

museumwinkels ‘Museumwinkels: museum of winkel?’

culturele
biografie
vlaanderen

Steunpunt voor archiefinstellingen, bewaarbibliotheken, documentatiecentra, erfgoedcellen en musea

2

CAHIER ZWART OP WIT

CULTURELE BIOGRAFIE VLAANDEREN vzw

— **'Museumwinkels: museum of winkel?'**

Inhoud

Inleiding

Hoofdstuk 1: Museumwinkels onderzocht 7

Museumwinkels: museum of winkel? 9

Een onderzoek naar museumshops in Vlaanderen

Door: studenten Culturele Studies, KU Leuven, 2004-2005

Hoofdstuk 2: Museumwinkels beheerd 21

Museumwinkels: een praktische kijk op opstart en beheer 23

Door: Jan Dursin (Ronin, Museum Marketing Consultancy)

Digitalisering en exploitatie van beelden via het Reproductiefonds 31

Door: Jan Vermassen (Reproductiefonds)

De publieksgerichte museumwinkel 37

Door: Hildegard Van Genechten (Culturele Biografie Vlaanderen vzw)

Hoofdstuk 3: Museumwinkels geïllustreerd 41

Een museumshop in de Leuvense museumsite 43

Door: Veronique Vandekerchove (Stedelijke musea Leuven)

Musea Brugge en merchandising 47

Door: Walter Rycquart (Musea Brugge)

Hoofdstuk 4: Museumwinkels internationaal 51

Winkelen in Nederlandse musea 53

Door: Anne Houk de Jong (Legermuseum Delft)

De museumwinkel in internationaal perspectief 65

Door: Dirk Noordman (Erasmusuniversiteit Rotterdam)

Bijlagen 70

Colofon 80

Inleiding

Kunst en cultuur kunnen niet meer los worden gezien van politiek en economie. Beleid aan de ene, management aan de andere kant: het zijn onmiskenbare en grotendeels ook onmisbare factoren en dimensies van cultuur geworden. De wetenschappelijke interesse voor deze verbreding van cultuur blijft evenwel zeer ongelijkmatig verspreid. Ondanks de stijgende belangstelling voor de beleids- en managementaspecten in het culturele veld, zijn er thema's waarover amper wordt gepubliceerd. Dat geldt niet voor onderwerpen als *citymarketing*, *subsidies* of *cultuurspreiding*. Zij komen uitgebreid aan bod in zowel het maatschappelijk debat als het wetenschappelijk onderzoek. Andere daarentegen krijgen vaak niet meer dan een terloopse vermelding. Een treffend voorbeeld hiervan is de museumwinkel. Zeker in Vlaanderen. Nederland staat wat verder, maar ook daar blijkt een grote achterstand tegenover voornamelijk de Angelsaksische wereld.

Een manco te wijten aan verschillende elementen. Belangrijkste allicht de situatie op het terrein zelf: Vlaamse musea lijken van hun winkels, voorzover aanwezig, niet echt een prioriteit te maken (noch economisch noch beleidsmatig). Over vorm en functie van een dergelijke winkel bestaat er binnen de instellingen onduidelijkheid. Het conceptuele verschil tussen balie, verkooppunt en winkel is verre van uitgekristalliseerd. De juridische structuur en het personeelsbeleid zijn meer dan eens vrij ondoorzichtig. Ook de integratie van de werking van de winkel in het bredere beleidsplan laat te wensen over. Nochtans is de museumwinkel een instrument met een niet te onderschatten belang op het vlak van communicatie, ontsluiting en vorming. Vooral problematisch is het ontbreken, in vele gevallen, van elke commerciële aanpak van de winkel zelf. Het subtiel gegeven van aantrekking en afstoting tussen het 'culturele' en het 'economische', tussen 'kunst' en 'geld', speelt volop bij issues als *sponsoring*, *prijspolitiek* en *publiekswerking* maar vooralsnog niet bij het cultureel en economisch rendabel winkelbeheer dat een blinde vlek blijft in het museumlandschap. Een gebrek dat beheer en werking van de museumwinkel in het bijzonder en van het museum in het algemeen nadelig beïnvloedt.

De samenstellers van dit boek delen de overtuiging dat deze situatie te betreuren valt. Niet omdat een museum, laat staan elk museum, een eigen winkel moet hebben met alles erop en eraan (criteria als omvang van de collectie, bezoekersaantallen en type van museum spelen ook hun rol in deze vraag). Museumwinkels zijn evenmin wondermiddelen voor een betere verhouding tussen cultuur en economie. Ten eerste zijn niet alle winkels rendabel (of rendabel te maken), ten tweede hebben zij ook andere dan economische functies (museumwinkels leveren heel andere vormen van service en beantwoorden misschien beter aan minder financieel meetbare doelstellingen van een beleidsplan). Reflectie en debat, daar mangelt het nu in de eerste plaats aan. Vandaar deze bundel die wil bijdragen tot een betere kennis en een efficiënter functioneren van de instelling die de winkel huisvest.

Deze publicatie bevat voor een deel de neerslag van een studiedag georganiseerd door het Instituut voor Culturele Studies van de KU Leuven¹ en Stad Leuven in samenwerking met Culturele Biografie Vlaanderen vzw² (22 maart 2005). De teksten zijn gegroepeerd in drie blokken. Eerst de belangrijkste resultaten van het onderzoek door studenten Culturele Studies in het academiejaar 2004-2005 bij voornamelijk erkende Vlaamse musea. Op basis van een vragenlijst werd in samenwerking met Culturele Biografie vzw gepeild naar de huidige stand van zaken. Ruimer bekeken sluit dit initiatief aan bij de oproep van de sector tot meer samenwerking met het wetenschappelijk onderzoek, zoals bepleit door Toon Berckmoes, directeur CultuurNet Vlaanderen, in zijn lezing *Bridging the gap: over de relatie tussen cultuur en onderzoek*³.

¹ <http://www.culturelestudies.be>

² <http://www.culturelebiografie.be>

³ Deze tekst, uitgesproken tijdens een studiedag van de Associatie KU Leuven op 4 mei 2005, is te lezen via http://associatie.kuleuven.be/bezoeker/conf/dag_ond/Toon_Berckmoes.pdf.

Een tweede groep teksten kadert de museumwinkel binnen het effectieve winkel- en museumbeheer (vanuit marketingstandpunt door Jan Dursin, afgevaardigd bestuurder van Ronin, Museum Marketing Consultancy, vanuit juridisch oogpunt door Jan Vermassen, directeur van het Reproductiefonds en vanuit het standpunt van publiekswerking door Hildegard Van Genechten, consulent publiekswerking Culturele Biografie Vlaanderen vzw). Hier gaan ook twee casestudies mee gepaard, over Leuven en Brugge, door Veronique Vandekerchove, conservator van de Stedelijke musea Leuven, en Walter Rycquart, zakelijk directeur van de Musea Brugge. Ten slotte belichten Anne Houk de Jong, communicatieverantwoordelijke van het Legermuseum te Delft en Dirk Noordman, specialist culturele marketing en docent aan de Erasmusuniversiteit Rotterdam, de economische en communicatieve aspecten van de museumwinkel in een internationaal perspectief.

Jan Cools

Directeur Culturele Biografie Vlaanderen vzw

Jan Baetens

Hoogleraar Instituut voor Culturele Studies KU Leuven

Museumwinkels onderzocht

INHOUD

Inleiding

- Probleemstelling en doelstellingen
- Methode en werkwijze

Producten

- Producten
- Prijzen
- Rentabiliteit
- Opportunities
- Profiel
- Besluit

Ruimtelijke aspecten

- Inplanting
- Inrichting
- Besluit

Beheer en werking

- Beheer
- Belang
- Besluit

Publiekswerking

- Klantenbinding
- Gebruiksvriendelijkheid
- Opleiding en personeel
- Besluit

Communicatie en promotie

- Mogelijkheden en kansen
- Websites
- Belang
- Verantwoordelijkheid
- Besluit

Algemene conclusie

- Beheer
- Producten
- Financiën
- Promotie
- Personeel
- Toegankelijkheid
- Inrichting
- Algemeen besluit

Bijlage A: Vragenlijst (zie pag. 70)

Bijlage B: Lijst bezochte en ondervraagde musea (zie pag. 78)

Museumwinkels: museum of winkel?

Een onderzoek naar museumshops in Vlaanderen

Door studenten Culturele Studies, KU Leuven, 2004-2005

Inleiding

Tijdens het academiejaar 2004-2005 sloegen Culturele Biografie Vlaanderen vzw en de studenten Culturele Studies van de Katholieke Universiteit Leuven de handen in elkaar. Doel was een onderzoek naar de museumshops in Vlaanderen. Voor beide partijen een unieke gelegenheid: de studenten konden ervaring opdoen in wetenschappelijk onderzoek en voor Culturele Biografie Vlaanderen vzw leverde dit een bijdrage aan de structurele gegevensverzameling met betrekking tot de doelgroep van het steunpunt. Vijftig erkende Vlaamse musea hebben hun medewerking aan het onderzoek verleend.

Waarom dit onderzoek naar museumshops, dat een unicum is in Vlaanderen? Nooit eerder werd een stand van zaken opgemaakt over de Vlaamse museumshops. Nooit eerder werd hun functioneren onderzocht en werden aanbevelingen geformuleerd voor de toekomst. De grote opkomst op de studiedag¹ (22 maart 2005) in Leuven bewijst dat er wel degelijk behoefte aan was. Tijdens het onderzoek werd gepeild naar alle mogelijke zaken die gerelateerd kunnen worden aan de museumshop. Deze werden in vijf thema's gegoten: producten, ruimtelijke aspecten, beheer en werking, publiekswerking, communicatie en promotie. Alvorens deze thema's uitgebreid te behandelen, staan we stil bij het uitgangspunt van het onderzoek en de gevolgde methode.

Probleemstelling en doelstellingen

Wanneer we denken aan een museumshop, denken we spontaan aan grote shops van bekende buitenlandse musea zoals het Louvre. Maar hoe zit het precies met de Vlaamse museumshop? Bestaat er wel zoiets als een Vlaamse museumshop en wat moeten we daar dan onder verstaan? Hoe werkt de Vlaamse museumshop en welke meerwaarde kan een shop bieden voor een museum? Welke functies worden er aan de museumwinkel toegekend vanuit de musea? Wat kan de museumwinkel precies bijdragen tot de kwaliteit van het museumbezoek? Deze vragen waren het centrale uitgangspunt, samengevat in volgende probleemstelling:

'Museumwinkels: museum of winkel?'

