestaande producten & offerte aanvragen.

Vraag 22.

Ontwikkelt u producten in samenwerking met . gelijkgestemde musea?

Sporadisch.

Vraag 23.

Zo ja, kunt u die kosten delen? *50/50.*

Vraag 24.

Heeft u artikelen in de winkel die u samen met de educatieve afdeling ontwikkelt?

Nee.

Vraag 25.

Zo ja, kunt u voorbeelden noemen? *niet van toepassing*

Vraag 26.

Is uw winkel ontworpen en uitgevoerd door een speciaal bedrijf?

Nee, helaas niet.

Vraag 27.

Heeft uw winkel een professionele inkoper?

Ja, coördinator.

Vraag 28.

Wie verzorgt de uitstallingen van de te verkopen artikelen?

Coördinator.

Vraag 29.

Bent u geïnteresseerd in vormen van samenwerking met andere museumwinkels?

(te denken valt aan gezamenlijke winkel in de stad, op vliegveld, product ontwikkeling)

Twijfelachtig

Vraag 30.

Hoeveel kassa's heeft u in gebruik in de winkel? *Een.*

Vraag 30.

Wordt hierbij gebruik gemaakt van kassascanning (in verband met betere productie en logistiek)

Ja.

Vraag 31.

Kunnen uw kassagegevens bewerkt worden met betrekking tot bezoekersaantallen, gekochte productgroepen en dergelijke ?

Ja.

Vraag 32.

Verkoopt u via e-mail of internet?

Ja, via e-mail kunnen klanten vragen stellen en of bestellingen plaatsen.

Vraag 33.

Hoe ziet u de toekomst van museumwinkels?

Minder ideëel, meer zakelijk commercieel.

Interview 8

Naam organisatie	Gemeentemuseum Den Haag
Stad	Den Haag
Naam respondent	De Heer W. van Krimpen
Functie	Directeur Gemeentemuseum Den Haag
Datum & tijd	Dinsdag 1 februari 2005, om 11.00 uur

Vraag 1.

In het meerjarenbeleidsplan van het Gemeentemuseum wordt gesproken van de Stichting Gemeentemuseum, is dit de rechtsvorm voor het Gemeentemuseum incl. de winkel van het Gemeentemuseum?

Ja, onafhankelijke stichting die wel aan de subsidie voorwaarden van de gemeente moet voldoen.

Vraag 2.

Welke rol/macht heeft de Raad van Toezicht?

Het bestuur is de baas, het is net gevormd uit een groep maatschappelijke vertegenwoordigers van verschillende achtergrond, politieke gezindte, kennis, en belangstelling.

Vraag 3.

Wat vindt u van de verzelfstandiging van musea voor het Gemeentemuseum?

Wanneer dit niet was gebeurd was ik niet in de baan van Directeur geïnteresseerd geweest.

Vraag 4.

Hoe belangrijk zijn eigen inkomsten voor het Gemeentemuseum?

Zeer belangrijk. Tot voor kort was de eigen verdienste van het museum 8%

Tegenwoordig 20% en het streven is dit te verhogen naar 25%.

Bij museum het Paleis op het Lange Voorhout is dit al 50%. Zijwerken met 40

vrijwilligers. Dit werkt goed gezien het eenduidige assortiment van Escher.

Het Gemeentemuseum Den Haag heeft de grootste vriendenvereniging van het land.

Vraag 5.

Ziet u een nog grotere mogelijkheid voor eigen inkomsten, zo ja hoe?

Musea zijn zeer afhankelijk van grote tentoonstellingen. De toegangsprijs is eigenlijk niet belangrijk hierbij.

Vraag 6.

Hoe ziet u de rol/functie van de museumwinkel voor het museum?

Service naar het publiek, het museum is een "uitje geworden", pure geld machine, de winkel wordt binnen afzienbare tijd een beetje vergroot, waardoor er meer mogelijkheden voor tafelverkoop komen.

Vraag 7.

Qua imago (Ziet u een rol weggelegd voor de museumwinkel ter versterking van het imago van het museum?)

Nee, afgeleide van museum.

Vraag 8.

Bent u bekend met de plannen van het Gemeente Den Haag voor dit deel van de stad? In de zin van omgevingsfactoren die de positie van het Gemeentemuseum zouden kunnen veranderen? *nee*

Vraag 9.

Uw visie op museumwinkels in de toekomst?

Het klassieke museum.

Vraag 10.

Wat denkt u van de volgende SWOT analyse: Winkel Gemeentemuseum Den Haag?