Deze eerder polariserende onderzoeksvraag draagt een zekere gelaagdheid in zich. Ten eerste duidt het op het spanningsveld tussen het not-for-profit-karakter van het museum op zich en het commerciële profiel van de museumwinkel. Ten tweede verwijst het naar de functies inherent aan een museumwinkel waarbij de vraag geopperd wordt welke functies overheersen: de informerende/educatieve functie of de commerciële functie. Vervolgens kan men de vraagstelling betrekken op de ruimtelijke aspecten van de winkel: is de winkel ingeplant en ingericht in het verlengde van het museum of heeft hij daarentegen alle kenmerken van een fysiek aparte entiteit met alle karaktereigenschappen eigen aan een 'winkel'? Tot slot vraagt deze probleemstelling ook om een beleids- en beheersmatig antwoord. Op welke manier wordt de museumwinkel geïntegreerd in het beleid en hoe komt dit tot uiting in de inzet van personeel en middelen?

Een aantal concrete vragen drong zich vrijwel meteen op. Hoe ziet de museumshop eruit? Wat is de relatie tussen museum en museumshop? Wat zijn de functies van de shop? Welke producten worden in de shop verkocht? Op welk publiek mikt men? Wordt er promotie gevoerd?...

We hebben getracht een stand van zaken op te maken en de huidige situatie van de museumshops in Vlaanderen in kaart te brengen. Daarnaast wilden we de musea een helpende hand aanreiken. Op basis van de onderzoeksresultaten formuleerden we suggesties en tips. Dit vanuit de overtuiging dat er behoefte aan is, dat de musea van elkaar en van anderen kunnen en willen leren.

¹ Studiedag 'Museumwinkels: museum of winkel?'. Een organisatie van Culturele Studies KU Leuven, Stad Leuven en Culturele Biografie Vlaanderen vzw.

Binnen de globale doelstelling van het onderzoek (stand van zaken enerzijds, suggesties anderzijds) doken in eerste instantie twee basisvragen op, namelijk de vraag naar de doelstellingen van het museum en naar de doelstellingen van de museumshop. Daaraan koppelden we de vraag of deze doelstellingen compatibel zijn.

De vraag naar de prioriteiten binnen het actuele museumbeleid werd door de studenten dan ook als eerste aan de diverse shopverantwoordelijken gesteld. Uit de antwoorden konden we volgende top vijf opstellen:

- verzamelen en ontsluiten van de collectie	84%
- belichten van het historisch aspect	48%
- educatie door verschaffen van gidsen	20%
- toeristische functie	14%
- wetenschappelijke functie	12%

Uit deze top vijf kunnen we besluiten dat de klassieke functies van het museum de voornaamste zorg en bezigheid van een museum blijven.

De vraag naar de voornaamste doelstellingen van de museumshop leidde tot deze top vijf:

- informeren/educatie	66%
- inkomsten genereren	46%
- dienstverlening	43%
- promotie museum	31%
- bezoek stimuleren	20%

Uit ons onderzoek bleek dat in 80,4% van de gevallen de doelstellingen van het museum daadwerkelijk overeenstemmen met de doelstellingen van de museumshop. In de volgende hoofdstukken gaan we hierop in maar eerst een korte blik op methode en werkwijze.

Methode en werkwijze

Gewapend met vragenlijsten (bijlage A), opgesteld door de studenten Culturele Studies in samenwerking met Anne Houk de Jong (Legermuseum Delft) en Hildegard Van Genechten (consulent publiekswerking Culturele Biografie Vlaanderen vzw), gingen de studenten op pad naar de erkende en federale musea² die Vlaanderen en Brussel rijk zijn (bijlage B). Een deel van de vragenlijst vulden de studenten zelf in na een grondige observatie van het museum en de museumshop. Aan de hand van de overige vragen ondervroegen ze de museumshopbeheerders over verschillende aspecten van de museumshop. De enquêtes bestonden voornamelijk uit halfopen vragen die enerzijds meer ruimte laten voor uiteenlopende antwoorden en anderzijds iets makkelijker te verwerken zijn dan volledig open vragen.

Nadien werden de verzamelde gegevens (naast de antwoorden ook fotomateriaal en documentatie zoals folders, toegangkaartjes en verpakkingsmateriaal) bijeengebracht en door de studenten verwerkt in het programma SPSS. Vervolgens werden deze statistische gegevens geanalyseerd. De studenten en Culturele Biografie Vlaanderen vzw selecteerden hieruit zeven hoofdthema's die verder uitgewerkt werden en die uiteindelijk resulteerden in de vijf thema's en een conclusie voor de presentatie van het onderzoek op de studiedag.

Producten

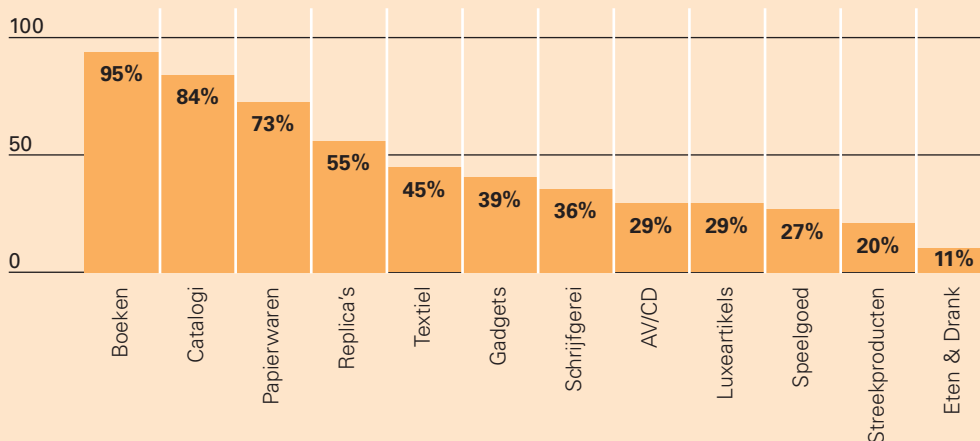
Omdat ons onderzoek gericht is op het formuleren van een antwoord op de probleemstelling, is het belangrijk om in eerste instantie een goed inzicht te krijgen in het aanbod van museumshops. Welke producten worden er aangeboden? Aan welke prijs? Is een museumshop rendabel? Wat is de relatie tussen de producten en het museum? Dit zijn de vragen waarop dit deel van het onderzoek is gebaseerd. We besluiten met een korte vergelijking tussen een museumshop en een 'commerciële' winkel.

² Het gaat om erkende musea die erkend zijn door de Vlaamse Gemeenschap vóór 28/04/2004, om de instellingen van de Vlaamse Gemeenschap zelf en om de federale Brusselse musea.

Producten

Onderstaande grafiek geeft een overzicht van de producten die in museumshops worden verkocht. Een heel gevarieerd aanbod dat onder meer bestaat uit boeken, textiel, gadgets, speelgoed maar ook eten en drank. Voor ons onderzoek zijn het de goed scorende producten die ons interesseren: boeken, catalogi, papierwaren, replica's en textiel.

TABEL 1 Overzicht productaanbod onderzochte musea



* AV/CD staat voor audiovisueel materiaal en cd(-roms)

Uit deze top vijf kunnen mogelijke functies van een museumshop worden afgeleid. De belangrijkste functie, tevens een bekende hoofdfunctie van het museum zelf, blijkt uit de aanwezigheid van bookshop-producten in de top drie: educatie en dienstverlening. Een museumshop wordt de facto dikwijls 'bookshop' genoemd. Een museumshop kan echter ook een promotionele functie hebben door bijvoorbeeld textiel met logo's van het museum aan te bieden. Een emotionele functie vervullen producten zoals gadgets en gifts die mensen meenemen als souvenir van het museum. Deze producten zijn erg populair en dienen duidelijk om geld in het laatje te brengen.

Uit de verantwoording die de geïnterviewde museumshopverantwoordelijken gaven voor de selectie van bepaalde producten bleek dat in 75% van de winkels de producten gerelateerd zijn aan de collectie. Andere criteria zoals winstmarge, een bepaalde vraag van het publiek en trends op de markt worden minder in overweging genomen.

Prijzen

Prijzen lopen sterk uiteen, van 0,50 euro voor kleinere gadgets tot 750 euro voor exclusieve replica's zoals juwelen of vazen. Over het algemeen stellen we vast dat de prijzen toch democratisch zijn. Een setje van zes postkaarten kost bijvoorbeeld gemiddeld 2,50 euro. In vergelijking met een gewone winkel erg goedkoop.

Duurdere producten zoals kunstboeken in vierkleurendruk worden soms minder snel verkocht wat kan uitmonden in (serieuze) kortingen. Hier zou voorzichtiger mee moeten worden omgesprongen. Een afgeprijsd product straalt namelijk negatief af op de ruimte waar het zich bevindt. Het wordt een boek dat niemand wil. Nochtans wil een museum zich profileren als een kwaliteitsproduct met een hoogstaand imago. Een prijspolitiek met speciale acties is dus niet hetzelfde als producten dumpen die niet verkocht geraken.

Rentabiliteit

Uit de onderzoeksgegevens hebben we kunnen afleiden dat de goedkopere, aan het museum gerelateerde producten het beste verkopen. We zien echter ook dat er doorgaans maar een brutowinstmarge van 30% wordt gehaald. Dit is heel laag in vergelijking met commerciële winkels waar met marges van 100 tot 200% gewerkt wordt. We mogen daarbij niet vergeten dat winst maken nog moeilijker wordt

wanneer er speciaal personeel moet worden ingezet voor de shop. De omzet blijkt dan zelden hoog genoeg om dat personeel te kunnen betalen. Vandaar dat het baliepersoneel vaak ook shopperspersoneel is.

Opportunities

We zien enkele mogelijkheden om de situatie van de Vlaamse museumshops te verbeteren. Men kan zich bijvoorbeeld richten op bepaalde doelgroepen. Er zouden bepaalde producten ontwikkeld kunnen worden voor kinderen en er moet meer mogelijk zijn dan het zoveelste boek in de klassieke bookshop. Ook senioren zijn belangrijk. Zij vormen een grote doelgroep voor de musea, dus moeten de shops eveneens met hen rekening houden. Bovendien zijn ze meestal kapitaalcrachtig en kunnen zij zorgen voor een hoger verkoopcijfer. We denken hierbij aan bepaalde typische accessoires waarvoor productontwikkeling mogelijk is, zoals brillen- en pillendoosjes, en ander (toilet)materiaal met sfeerbeelden van de collectie of het museum. Er kan ook gewerkt worden rond exclusieve en ambachtelijke producten. Dat wil zeggen producten die refereren aan het museum of de ruimere omgeving ervan, zoals streekproducten (voedingsmanden, zeep, verf, ...). Klanten kopen die omwille van de unieke gelegenheid.

Ten slotte menen we dat financiële problemen beperkt kunnen worden door samen te werken met partners. Op die manier kunnen schaalvoordelen ontstaan. Hoe meer partners zich achter een product scharen, hoe goedkoper het wordt. Die partners kunnen andere musea zijn, maar ook de dienst toerisme van de gemeente kan helpen promoten of zijn infrastructuur ter beschikking stellen.

Profiel

Aan welk profiel beantwoordt de museumshop? Is het eerder een shop of een museum? Er vallen zeker een aantal gelijkenissen op met een gewone winkel. Zo verkoopt 1 op 3 shops producten die geen enkele link hebben met het museum (zogenaamde secundaire producten). Het merendeel van de producten vertoont echter wel een directe link (zogenaamde primaire producten). Ook verkopen 2 op 3 shops producten die elders verkrijgbaar zijn. Maar belangrijker is het verschil in houding en motivering van de museumshop ten opzichte van een commerciële winkel. De geest van educatie maakt dat er weinig oog is voor een trendgevoelig gamma of de tijd van het jaar. Hier dient opgemerkt dat men wel inspeelt op tijdelijke tentoonstellingen. Men zou dus ook kunnen inspelen op wisselende factoren buiten het museum met feestgeschenken of seizoenartikelen.

Wanneer men zoekt naar het logo van een winkel, zal men er in 70% van de onderzochte musea geen vinden. Er wordt wel met een eigen, speciale verpakking gewerkt (49%). Een museumshop is dus veel minder commercieel ingesteld dan een gewone winkel.

Besluit

Het is overduidelijk dat de relatie met de museumcollectie in de shop overheerst. Een goede zaak op zich maar de producten blijken doorgaans eenzijdig educatief. Museumshops zijn niet commercieel ingesteld. Net zoals het museum voert de shop een democratische prijspolitiek die vaak helemaal niet is gericht op het maken van winst. We vragen ons dan ook af of de rentabiliteit van een shop een hindernis vormt. Misschien mag reclame maken wat geld kosten en kan de shop de ticketverkoop bevorderen. Is een meer commercieel en dynamisch beleid niet wenselijk?

Ruimtelijke aspecten

Het onderzoek naar de ruimtelijke aspecten van de museumshops gaat uit van twee benaderingen. Enerzijds de ligging van de museumshop: is er een aparte ruimte voorzien voor een shop en hoe verhoudt de winkel zich tot het museum? Anderzijds de inrichting van de winkel en de presentatie van de artikelen.

Inplanting

Er bestaan verschillende soorten museumshops. In sommige musea bevindt de winkel zich in een aparte, speciaal daarvoor ingerichte ruimte. In de meerderheid van de musea (4 op 5) blijft de shop evenwel beperkt tot een balie aan de kassa, meestal het gevolg van de kleine omvang van het museum. Het is dan vaak aangewezen om de bezoekers bij het binnenkomen meteen te confronteren met het

aanbod artikelen. Een goede oplossing? Het is immers onaangenaam om bij het verlaten van het museum naar producten te kijken terwijl een nieuwe groep mensen binnenkomt. In het geval van een aparte shop kunnen geïnteresseerde kopers ongestoord winkelen en lopen binnen- en buitengaande bezoekers elkaar niet in de weg.

Naast de ruimte die voor de museumshop wordt voorzien, werd ook de concrete ligging van de shop onderzocht. Een belangrijke vraag daarbij was of de bezoeker van het museum verplicht was om de museumshop te doorkruisen. Bij 56,9% is dit inderdaad zo maar er moet rekening worden gehouden met een dubbelzinnigheid bij de bevraging. In het geval van een balieshop komt men bij het kopen van een kaartje automatisch in contact met de shop. Het blijkt dat de shop zich in 63,8% van de geanalyseerde situaties aan de ingang bevindt terwijl de bezoekers slechts in 56,9% de shop zouden moeten doorkruisen. Deze schijnbare paradox voort uit het feit dat sommige shops zich wel in het museum bevinden maar een aparte balie hebben terwijl andere de balie delen met de kassa. In dat laatste geval kan de bezoeker zich beperken tot de balie zonder het winkelgedeelte te doorkruisen. Een voordeel van een dergelijke opstelling is dat de museumbezoeker bij de aanvang van het bezoek meteen geprikkeld wordt: hij/zij weet dat er een shop is en heeft al even kunnen kijken naar het aanbod. Een soortgelijk effect wordt bereikt bij de balieshops aan de ingang.

Slechts 6,9% van de onderzochte shops heeft aparte openingsuren. Dit houdt logischerwijze verband met de integratie van de shop in het museum. Een shop die zich in een ander gebouw bevindt of die een aparte ingang heeft, kan een grotere onafhankelijkheid binnen de organisatie bezitten (zie ook het hoofdstuk over de publiekswerking).

In de meeste musea is de shop eveneens toegankelijk voor niet-museumbezoekers. In principe krijgt elke voorbijganger de kans om binnen te wandelen en iets te kopen. Shops van kleine musea die hun rentabiliteit willen vergroten, kunnen aan de buitenzijde van het museum duidelijk maken dat de museumshop vrij toegankelijk is. Een andere mogelijkheid bestaat uit het combineren van de museumwinkel met de cafetaria, bij voorkeur in het midden van het museum omdat bezoekers vaak behoefte hebben aan een rustmoment.

In iets minder dan de helft figureert er binnen het museum een uitdrukkelijke verwijzing naar de winkel. Dit gebeurt dan met de naam 'museumshop'. In slechts 8,6% van de gevallen worden de bezoekers ook in een andere taal aangesproken, meestal in het Frans en het Engels. Dit is afhankelijk van de grootte en de internationale bekendheid van het museum.

Uit de onderzoeksgegevens blijkt dat museumwinkels in vergelijking met de rest van het museum eerder klein zijn. Slechts in een kwart van de gevallen is de grootte van de shop evenredig aan de grootte van het museum. Iets meer dan 30% van de onderzochte musea heeft een verplaatsbare shop. Voordeel van een dergelijke opstelling: de shop kan bij tijdelijke tentoonstellingen dicht bij de kern van het evenement worden gebracht. In bijna 70% van de geanalyseerde winkels wordt er rekening gehouden met rolstoelgebruikers.

Inrichting

Omdat de presentatie van de producten een grote invloed heeft op het verkoopcijfer, is het nuttig hier aandacht aan te schenken. Uit de analyse volgt dat de meeste producten in vitrines, toonbanken of op boekenplanken worden uitgesteld. Opvallend is dat er in de helft van de shops bijzondere aandacht uitgaat naar specifieke producten geproduceerd voor een tentoonstelling of een evenement. De andere producten verdwijnen dan tijdelijk naar de achtergrond.

Daarnaast is ook de inrichting van de museumshop van belang, zowel binnen de winkel zelf als ten opzichte van het museum. Binnen de shop zelf is het belangrijk dat alle producten op gelijkaardige wijze worden gepresenteerd. Vermenging van verschillende stijlen kan de bezoeker storen en de geloofwaardigheid van de producten schaden.

Soms spoort een museumwinkel met het museum qua opbouw, stijl of architectuur ervan, soms valt een winkel op door een totale stijlbreuk met de rest van het gebouw.

Wat weinig of niet voorkomt in de geanalyseerde winkels is een aparte decoratie. Nochtans kan een wanddecoratie of een muziekje soms net de juiste sfeer creëren. Dit bleek ook uit het onderzoek. In winkels met een aangepaste decoratie koopt een groter percentage van de bezoekers iets. Dit toont aan dat een verzorgde shop een positieve invloed heeft op het koopgedrag van de consument. Wanneer men beslist de shop te decoreren, wordt er best rekening gehouden met de verwantschap met de collectie. Bij het verbinden van de museumshop met de cafetaria is het belangrijk onaangename bijgeluiden en aroma's uit de keuken te beperken. Kleine details die het museumbezoek aangenaamer kunnen maken.

Besluit

Uit het onderzoek blijkt dat sommige museumshops in bepaalde opzichten vrij zelfstandig kunnen functioneren, mede doordat ze niet geheel opgenomen zijn in het museum. Een aparte ruimte is een van de belangrijkste vereisten om te kunnen spreken van een volwaardige winkel. Enkele vitrines of een balie sorteren niet hetzelfde effect. Vaak heeft het museum echter geen andere keuze door de beperkte ruimte. In dergelijke situaties is het essentieel ervoor te zorgen dat de shop toegankelijk blijft, ook als het druk is. Extra nadruk leggen op de aanwezigheid van de shop door (het aanbrengen van) bewegwijzering kan meer klanten aantrekken. De koppeling van de cafetaria aan de museumwinkel lijkt een interessante combinatie om het de bezoekers zo aangenaam mogelijk te maken. Kortom, maak van de shop een plek waar het fijn toeven is. Creëer een win-win-situatie.

Beheer en werking

In hoeverre hangt het beheer van een museum samen met dat van de museumshop? Wordt de shop gezien als een onderdeel van het museum of wordt hij apart bestuurd?

Beheer

Bij 28,2% van alle ondervraagde musea speelt de stad of gemeente waar het museum zich bevindt een rol in het beheer van de shop. Dit gebeurt door een conservator die door de stad of gemeente is aangesteld (13%), door iemand uit het stadsbestuur bijgestaan door een conservator (13%), ofwel door het gemeentebestuur zelf (2,2%). Het merendeel van de musea (70%) werkt echter onafhankelijk van het gemeente- of stadsbestuur. In dit geval stelt men meestal een conservator (28,3%) of museumdirecteur (32,6%) aan die niet rechtstreeks verbonden is met het stadsbestuur.

Voor het beheer van de museumshop verkiest de meerderheid van de musea zo weinig mogelijk inmening van het gemeente- of stadsbestuur. 49% van de onderzochte musea schakelt personeel van het museum in voor de shop. Daarnaast kan ook de curator (2%), de conservator (12%) of de museumdirecteur (10%) het bestuur ervan op zich nemen. Dat geeft als resultaat dat in 73% van de onderzochte musea het bestuur van de museumshop in handen is van iemand van het museum zelf. Slechts zelden doet men een beroep op een zakelijk directeur of een externe shopmanager. Dat geldt ook voor vrijwilligers (8%).

Hieruit blijkt dat men de voorkeur geeft aan reeds aangenomen medewerkers om de museumshop uit te baten. Dit heeft als voordeel dat er geen extra personeel moet worden ingehuurd, maar ook dat de museumshopbeheerders het museum al goed kennen en bijgevolg beter zicht hebben op de mogelijke meerwaarde van de shop voor het museum.

Nochtans zou de werking van de shop, vooral bij grote musea, verbeterd kunnen worden door het aantrekken van een externe shopmanager. Vooral op het vlak van marketing. Hij/zij kan publieksonderzoeken laten uitvoeren om de samenstelling van het gamma te bepalen, promotieacties voor producten organiseren en de museumshopbeheerder bijstaan in het vastleggen van de verkoopprijzen en de aankoop van producten. Eventueel kan hij/zij ook adviseren qua externe afzetmarkt.