Aanbod tentoonstellingen is het allerbelangrijkste.

sterktes	zwaktes
- <i>aanbod tentoonstellingen!!!!!!!</i> - Uniek gebouw; - Kwaliteit collecties; - Belang voor stadsimago; - Aanvullende musea op het terrein.	- Niet in de toeristische looproute gelegen; - Winkel niet vanaf straat toegankelijk, door beperkende architectuur; - relatieve onbekendheid bij buitenlandse toerist.
kansen	bedreigingen
- Voldoende onderwerpen voor merchandising, uitbreiding assortiment - Trend is gunstig voor museumwinkels e.a. faciliteiten, i.v.m totaal beleving van de museum bezoeker.	- Economisch klimaat, afname koopkracht

Interview 9.

Naam organisatie	Gemeentemuseum Den Haag
Stad	Den Haag
Naam respondent	Ir. H. Buurman
Functie	Hoofd Bedrijfsvoering Gemeentemuseum Den Haag
Datum & tijd	Woensdag 2 februari 2005, om 11.00 uur

Vraag 1.

Meestal heeft een organisatie een missie, ik ben wel doelstellingen tegengekomen maar geen missie, bestaat er een officiële missie van het Gemeentemuseum?

Nee, Beheer, Behoud en Presentatie is de leus.

Vraag 2.

Wat vindt u van de verzelfstandiging van musea voor het gemeentemuseum?

Goeie zaak, positief omdat het prettiger werkt met vierjaarlijkse beheercyclus, verder ziet de Raad van Toezicht toe en betekend dat geen (politieke) inmenging meer van de Gemeente Den Haag.

Vraag 3.

Hoe belangrijk zijn eigen inkomsten voor het Gemeentemuseum?

Belangrijk want zonder eigen inkomsten niet genoeg middelen om veel tentoonstellingen te organiseren. De eigen inkomsten zijn dan ook ten behoeve van nieuw te organiseren tentoonstellingen.

Vraag 4.

Ziet u een nog grotere mogelijkheid voor eigen inkomsten, zo ja hoe?

Door middel van sponsoring, maar dat is wel onzeker omdat het conjunctuur gevoelig is zodat het niet kan plannen is. Alleen zeker wanneer het zwart op wit staat.

Vraag 5.

Op het organigram valt winkel in de Sector Communicatie, vroeger zat de winkel bij de Sector bedrijfsvoering waarom is dit veranderd?

Omdat de winkel zich op de buitenwereld richt, net als PR en communicatie en de Educatieve dienst.

Vraag 6.

Hoe ziet u de rol/functie van de museumwinkel voor het museum?

Als belangrijke bron van inkomsten. Na de entree gelden de grootste bron van inkomsten.

- Qua educatieve functie? (verkoop educatieve producten)
Nee, niet echt
- Qua imago? (Ziet u een rol weggelegd voor de museumwinkel ter versterking van het imago van het museum?)

Kosten – baten nummer 1, we willen wel een bepaald kwaliteitsassortiment houden daarom hecht het museum aan een grote rol van de winkel.

Vraag 7.

Bent u bekend met de plannen van het Gemeente Den Haag voor dit deel van de stad? In de zin van omgevingsfactoren die de positie van het Gemeentemuseum zouden kunnen veranderen?

Nee

Vraag 8.

Hoe ziet u inkomsten uit de museumwinkel afgezet tegen de andere faciliteiten van het museum? (te denken valt aan: restaurants, catering in ruimten van het museum, verhuur collectie)

Catering is lastig in verband met de aan- en afvoer. Verder onvoldoende voorzieningen zoals water, stroom, water en ruimte.

Vraag 9.

Ziet u iets in het verplaatsen van de winkel naar een locatie binnen het museum waarbij de winkel vrij toegankelijk is vanaf de straat?

Dat kan niet, door de beperkende architectuur.

Vraag 10.

Uw visie op museumwinkels in de toekomst.

Zij zullen commercieler worden

In het najaar gaan onze nieuwe verwonderkamers open voor een publiek tussen de vijftien en dertig jaar oud, primair is de regio Haaglanden het belangrijkste verzorgingsgebied. De verwonderkamers worden "hufferproof" ingericht, freelancers zullen helpen bij de rondleidingen. Door de opening van de verwonderkamers wordt een evenwichtig aanbod gecreeerd voor alle leeftijdsgroepen.

Het Berlage deel richt zich voornamelijk op de vijfenvijftig plus groep.

Het GEM op de tussenliggende leeftijdsgroep.