Belang

Musea onderschatten en onderwaarden vaak zelf het belang van de museumshop. Volgens ruim de helft heeft de museumwinkel nauwelijks invloed op het imago van het museum. Het minieme effect van de shop op het museumimago valt mogelijk te verklaren door het feit dat de museumshop als een aanvullend, onbelangrijk deel van het museum wordt gezien.

En toch. De museumshop speelt een belangrijke rol in het ontsluiten van de collectie, is van belang voor de educatieve functie van het museum en kan het museumbezoek stimuleren door bij te dragen tot de publiekswerking. Deze meerwaarde wordt vaak onderschat, ook al blijkt uit het onderzoek dat er zeer veel waarde wordt gehecht aan de educatieve en informerende functie (67%) van de museumshop. Dit heeft ook invloed op de aankoop van de producten voor de shop.

77,1% van de musea beweert dat de shop niet gezien wordt als een louter wervend element voor het publiek en niet als doel heeft winst te maken. Daarom wordt de keuze van de producten door de museumshopbeheerder niet beïnvloed door trendgevoeligheid (91,9%), publieksonderzoeken (85,4%) of mogelijke winstmarges (79,2%). Minder dan de helft van de musea hecht belang aan zijn inkomsten.

De selectie van producten wordt wel vaak bepaald door de verbondenheid met de collectie of een tijdelijke tentoonstelling (90%) aangezien ze het publiek hierover informeren. Deze educatieve functie van de museumshop kan echter nog sterker uitgediept worden dan nu het geval is. Zo kan de shop worden uitgebouwd tot een gespecialiseerde boekenwinkel en kunnen er met behulp van nieuwe media leerrijke cd-roms aangeboden worden (bijvoorbeeld met virtuele wandelingen door het museum). De educatieve functie van de museumwinkel verdient op die manier dan ook een volwaardige plaats binnen het algemene educatieve beleid van het museum. Daarnaast kan een deel van de producten meer op kinderen afgestemd worden om musea ook voor hen toegankelijk en aantrekkelijk te maken. Dit zijn slechts enkele suggesties om aan te tonen dat het nut van de museumshop veel groter kan zijn dan aanvankelijk vaak lijkt.

Op financieel gebied gaat het goed met de museumshop: 82,6% van de musea bevestigt over voldoende financiële middelen te beschikken. Ook al is winst geen doel op zich, ruim een derde van de ondervraagden beweert toch geen verlies te maken. Te verklaren onder meer door het inzetten van eigen museummedewerkers in de museumshop. Men hoeft dus geen extra werknemers te betalen.

Besluit

We kunnen besluiten dat het belang van de museumshop verkeerd ingeschat wordt. Door de aandacht die gaat naar de informatieve en educatieve functie, kiest men voornamelijk producten die aansluiten bij de collectie of tentoonstellingen. Dat aanbod kan beter. Bijvoorbeeld producten voor de doelgroep kinderen, cd-roms, een uitgebreidere boekenafdeling...

Ook het beheer kan beter. Zelfs als middelen ontbreken om een externe shopmanager in dienst te nemen, kan de museumshopbeheerder zelf meer aandacht schenken aan marketinggerelateerde aspecten als publieksonderzoeken of promotieacties. Maar bovenal dringt zich een andere houding tegenover de museumshop op. De museumshop kan namelijk een niet te onderschatten rol spelen in de ontsluiting van de collectie en de kwaliteit van het museumbezoek en bezoekersaantallen positief beïnvloeden.

Publiekswerking

De centrale vraag voor dit onderdeel: hoe 'klantvriendelijk' is de Vlaamse museumshop? Verschillende deelaspecten worden belicht: klantenbinding, gebruiksvriendelijkheid (voor de gebruiksvriendelijkheid van de online shop, zie het luik over communicatie en promotie) en opleiding van het personeel werkzaam in de shop.

Klantenbinding

Eerst wordt de huidige toestand hieromtrent weergegeven, gevolgd door enkele knelpunten en eventuele oplossingen.

Uit onze gegevens blijkt dat initiatieven genomen worden om aan klantenbinding te doen. 12% van de musea beschikt over een klantenkaart, 19% biedt een reductietarief op bepaalde artikelen, 33% zet met tijdelijke speciale acties producten in de schijnwerpers. Dergelijke marketingstrategieën zijn de Vlaamse museumshop dus niet vreemd, maar ze zouden wel nog verder kunnen worden verfijnd.

De vraag rijst of een museumshop een shop is zonder shopallures. Het antwoord hierop is dubbel. Enerzijds kan men stellen dat het altijd 'beter' kan. De cijfers tonen immers aan dat heel wat musea geen enkel hulpmiddel voor klantenbinding gebruiken. Anderzijds kan daartegenin gebracht worden dat een museumshop niet zomaar een shop is, ook inzake publiek.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld een kledingzaak die haar vaste klanten heeft, krijgt de museumshop vooral eenmalige klanten over de vloer. Denken we maar aan buitenlandse toeristen. Hier kan men zich terecht de vraag stellen wat deze mensen hebben aan een klantenkaart. Of sterker nog, vinden deze mensen wel hun gading in het vaak overwegend Nederlandstalige aanbod?

Inspelen op de wensen van het publiek kan op divers vlak. Bijvoorbeeld meer investeren in meertalige publicaties (vooral in grotere musea en voor grotere tentoonstellingen). De boutade stelt immers dat 'een Japanse toerist alles koopt, als het maar in het Japans is'. Deze suggestie is echter verre van waterdicht. Wie weet immers zeker dat een tentoonstelling een succes wordt? Onverkochte catalogi kunnen leiden tot een financiële kater van formaat, wat geenszins de bedoeling is.

Een tweede oplossing, die zowel binnen- als buitenlandse klanten aan een museum(shop) kan binden, bestaat erin om het huidige systeem van reductie en klantenkaarten verder uit te breiden en te vereen-

voudigen. Wat houdt ons tegen om te streven naar de invoering van een algemene 'Vlaamse museum(shop)pas', waarmee de klant in alle (aangesloten) musea korting krijgt op zowel toegangsprijs als aankopen? Er bestaan al samenwerkingsverbanden tussen verscheidene musea, dus kan er misschien nagedacht worden over een plan om over de hele lijn de handen in elkaar te slaan.

Misschien mogen we zelfs dromen van een Europees initiatief waarbij een klant een 'Europees Cultuurpaspoort' kan verkrijgen. Analooq aan het 'Cultureel Jongeren Paspoort' genereert dit kansen voor zowel musea als klanten. Voor de musea betekent het een versteviging van internationale samenwerkingsverbanden. De klanten krijgen dan weer de mogelijkheid een culturele ontdekkingsstocht door Europa te ondernemen aan een attractief voordeeltarif.

Gebruiksvriendelijkheid

De museumwinkel blijkt bijzonder gebruiksvriendelijk. Ook dit aspect kan vanuit verschillende perspectieven bekeken worden.

Vooreerst beschikt de klant in bijna alle musea over verscheidene betaalmogelijkheden. Daarnaast bedenken heel wat museumshops creatieve ideetjes om het gebruiksgemak te verhogen, zoals cadeaubons voor twijfelende klanten.

Heeft de museumshop behoefte aan eigen openingsuren? We zien dat zowat alle museumwinkels gebruikmaken van de openingsuren van het museum zelf. Voor tal van museumshops gelokaliseerd in het museum is er eenvoudigweg geen andere optie. Vraag blijft of een museumshop die ruimtelijk 'lostaat' van het museum ook op andere tijdstippen geopend moet zijn. Enerzijds zou het de klant de mogelijkheid geven after hours aankopen te doen in de shop. Anderzijds verzwakt de band tussen shop en museum, moet er extra personeel voorzien en betaald worden en kent het museum zich eveneens een expliciet commercieel karakter toe. Naargelang de (commerciële) voorkeur, financiële en ruimtelijke mogelijkheden kan elk museum er zelf voor kiezen haar shop al dan niet na sluitingstijd een uurtje langer open te houden of zelfs op de sluitingsdag.

Opleiding en personeel

We belichten vooral de talenkennis en het takenpakket van het personeel. Dit kan dan teruggekoppeld worden naar hoe een eventuele opleiding op deze aspecten inpikt.

De meeste personeelsleden spreken verschillende talen, niet verbazend in polyglot Vlaanderen. Frans en Engels scoren even goed als tweede taal. Duits, onze derde landstaal, doet het iets minder goed. Toch stelt 42,4% van de ondervraagden dat ze deze taal beheersen.

De belangrijkste taak van het personeel is zonder twijfel 'het verkopen'. Voor twee derde van de ondervraagde verantwoordelijken (36 mensen, 61%) hoort 'informereren over producten' ook tot hun takenpakket, de helft (24 mensen, 40,7%) zegt dat 'adviseren' een belangrijk deel van de job uitmaakt. Deze resultaten corresponderen vrij goed met de 'taakomschrijving' of 'functies' van de museumshops zelf.

De rol die een eventuele opleiding hierin speelt verschilt. Taalvaardigheid is iets waar het personeel zelfstandig aan werkt. Wat de taken betreft stelt 39% (23 mensen) dat ze geen specifieke opleiding genoten. De rest kreeg ofwel een eenmalige training ofwel een regelmatige opleiding (telkens ongeveer een kwart van de ondervraagden). Opleidingen voor het personeel van de museumshops zijn dus aanwezig maar kunnen nog beter.

Besluit

De klantenkaart of het idee voor een Vlaamse of Europese cultuurpas is een zeer bruikbare pasvorm voor latere toepassingen. De online verkoop staat nog in de kinderschoenen. Op het vlak van toegang voor mindervaliden, mensen met kinderwagens, jonge kinderen enzovoorts is er zeker nog verbetering mogelijk en noodzakelijk. Ook qua personeelsopleiding. Hoewel hier niet moet in overdreven worden, mag het meer zijn dan enkel 'de kassa kunnen bedienen'.

Communicatie en promotie

Communicatie en promotie zijn voorwaarden om een optimale verkoop te realiseren. Het marktprincipe lijkt voor sommigen moeilijk te verenigen met het culturele beginsel. Toch moet men hier even stilstaan bij de inkomsten en daaruit voortvloeiend het voortbestaan van musea. Vermits musea voor een deel in

hun eigen inkomsten moeten voorzien, betekent de shop een ideale financiële aanvulling. Wanneer de producten in relatie staan tot de collectie(s) van het museum, is angst voor verloedering van het erfgoed niet nodig.

Mogelijkheden en kansen

Zoals gezegd bevinden de meeste museumshops zich rond de kassa van het museum. Dit impliceert dat potentiële klanten de winkel enkel kunnen bezoeken tijdens de openingsuren van het museum. Bovendien is de kans klein dat klanten het museum binnenstappen alleen maar voor een bezoekje aan de winkel. Het lichtpuntje is dat bijna elke bezoeker van het museum automatisch langs de winkel moet. En als de producten op een aantrekkelijke manier worden getoond, zal dit de bezoeker snel(ler) verleiden tot een aankoop.

In 41,4% van de gevallen wordt er bij het onthaal verwezen naar de museumshop (als deze zich natuurlijk niet bevindt aan het onthaal), dit vooral via bewegwijzering (12,1%).

In 55,2% van de onderzochte musea wordt echter niet naar de shop verwezen. Men maakt weinig gebruik van plattegrond (6,9%), ticket (3,4%), folder (1,7%) of museumgids (1,7%). Nochtans een eenvoudige manier om de aandacht van de bezoeker op de winkel te vestigen. Het vergt hier een kleine investering om een groot aantal bezoekers te bereiken en zo extra financiële inkomsten te genereren. Informatie mondeling overbrengen vereist geen enkele investering en biedt een mooie gelegenheid om iedere bezoeker aan te spreken. Toch gebeurt dit nauwelijks: slechts in 1,7% van de gevallen. Willen musea een zekere afstand bewaren ten aanzien van het commerciële marktcircuit? Helaas blijven daarvoor kansen om de winkel te promoten onbenut.

Logo's of afbeeldingen (van het museum) vinden we bij een derde van de musea terug op de producten zelf (19 van de 55 musea). Op de verpakking stijgt dit aantal naar 43,1%. Verpakkingen moeten hoe dan ook worden aangekocht, het ontwikkelen van een eigen huisstijl is dan een uitgelezen kans om met relatief weinig middelen te werken aan de naambekendheid van het museum. Een huisstijl zorgt voor een zekere continuïteit die de bezoeker zal appreciëren.

Websites

In onze gecomputeriseerde samenleving zullen veel potentiële klanten op zoek gaan naar informatie op het web alvorens een museum te bezoeken. Het merendeel van de museumwinkels heeft echter geen website (56,9%). De shops die wel online staan maken vaak deel uit van de algemene website van het museum. Amper 3,4% van de museumwinkels heeft een eigen website.

De gegevens die we terugvinden op de website zijn voornamelijk de openingsuren (39,7%) en de adresgegevens (37,9%), af en toe aangevuld met een wegbeschrijving. Slechts in 5,2% van de gevallen geeft men aan waar de shop gesitueerd is binnen het museum. Vermits de shop in de meeste musea toegankelijk is zonder te betalen, kan een vermelding hiervan op de website een eenvoudig promotiekanaal zijn. Qua producten worden voornamelijk de prijs en wat productinformatie vermeld. Dit zijn vrij belangrijke elementen want een consument weet graag wat hij of zij koopt en hoeveel de prijs bedraagt. In 19% van de gevallen is er echter geen afbeelding van het product voorhanden op de website. Nochtans niet moeilijk, afbeeldingen tonen, en het kan de verkoop van de producten en de aantrekkelijkheid van de shop alleen maar verhogen.

Ook online verkopen gebeurt weinig (7 van de 34 musea met een website). Toch is het een eenvoudige formule, zeer handig bovendien voor twijfelaars die op deze manier hun aankopen kunnen uitstellen. In dat geval is het natuurlijk interessant in de winkel zelf te verwijzen naar de website. Ondanks de meestal duidelijke aankoopprocedure zetten de winkels met online verkoop helaas niet alle producten op de site.

Rest ons de vraag of het online verkopen opportuun is. Als de winkel beschouwd wordt als drempelverlagend voor een museumbezoek, verliest men deze troef door de klanten op afstand te laten kopen. De helft van de ondervraagden wees erop dat er aan de lay-out en de opbouw van de site nog moet worden gesleuteld. Kleine investeringen en inspanningen kunnen resulteren in een beter gestructureerde promotie en communicatie, ook voor de museumsector een niet te verwaarlozen factor.

Belang

Uit de functies die de musea aan de shop toewijzen, blijkt dat promotie en communicatie geen onbelangrijke elementen zijn.

Promotie voor museum en shop kan gebeuren in twee richtingen: het museum voor de shop en de shop voor het museum. 38% van de musea besteedt effectief aandacht aan de promotie van de shop, 58% niet. Als het gebeurt, vooral via de website (46%), andere promotiekanalen: de museumfolder (38%), museumadvertenties in dagbladen en kranten (24%) en mailings (18%). Ook de wijze waarop de bezoekers van het museum op de aanwezigheid van de winkel worden gewezen, speelt mee.

Losstaande promotie voor de shop, vrij van het museum, komt zelden voor (12%). Van de toeristische dienst als promotiemiddel wordt slechts in bedroevende mate gebruikgemaakt. De toeristische dienst dient om musea te promoten, dus waarom niet in één adem ook de museumwinkel?

In omgekeerde zin is in 52% van de gevallen de winkel een promotiekanal voor het museum. Het is dan voornamelijk de winkel die promotie voert voor het museum (niet omgekeerd). Dit valt te verklaren vanuit de houding die leeft in de gesubsidieerde culturele sector: uit angst voor het cultuurkapitalisme houdt men liever afstand van puur commerciële activiteiten. De voornaamste kanalen of media die de shop gebruikt voor promotie van het museum zijn catalogi (18%), posters en folders (18%) en mondelinge informatie (16%).

Verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid voor communicatie en promotie ligt bij uiteenlopende personeelsleden: de conservator (16%), de verantwoordelijke voor communicatie (10%), medewerkers van het onthaal en de bookshop (8%), het personeel belast met de publiekswerving (6%) en de curator (4%). Hoewel de shop kan worden aangewend ter behoud en promotie van ons cultureel erfgoed, kunnen we uit deze cijfers opnieuw concluderen dat de shop niet als een eigen entiteit gezien wordt en bijgevolg evenmin als een prioriteit. Een duidelijke taakomschrijving voor promotie en communicatie is nauwelijks uitgewerkt. Dit zou een sturend hulpmiddel zijn voor de personen die hiervoor uiteindelijk de verantwoordelijkheid dragen.

Besluit

Als we door de drukbevolkte winkelstraten lopen, worden we overspoeld door reclame. Elke winkel wil met zo spraakmakend mogelijke campagnes de aandacht trekken. Met stevige promotie potentiële klanten aantrekken en zoveel mogelijk mensen doen consumeren.

Museumwinkels zijn echter geen winkels als alle andere. Ze zijn, vaak ook letterlijk, verbonden aan een museum en hebben andere opdrachten dan gewone winkels. Door de link met het museum heeft de invulling van de museumfuncties uiteraard heel veel belang. Daarbij hoeft het voeren van promotie voor de shop deze functies niet noodzakelijk in de weg te staan. Integendeel, met de shop kunnen de musea extra inkomsten genereren waardoor op hun beurt de museumfuncties extra kunnen worden ondersteund. Verder mag de mogelijkheid dat een winkel drempelverlagend kan werken niet over het hoofd worden gezien. Met dien verstande dat men rekening houdt met de noodzaak aan specifieke verpakkingen die de naam of het logo van het museum bevatten en een inrichting aangepast aan het museum zelf. Het is dus belangrijk, ook voor de kleine musea, om promotie te voeren. Dit kan de rentabiliteit van de winkel ten goede komen en het ondersteunt de musea bij de uitoefening van hun basisfuncties.

Algemene conclusie

Aan de hand van zeven punten vormen we ons een beeld van wat een museumshop is en wat hij zou moeten zijn.

Beheer

Van groot belang voor de meeste musea was dat de doelstellingen van het museum en die van de museumshop op elkaar afgestemd waren. De meerderheid van de musea (80%) geeft aan dit doel te hebben bereikt. 20% van de onderzochte musea kampt echter nog met een kloof tussen de doelstellingen van het museum enerzijds en de museumshop anderzijds. Hier is dus nog ruimte voor verbetering. De helft van de musea bevestigt dat de museumshop een groot aandeel kan hebben in de imagobepaling van het museum. Vooral het aanbod van de winkel speelt hierin een doorslaggevende rol. Hoewel de helft van de ondervraagde musea het belang inziet van de museumshop, is maar 12% echt overtuigd van de meerwaarde ervan en beschouwt amper 4% de museumwinkel als visitekaartje. Opmerkelijk is dat

volgens de andere helft van de musea, die de shop niet zien als imagobevorderend, dit niet te wijten is aan de discrepantie tussen het museum als historische en de winkel als hedendaagse instantie noch aan eventueel plaatsgebrek of aan een verouderde shop.

En dan het eigenlijke beheer. Wie beheert het museum en/of de museumshop? De museumwinkel wordt in 60% van de gevallen beheerd door een conservator of een museumdirecteur. Misschien is het wenselijk een externe shopmanager in te schakelen. Om te kunnen voldoen aan specifieke vereisten eigen aan consumptie en marketing en om zo de museumshop in te zetten als instrument voor een efficiënte publiekswerking.

Kijken we naar de medewerkers van de museumwinkel, valt op dat er meestal een beroep wordt gedaan op multifunctioneel personeel zonder gerichte opleiding. Slechts in 15% van de gevallen wordt deze taak uitgevoerd door gespecialiseerd personeel. In 10% van de musea nemen de beheerders deze taak op zich. Vrijwilligers en jobstudenten worden louter sporadisch ingezet. Als men de shop optimaal wil laten aansluiten op de doelstellingen van het museum, kan hier zeker nog heel wat verbeteren. Ideaal zou zijn dat het winkelpersoneel, naast een goede kennis van het museum, advies en informatie kan geven over de collectie en over de producten. Dat vergt dan ook professionele en inhoudelijke begeleiding. 37% van de ondervraagde shops is verantwoordelijk voor de opleiding van het winkelpersoneel.

De medewerkers van de museumshops spelen in de meeste musea een belangrijke rol in het bepalen van het aanbod van de winkel. In 87% van de onderzochte musea bepaalt het personeel mee welke producten er verkocht zullen worden. Vreemd genoeg geldt dat niet voor de prijs van de producten (13%). In maar 15% van de gevallen doen museumshops een beroep op sponsoring.

Producten

Twee belangrijke punten qua keuze van de producten. Enerzijds wordt het assortiment in 75% van de gevallen gekozen na overleg tussen museum en museumshop. Anderzijds blijkt dat commerciële overwegingen zelden meespelen in de keuze van het aanbod. Hoewel de shop meestal als inkomstenbron wordt beschouwd, handelt men daar in de praktijk niet naar.

Over welk aanbod gaat het dan? Het overgrote deel hangt samen met de eigen collectie en in mindere mate met lopende tentoonstellingen. Toch zijn er nog heel wat winkels die geen tentoonstellingsgebonden artikelen verkopen. Oorzaken: plaatsgebrek en chronisch geldtekort. Voor vele musea zouden de kosten te hoog oplopen, mochten ze maar voor een beperkte tijd tentoonstellingsgebonden producten verkopen. Niettemin moet het aanbod van een museumshop, als men de bezoeker wil aanzetten tot kopen, een zekere actualiteit uitstralen. Het heeft daarom belang hierin voldoende te investeren.