Interview 10.

Naam organisatie	Museum Magazijn
Stad	Amsterdam (hoofdkantoor)
Naam respondent	Ir. drs. F. Klein
Functie	Eigenaar/Directeur
Datum & tijd	Woensdag 6 april 2005, 10.30 u.
Locatie	Filiaal Den Haag (Korte poten)

Vraag 1.

Sinds wanneer is uw organisatie actief?

Sinds tien jaar bijna, wij zijn gestart in 1995

Vraag 2.

Hoe lang werkt uw bij deze organisatie? (Wanneer u eigenaar/directeur bent kunt u dan aangeven waarom u met uw organisatie begonnen bent?)

Als industrieel ontwerper reisde ik vaak naar het buitenland, hierbij ontdekte ik dat er zo weinig aardigs te koop was als Nederlands souvenir, inmiddels was ik kunstgeschiedenis erbij gaan studeren zodat ik hier een nichemarkt zag.

Vraag 3.

Hoeveel personen werken voor uw organisatie?

Op dit moment tien, dat is gedeeltelijk parttime.

Vraag 4.

Wat is de specialiteit van uw organisatie?

Wij laten ongeveer een derde van onze collectie laten wij zelf maken, naar aanleiding van vraag en mogelijkheden. Tweederde wordt gekocht bij de groothandel. Ook worden er door ons beurzen bezocht in Engeland, Duitsland en Frankrijk.

Vraag 5.

Welke producten lopen bij u zeer goed?

Zie onze catalogus, in ieder geval zijn de volgende categorieën zeer succesvol.

- 1. Magneten voor koelkasten;*
- 2. Figuren (kleine beeldjes) naar bijvoorbeeld Jeroen Bosch;*
- 3. Glas, naar oude voorbeelden gemaakt.*

Vraag 6.

Wat is naar uw mening belangrijk in de gaten te houden voor museumwinkels?

- Niet te veel in vitrines verstoppen;*
- Goed assortiment met verschillende prijsniveaus. Te beginnen met artikelen tussen de vijf en tien euro;*
- Uitleg bij de producten bijvoorbeeld bij de glazen van wanneer zij dateren, wie ze gebruikte en dergelijke; Hier ligt ook een taak voor de verkoper.*
- Aansprekende kunstenaars (van Gogh artikelen verkopen vijf maal beter dan Rembrandt artikelen bij de gezamenlijke winkel van het Rijksmuseum en het van Goghmuseum). De vrolijke kleuren van de van Gogh's doen het ook goed.*
- Goede verlichting;*
- Prijzen duidelijk aangeven;*
- Artikelen voor kinderen, mannen en vrouwen in het assortiment.*

Vraag 7.

Wat zou u, gezien uw kennis van de markt, willen adviseren aan de winkel van het Gemeentemuseum Den Haag?

Tien topstukken selecteren waaronder plaatje van het museum zelf en een plaatje van Den Haag deze tien merchandisen. Hierbij doen dingen het ook goed die als huwelijks/geboortecadeau functioneren (bijvoorbeeld theebladen). Het laten vervaardigen van eigen etiketten voor wijnflessen die in samenwerking met een wijnhandelaar te leveren zijn. Dit is heel handig voor relatiegeschenken bij feesten en partijen die gecatered worden in het Gemeentemuseum. Een remake klok naar Berlage zou ook aardig kunnen zijn. Plateelremakes van de fabriek Goedewagen in Nieuw Buinen. Een paar dure eye catchers zijn goed om de museumbezoeker tot klant te maken. Soms komt een klant en wil eigenlijk iets duurs kopen, vindt het toch te duur en besluit dan maar het leuke notitie boekje te kopen.

Vraag 8.

Is het naar uw mening financieel interessant voor een museum aan merchandising te doen? Zo ja, kunt u een concreet voorbeeld geven.

*Ja, bijvoorbeeld vier magneten voor de koelkast met een Mondriaan erop
ontwikkelingskosten € 10,- per item, inkoop € 1,40 verkoop € 3,50 Bewezen nog meer winst dan de briefkaart. Hoogste omzet per dm².*

Vraag 9.

Welke stappen zou u een museum adviseren te doen in relatie tot merchandising?

Wij verkopen geen prentbriefkaarten maar vanuit mijn perspectief gezien is interessant:

- *Magnetten;*
- *Coasters;*
- *Dienbladen;*
- *Remakes;*

Vraag 10.

Hoe ziet u de toekomst van museumwinkels?

Commercieler