De artikelen die een band hebben met het museum vallen best zo goed mogelijk op. Natuurlijk zijn er ook veel musea met artikelen die niet gebonden zijn aan de collectie of aan een tentoonstelling. Zij gaan dan niet uit van de collectie maar van de behoeften van de bezoekers. Het risico van deze aanpak is dat een uitgebreid aanbod niet leidt tot rentabiliteit.

Financiën

De meeste musea houden de opbrengsten van de museumwinkel binnen de eigen instelling. Het geld wordt vaak geïnvesteerd in nieuwe producten zoals gadgets en publicaties of benut voor specifieke culturele activiteiten zoals nocturnes. In sommige gevallen blijft de winst niet in handen van het museum zelf, maar stroomt het door naar hogere overheden.

Ongeveer 50% van de musea houdt rekening met (mogelijk) verlies. Verliezen worden doorgaans gedragen door de museumshop en het museum.

Het financiële belang van de museumshop binnen het hele financiële beleid van het museum moet enigszins genuanceerd worden. Meestal is de inbreng van de museumshop immers beperkt. Slechts een kleine helft van de museumshops heeft een aandeel van 10 tot 20% in de algemene inkomsten van de musea.

Promotie

Als men het over promotie heeft, komen spontaan drie vragen naar boven. Ten eerste, promoot het museum de shop? Ten tweede, promoot de shop zichzelf? Ten derde, promoot de shop het museum?

Een kleine meerderheid van de musea geeft een plaatsje aan de museumshop in de algemene promotie van het museum. De meest aangewende kanalen voor promotie zijn websites, museumfolders, kranten en dagbladen, mailings, affiches en flyers. Musea zouden ook nog via andere wegen promotie

kunnen maken. Er is dus ruimte voor verbetering zat. Radio, catalogi, info op tickets, stedelijke informatiebladen en de dienst voor toerisme zijn promotiekanalen die mogelijkheden bieden. Toeristische diensten kunnen bijvoorbeeld de museumshop hanteren als drempelverlagend element en promoten als bijkomende aantrekkingsfactor voor het museum.

Slechts 12% van de museumshops voert een eigen promotiebeleid. Dit wijst op de sterke band die er bestaat tussen museum en museumshop. Een goede 50% van de museumshops promoot het museum. Dit gebeurt meestal via catalogi, posters, folders en mondelinge informatie.

Personeel

In de meeste musea is het shoppersoneel sterk betrokken bij de werking van het museum en verloopt de samenwerking tussen de twee entiteiten vlot. Het personeel van de museumwinkel blijkt in zo goed als alle onderzochte musea een degelijke kennis te bezitten over de producten die ze aanbieden (94%), de collecties en tentoonstellingen (92%) en de werking van het museum (88%). Dit betekent dat de shop zich optimaal kan ontwikkelen als verlengstuk van het museum.

Deze kwaliteiten worden echter nog niet volledig benut. Slechts 72% van de musea is er echt van overtuigd dat het winkelpersoneel als taak heeft het publiek in te lichten over het museum. Bovendien wordt zelden (slechts in 26% van de gevallen) aandacht besteed aan de collectie en de tentoonstellingen bij de opleiding van het shoppersoneel. Eens te meer kan een en ander beter, zeker als men van een museumwinkel meer wil maken dan enkel een shop.

Toegankelijkheid

Weinig museumshops hebben (onafhankelijk van het museum) eigen openingsuren (slechts 20%) of een eigen ingang (amper 27%). Toch verklaart driekwart van de musea dat de museumshop ook toegankelijk is voor niet-museumbezoekers (al is dat maar voor de helft expliciet de bedoeling). Misschien een idee om de museumshop ook open te houden tijdens de sluitingsdagen van het museum?

Inrichting

Op het vlak van ruimtelijke invulling valt de band tussen museum en museumshop het duidelijkst op. De museumwinkel is qua inrichting meestal afgestemd op het museum en heeft zelden een aparte stijl. In 75% van de musea valt de decoratie van museum en museumshop samen.

Algemeen besluit

De Vlaamse museumshops staan voor een grote opgave. Er is op vele vlakken nog heel wat verbetering mogelijk, en dan vooral wat betreft de afstemming tussen museum en museumshop. De staf van de museumshop bestaat idealiter uit gespecialiseerde medewerkers, begeleid door de conservator of beheerder van het museum en een externe shopmanager. Het commerciële karakter van de museumshop mag meer uit de verf komen, zonder daarom (noodzakelijk) de eigenheid te verliezen. Het inzicht dat de museumshop een meerwaarde kan betekenen voor het museum is cruciaal om deze uitdaging aan te gaan.

_ Hoofdstuk 2

Museumwinkels beheerd

INHOUD

Inleiding

Vorbereiding

PO (plechtige opening) – 600 dagen

PO – X-aantal dagen

PO – 500/365 dagen

PO – 180 dagen

PO – 90 dagen

PO – 10 dagen

Plechtige Opening

Opvolging

PO + 30 dagen

PO + 180 dagen

PO + 360 dagen

Museumwinkels: een praktische kijk op opstart en beheer

Jan Dursin

Ronin, Museum Marketing Consultancy

Inleiding

Het opstarten van een museumshop is een proces van rijping dat loopt vanaf het lanceren van het idee over de uitwerking tot de realisatie en de nazorg of opvolging. Maar eerst volgende vraag: is een museumshop wel noodzakelijk? Wellicht niet als men enkel uitgaat van een uitbating die financieel belangrijk kan zijn. Een museum kan het in België stellen zonder shop, omdat vele musea leven bij de gratie van de stad, de provincie, de staat of andere institutionele geldschieters. In België zijn er op dit ogenblik nog steeds meer musea zonder shop dan musea met een shop die naam waardig. De vele musea met die enkele vergeelde prentkaarten onder het balieglas en een handvol prulletjes op een tafeltje in de hoek associeer je amper met een shop.

Een museumshop is echter veel meer dan een manier om het budget aan te dikken of gunstig te beïnvloeden.

- *De museumshop verhoogt de bezoekerbevredegiging aan het museum.*
De aankoop van merchandising producten gebeurt meestal impulsief. De vervulling van deze impulsieve opwelling geeft een goed gevoel dat zich vertaalt in een totaalbevredegiging.
- *De museumshop draagt in belangrijke mate bij tot het verhogen van de naambekendheid van het museum en de collectie.*
Op twee vlakken: de klant ten eerste die te koop loopt met zijn aankoop of die zijn aangekocht product, al dan niet gewild, op allerlei manieren tentoonstelt en in tweede instantie wanneer merchandising producten van een museum in andere musea in binnen- en buitenland te koop worden aangeboden.
- *De producten van de museumshop kunnen de diversiteit van de collectie in de verf zetten.*
Een uitgebreid gamma producten laat toe een uitgebreid deel van de collectie te tonen en op die manier ook minder bekende maar evenwaardige topstukken een nog ruimere bekendheid te geven.
- *Een museumshop verhoogt de inkomsten.*
Een goed gerunde museumshop kan een winstgevend element zijn in de budgettering. In onze Vlaamse en Brusselse musea doen gemiddeld één op de vijf bezoekers een aankoop in de shop. Het gespendeerde bedrag varieert sterk naargelang het aanbod. Een museumwinkel met een groot aanbod aan boeken zal een veel hoger 'gemiddeld ticket' halen dan een shop zonder boeken. Zo hebben de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België in Brussel (KMSKB) volgens de meest recente cijfers een gemiddeld ticket van 12,5 euro of zo'n 2,5 euro per bezoeker terwijl de Stedelijke Musea in Brugge maar 0,79 euro per bezoeker halen.

Eens de beslissing genomen kan met de voorbereiding worden gestart.

Voorbereiding

Laten we uitgaan van 600 dagen vóór de opening van de museumshop. Aan de hand van een aantal zeer concrete vragen.

PO (plechtige opening) - 600 dagen

1. Hebben wij de plaats om een degelijke shop op te zetten?

De minimale oppervlakte van een shop bedraagt al gauw 8 tot 12 m². Een shop is best het eindpunt van het bezoek, net vóór het ophalen van de jassen aan de vestiaire en de uitgang.

In deze ruimte past bijvoorbeeld een mooie grote toonbank met kassa, enkele meters rekken en een

prentkaartendisplay. Een kleinschalig begin biedt tevens een goede leidraad voor verdere aanpassing en/of uitbreiding. Als eenvoudige start kan dit volstaan, wetende dat de oppervlakte van de verkoopruimte niet alleen recht evenredig is met de investering in de inrichting maar ook met de hoeveelheid materiaal die erin zal worden gestoken. Met eventuele uitbreidingsmogelijkheden van de shop kan men al rekening houden, maar is op dit ogenblik nog niet aan de orde gezien een verdere verruiming exponentieel zal zijn en niet noodzakelijk op dezelfde locatie zal (kunnen) plaatsvinden.

2. Hebben wij de plaats om stock en voorraad op te slaan?

Een shop met minimale oppervlakte heeft geen ruimte meer voor extra voorraad. Hiervoor is een andere locatie nodig, bij voorkeur in de buurt van het verkooppunt. De voorraadplaats ligt liefst ook niet te ver van de losplaats aan de straat, want anders moet men bij iedere levering dwars door het museum met de goederen (leveringen gebeuren meestal niet buiten de bezoeken van het museum).

3. Kunnen wij budgetten vrijmaken of aanvragen?

Hoe ruw de schattingen van onze voorziene uitgaven ook zijn, toch moeten wij ons nu al de vraag stellen wat dit allemaal zo zal kosten en wie er voor het kostenplaatje zal opdraaien.

4. Hebben wij onze ogen de kost gegeven en zijn wij gaan spieken bij bevriende en andere binnen- of buitenlandse musea?

Bij het bezoek aan andere musea is het belangrijk met een checklist in de hand de punten een voor een te overlopen en voortdurend de vraag te stellen wat wel en wat niet goed is gerealiseerd. En waarom.

5. Zijn wij niet te trots om nu al de hulp in te roepen van externe consultants met enige ondervinding?

Deze vraag staat er niet zomaar. Er is veel goede wil, leert de ervaring, maar de kennis terzake ontbreekt vaak.

PO - X-aantal dagen

Hier gaan wij onze budgettering dienen te verfijnen om tot een meer realistisch begrip te komen van wat wij juist willen. In functie van de aard van het museum (stedelijk - provinciaal - nationaal) zal de termijn verlengd moeten worden omdat bepaalde beslissingen op budgettair vlak niet snel snel kunnen worden doorgedrukt. De termijn houdt tevens in dat wij nu de vastlegging moeten doen van de bedragen die wij volgend jaar zullen kunnen uitgeven. Neem het MAS in Antwerpen. We zien dat de initiële beslissingen dateren van enkele jaren geleden. Eind 2003 werd een projectleider aangeduid voor de verwezenlijking van de opstart van het museum terwijl de opening gepland is in 2008.

PO - 500/365 dagen

Tijd om in zee te gaan met achtereenvolgens architect, aannemer, binnenhuisarchitect, diverse vakmensen. De plannen dienen rustig geëvalueerd en besproken met een team van bevoegde personen die liefst een zo groot mogelijke shopervaring hebben.

Het is ook de tijd om embryonaal alle diensten uit te werken elementair voor de shop.

- Een aankoopdienst met één aankoopverantwoordelijke, desnoods met een bevoegde vervanger.
- Een stockbeheerder met één magazijnverantwoordelijke die in samenspraak met de aankoopverantwoordelijke een degelijk referentiebeheer op punt zal stellen. Ook hier best een vervanger voorzien, ingeval van ziekte, verlof en dergelijke meer.
- Een verkoopdienst die de prijzen en solden bepaalt en de rotatie in het oog houdt.
- Een museumshop marketingdienst die zal zorgen voor de communicatie (in de ruimste zin van het woord) met de klant om op die manier zijn wensen te kennen.
- Een persoon die oog heeft voor cijfers en de boekhouding nauwlettend in het oog kan houden.

In het begin zal één persoon al deze taken moeten kunnen doen. Bij een groei zullen ze worden uitgevoerd door verschillende diensten. Kunnen we de taken nu al scheiden of opsplitsen, dan is dit één van de beste investeringen voor de toekomst.

PO - 180 dagen

De fase waarin we bekijken wat we zoal in onze winkel willen hebben aan eigen materiaal van onze collectie.

Ik pleit ervoor om vooral merchandising van eigen unieke collecties aan te maken, want daarvoor komt de bezoeker naar de museumshop. In het begin zullen deze artikelen vast en zeker niet het gros van de aankopen vertegenwoordigen maar ze zijn naar mijn mening wel het allerbelangrijkst voor het imago van de shop. Wie zich laat verleiden om alleen merchandising aan te kopen van andere musea mag zich slechts een artshop noemen zonder een eigen specifieke uitstraling.

Om een artikel te concipiëren stelt men zich in de plaats van bezoeker en koper. Wie is hij (leeftijd, regelmatigte of occasionele klant, taalrol, een groepsbezoeker, een individu, bestedingspatroon), wat zoekt hij, waarom komt hij binnen in de shop, waarmee is hij te verleiden...

De producten in de shop reflecteren de kwaliteit en de waarde van het museum. Belangrijk want we realiseren ons voortdurend dat onze merchandising tevens dienst doet als promotioneel materiaal voor het museum. Daarom moet het product steeds voorzien zijn van het *merk (brand)* van het museum, dat maakt het uniek en bijgevolg gegeerd want het is nergens anders, op die manier voorgesteld, te vinden. Een illustratie. Enkele jaren geleden hadden wij een set potloden gemaakt in het kader van een reeks tentoonstellingen in de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België. Potloden verzameld in een doosje met daarop de namen van tentoongestelde kunstenaars. Het heeft ons moeite gekost om alles uiteindelijk te verkopen. Waarom? Er was te weinig identificatie met het museum. Het verkochte product werd haast herleid tot een gewoon stuk tekenmateriaal zonder enige publicitaire of gegeerde waarde.

Onze eigen merchandising artikelen zijn uniek omdat ze meestal enkel in onze eigen shop te koop worden aangeboden en omdat zij het merk (uit)dragen van het museum. Altijd (op zijn minst) met volledige naam of logo van het museum en een korte referentie van auteur en werk.

In bepaalde gevallen kan de naam van de kunstenaar voldoende zijn om het museum te identificeren of te herkennen. Voor merchandising van Bruegel producten in de KMSKB-shop gebruiken wij soms alleen de naam Bruegel. Om op die manier aan te tonen dat het museum zijn uitstraling kan ophangen aan de grote verzameling schilderijen van Pieter Bruegel de Oude.

Vaak raken shopbezoekers teleurgesteld omdat een bepaald aangeboden artikel niet afgeleid is van één van de eigen collectiewerken, maar wel van een kunstwerk uit het Louvre of National Gallery. Meestal vindt de koop dan niet plaats. In het beste geval zoekt de bezoeker verder, minder gunstig is het wanneer hij met een gevoel van teleurstelling de winkelruimte verlaat.

Ook het aankoopbudget begint nu een belangrijke rol te spelen. Opnieuw verhelderen vragen:

- Zou IK dit product kopen?
- Indien neen, voor wie is dit product dan wel bestemd?
- Wat zou ik of mijn klant voor een dergelijk product willen betalen?
- Kan ik met dit product mijn volle brutomarge halen?
- Hoe groot is de exclusiviteit van dit product? Wat is bijgevolg de meerwaarde?
(Met meerwaarde bedoel ik hier: hoeveel mag dit product meer kosten dan een vergelijkbaar product in andere verkooppunten?).
- Is dit een product dat met zijn kwaliteit een positief effect heeft op het museum en de museumcollectie?

Praktische aandachtspunten bij aankopen:

- Waakzaamheid voor de oplage. Verkopers verkopen graag maar het budget gaat voor op het orderboekje van de vertegenwoordiger. Een goede verkoper is er ook niet bij gebaat dat het bij die ene bestelling blijft.
- Aandacht voor aankoopprijs. Niet te veel betalen want anders dreigt onverkooptbaarheid van het product (achteraf).
- Duidelijke afspraken qua leverings- en betalingstermijn.
- Rechten niet kwijtspelen. Het project in de hand houden.
- Streven naar een volledige offerte met alle clausules erop vermeld. Opletten voor meerkosten zoals ontwerpaanpassingen, (snel)transport, extra proeven...
- Wijzigingen aan de originele offerte zoveel mogelijk vermijden. Bij elke wijziging de consequenties op de prijs vragen.
- Bij de eerste bestelling al overeenkomen qua prijs voor (eventuele) ongewijzigde aanvullende orders.
- Is er in de branche een aangewezen verkoopprijs en is die voor het museum haalbaar?
- Voldoende proeven of maquettes vóór de goedkeuring van het project.
- Alle beelden en teksten goed nakijken alvorens de productie te laten starten.

- Pas definitief fiat als het museum 100% achter de uitwerking staat.
- De mogelijkheid onderzoeken om samen te werken met andere museumshops zonder de exclusiviteit op het product te verliezen.

Een shop efficiënt en winstgevend runnen vergt nu eenmaal andere managementtechnieken dan het wetenschappelijk uitbaten van een museum. Zo dient er gezocht naar producten met hoge winstwaarde.¹ Onder die groep vallen ongetwijfeld *print media* als:

- **Prentkaarten**

Het is aan te raden vooral in het begin de oplage van de prentkaarten zo laag mogelijk te houden. Een oplage van 1000 exemplaren per illustratie is realiseerbaar.² Minpuntje: diefstal. Een verlies van 2 à 3% van de kaarten is niet uitzonderlijk.

Aandachtspunt: kaarten worden best tastbaar verkocht, dus niet onder balieglas. Prentkaarten aangeboden in een draaimolen leveren een meerverkoop op tot 40%.

Prentkaarten vervangen een dure museumcatalogus. Het gros van de klanten koopt over het algemeen meer dan twee kaarten.

- **Posters** (formaat 50 x 70 cm)

Posters van 70 x 100 cm worden om verschillende redenen, vooral van praktische aard, niet meer aangeboden. Hoewel misschien vrij hoog voor een klein(er) museum, vertrekt de minimumoplage om druktechnische redenen doorgaans van 1000 stuks.³

Aandachtspunt: plaats voor voorraad en dan vooral voor de kartonnen (transport)kokers.

- **Miniposters** (formaat 24 x 30 cm)

Miniposters werden in omloop gebracht om precies het euvel van de stockruimte van de kokers op te vangen. Miniposters kunnen gemakkelijk verpakt worden in een stevige enveloppe en de opslag hiervan is te verwaarlozen gezien ze op elk moment *uit stock* kunnen worden aangekocht. Een product populair bij een jeugdig publiek dat dit formaat verkiest boven vier prentkaarten die op hetzelfde bedrag uitkomen.⁴

Gedrukte artikelen leveren dus meestal een meer dan behoorlijke winst op. In het rijtje merchandising producten met een 'gewone' winstmarge hieronder nog enkele voorbeelden:

- **Koelkastmagneten**

Sinds enkele jaren terug van weggeweest omdat de kwaliteit ervan aanmerkelijk verbeterd is in vergelijking met de eerste generatie en ook omdat de prijs in de voorbije jaren praktisch gehalveerd is.

- **Wenskaarten**

Wenskaarten, individueel verpakt met enveloppe, worden het meest verkocht in de nieuwjaarsperiode. In de laatste twee maand van het jaar verkoopt men ongeveer evenveel kaarten als in de andere maanden samen. Vandaar dat gestart werd met het promoten van museumkaarten voor bepaalde gelegenheden zoals geboorte, verhuis, opening winkel...

- **Potloden, gommen en latten**

Stijlvol bedrukt met het merk (of identificatie) van het museum is een potlood een product dat door iedereen kan worden gekocht. Een gom valt eerder bij kinderen in de smaak. Een museum met schoolgaande jeugd als doelgroep moet zeker een assortiment gommen aanbieden. Latten waarop iets kan worden gegraveerd hebben een grote promotionele waarde. Het In Flanders Fields museum te Ieper heeft op deze trend ingespeeld door aan de kassa een reeks snuisterijen van beperkte waarde op te stellen. Een groot deel van de bezoekers bestaat immers uit Britse schoolkinderen die ondanks hun beperkt budget maar al te graag iets uit het museum willen meenemen.

¹ Producten van eigen makelij moeten minimaal een (bruto) winstwaarde kunnen dragen van 100 % op het nominaal bedrag (exclusief BTW). Dit wil zeggen dat een product aangekocht aan 10 euro verkocht moeten kunnen worden aan 20 euro. Deze verkoopprijs moet vervolgens nog worden verhoogd met de oorspronkelijke BTW (in dit voorbeeld 2 euro), zodat de uiteindelijke verkoopprijs 22 euro bedraagt. We spreken dan van een coëfficiënt van 2,2. Producten met een hogere coëfficiënt genereren extra winst.

² Aankoopprijs schommelt bijvoorbeeld rond 12,5 eurocent (exclusief btw en rechten), verkoopprijs in de shop ligt tussen 65 tot 75 eurocent (inclusief btw). Een coëfficiënt dus van ongeveer 5,2 tot 6,2 voor dit product.

³ Aankoopprijs: ongeveer 0,68 euro, verkoopprijs: tussen 6,20 en 6,50 euro. Een coëfficiënt van 9,2 tot 9,6.

⁴ Aankoopprijs in geval van 1000 exemplaren: ongeveer 0,20 euro, verkoopprijs in de shop: ongeveer 2,50 euro. Een coëfficiënt van 12,5.

- **Ringbanden en elastomappen**

De ervaring leert dat de voorkeur van de consument varieert. Momenteel verkoopt de elastomap beter dan de ringband.

- **Puzzels**

De prijs van puzzels in de museumshop ligt hoger dan de gebruikelijke marktprijs in bijvoorbeeld speelgoedwinkels.⁵ Eens te meer een stimulans om een eigen uniek product te ontwikkelen.

PO - 90 dagen

Om toch niet met een halflege winkel te moeten starten is het in dit stadium aangewezen eens te polsen bij een (groothandels)bedrijf in museumshopartikelen. Genoeg aanbod en voorraad beschikbaar, maar ook nu is waakzaamheid geboden: aan het museum om een doordachte keuze te maken en zich niet al te veel te laten beïnvloeden door de verkoper(s).

Best is om eerst een zestal artikelen te selecteren waarvan er uiteindelijk drie overblijven. Op basis van gerichte vragen als:

- Hebben de producten een educatieve meerwaarde?
- Is de reproductiekwaliteit hoog? Minstens even hoog als de eigen merchandising producten?
- Welke bezoekersgroep heeft belangstelling voor welk artikel?
- Als ik zo'n bezoeker was, wat zou ik ervoor willen betalen?
- Hoeveel stuks moet ik van dit artikel kopen?
- Hoeveel is de winstmarge? Is de winstmarge van andere producten groter?
- Bij welk product kan break-even worden gedraaid?
- Wat is de beoogde rotatiesnelheid, hoe lang zal het duren eer de voorraad verkocht zal zijn?
- Welke hap neemt deze aankoop uit het aankoopbudget?

Aankopen van materiaal uit andere collecties houdt steeds het gevaar in dat de bekendheid van de illustratie zal overwegen op de verkoopbaarheid van het product. In Vlaanderen bijvoorbeeld kennen coasters of glasonderzetters, hoe bekend de illustratie en hoe gebruiksvriendelijk ook gemaakt, slechts een klein succes (ze worden nog het meest verkocht aan toeristen vanonder de taalgrens).

PO - 10 dagen

De laatste rechte lijn: het concreet opzetten van de winkel en het uitstellen van de merchandising. Liefst zodanig dat de bezoeker een (zigzaggend) parcours moet afleggen waarin hij alle producten kan zien. En niet meteen stoot op de meest begeerde. Dus ook ander aanbod dat even aantrekkelijk kan zijn. Denk aan grootwarenhuizen waar courante producten vaak achteraan in de winkels liggen waardoor klanten langer in de winkel vertoeven en meer producten opmerken.

In 90% van de gevallen bezoekt de klant de shop om zich iets aan te schaffen wat een herinnering vormt aan hetgeen hij zopas heeft gezien. De kunst is om die producten te laten opvallen en snel in het gezichtsveld van de klant te krijgen.

Afgeprijsde producten komen net voor de kassa of in de buurt van de merchandising topstukken. Daarvoor komt de klant in eerste instantie niet maar een zaakje doen is uiteraard altijd meegenomen. De snuisterijen voor de achterblijvers aan kleine prijsjes (minder dan 5 euro), een typisch emotionele aankoop, hebben ook hun plaats aan de kassa.

Plechtige Opening

Een opgemerkte opening staat voorop. Ook al bestaat het gros van de klanten uit toeristen, enige richtbaarheid aan de opening is wenselijk. Een bescheiden persconferentie met vooral lokale pers en een kleine receptie voor geldschietters, vrienden en leveranciers effenen het pad om in de toekomst (in moeilijke situaties) een beroep te kunnen doen op deze mensen.

⁵ De aankooprij van puzzels voor musea is ongeveer gelijk aan de verkoopprijs van puzzels in speelgoedwinkels.

Opvolging

PO + 30 dagen

Dertig dagen open, opletten met al te hoge verwachtingen ingeval van een totaal nieuw project. De bezoekers moeten de weg vinden naar de shop. Blijft belangstelling uit ondanks constant museumbezoek, scheelt er wellicht wat aan de signalisatie. De museumbezoekers moeten als het ware naar de shop worden geleid. Vloersignalisatie werkt meestal beter dan signalisatie 'in de lucht', heel wat mensen kijken meer naar de grond dan in de lucht.

PO + 180 dagen

Zes maand verder, tijd voor een eerste evaluatie met het tot op dit punt verzamelde cijfermateriaal. En om weerkerende klanten niet steeds met hetzelfde winkelpatroon te confronteren, wordt de shop nu best volledig herschikt.

- *Omtrent de producten*

- Wat heeft tot op heden goed verkocht?
- Waaraan is dit te danken? Goed product, goede periode, goede presentatie, goede prijs,...
- Zijn aanpassingen nodig op het vlak van presentatie?

- *Omtrent de bezoekers/klanten*

- Zijn er recurrente klachten geweest?
- Hoe en door wie werden die behandeld en opgelost?
- Het belangrijkste: wat heeft het museum hieruit geleerd?
- Wie zijn de klanten in die eerste zes maand?
- Hoeveel is de gemiddelde uitgave?

- *Omtrent de financiën*

- Het moment voor een eerste kosten-batenanalyse.

PO + 360 dagen

Eén jaar actief, tijd voor een grondige jaarevaluatie.

- *Omtrent de producten*

- Wat verkocht goed en wat niet?
- Het volume van verkoop?
- De rotatiesnelheid?
- De bruto-opbrengst?

- *Omtrent de financiën*

- Een diepgaande kosten-batenanalyse met geactualiseerde gegevens over het eerste volledige jaar.

- *Omtrent de leveranciers*

- Wie levert binnen de afgesproken termijn?
- Klopt de hoeveelheid telkens?
- Op wie kun je rekenen?
- Hoe worden eventuele klachten opgelost?
- Welke leverancier verkocht de best lopende producten en wat heeft die leverancier nog meer in zijn gamma?

- *Omtrent het personeel*

- Hoe gaat het personeel om met de klant? Klantvriendelijkheid, service,...
- Is het personeel aanspreekbaar? Kan de klant een onderscheid maken tussen museummedewerkers en gewone bezoekers?
- Heeft het personeel voldoende product-, voorraad- en prijskennis?
- Zijn de medewerkers verkoopgericht, willen zij van de shop een winstgevende zaak maken?

INHOUD

Inleiding

- Situering
- Intellectuele rechten

Aanmaak van een digitaal archief

- Digitaal netwerk voor bredere ontsluiting
- Digitaal netwerk in een globale context
- Evolutie beeldbeheer

Beheer van intellectuele rechten

- Beleidsplan en strategie voor het beheer van intellectueel eigendom
- Opstellen van een overeenkomst
- Verschillende vormen van overeenkomsten

Samenwerking met het Reproductiefonds

- Algemeen
- Praktisch
- Mogelijk werkproces
- Meerwaarde

— Digitalisering en exploitatie van beelden via het Reproductiefonds

Jan Vermassen
Directeur Reproductiefonds

Inleiding

Situering

Meer en meer worden musea benaderd door commerciële firma's met de vraag beelden van hun collectie te mogen gebruiken voor publicaties, cd-rom's, online en offline mediatoepassingen of voor de creatie van een digitaal archief van beelden voor *sublicentiëring*. In veel gevallen zijn de musea niet voorbereid op dergelijke vragen en staan ze niet sterk genoeg om voordeel te halen uit het verlenen van gebruiksrechten op beelden uit de eigen collectie met het oog op publicaties of commerciële toepassingen.

Omdat men het niet als een kerntaak ziet, wordt er geen prioriteit aan gegeven en overtreffen de vragen de antwoorden. Een greep uit de meest voorkomende. Hoeveel moet je vragen voor het gebruik van een beeld? Wie onderhandelt over de prijs? Zijn de gevraagde beelden beschikbaar? Is het museum ook eigenaar van de rechten op het beeld? Heeft het museum een beleidsplan voor het intellectueel eigendom? Zijn er voor het personeel procedures voorzien voor de aanvragen voor beelden? Hoe profileert het museum zich via het intellectueel eigendom in een globale context? Zijn er standaardovereenkomsten voor licenties? Waarop moet je letten bij het sluiten van een licentieovereenkomst?

Een hoop vragen waar niet altijd een klaar en duidelijk antwoord op te formuleren valt. Het vergt dan ook een investering in tijd en personeel om hier consequent te kunnen mee omgaan.

Hoewel de exploitatie van een digitaal beeldarchief niet meteen als een kerntaak wordt ervaren, is het toch een belangrijk middel om de collectie breder te ontsluiten. Daarbij zijn de musea evenwel vaak, en terecht, bezorgd over het verlies van controle, integriteit en het gebrek aan eerlijke financiële compensatie. Heel wat commerciële firma's zijn er namelijk op uit om beeldrechten te bemachtigen om er munt uit te slaan en dit ten koste van de musea.

Aan hen dus om de mogelijkheden qua intellectuele rechten te kennen en doorgronden. Wanneer musea op een actieve manier hun beelden gaan beschermen én verhandelen, spreken we van het 'vermarkten' van de collectie. De term die men hiermee onmiddellijk associeert is 'merchandising'.

Merchandising omvat meer dan alleen de verkoop van producten. Het draagt bij tot het uitdragen van naam, boodschap, eigenschappen van het museum en is bijgevolg deel van de marketing en communicatie. Bezoekers laten maar al te graag hun culturele interesse zien via allerlei producten en prints.

Vandaar dat een museum moet beschikken over kwalitatief beeldmateriaal van de collectie. Veel musea zijn intensief bezig met allerlei digitaliseringsprojecten. Vaak is er echter weinig aandacht voor de minimumvereisten wat betreft resoluties en formaten nodig voor welke toepassingen ook. Nochtans maakt de evolutie van de digitale fotografie hoogstaand beeldmateriaal mogelijk. Eenmaal er van de belangrijkste werken uit een collectie digitale bestanden bestaan, kan heel eenvoudig gestart worden met het exploiteren van de rechten.

Intellectuele rechten

Als je wil overgaan tot het vermarkten van de collectie, moet je eerst nagaan over welke intellectuele rechten het museum beschikt. Dan gaat het niet enkel over reproductierechten op kunstwerken in het museum maar ook over het eventuele logo, de huisstijl, de website, de educatieve pakketten ontwikkeld door de museummedewerkers... In wat volgt beperken we ons tot de intellectuele rechten op de collectie.

Eigenaar zijn van de kunstwerken uit de collectie (meestal zo in de musea) staat niet gelijk aan eigenaar zijn van de auteursrechten op die werken. Die behoren immers toe aan de schepper van het werk of

diens erfgenamen. Zij hebben het exclusieve recht op reproductie en het recht om dit te verspreiden. In het geval van beeldende kunst tot 70 jaar na het overlijden van de kunstenaar. Na het verstrijken van deze periode behoort het werk zogezegd tot het publiek domein.

Als een fotograaf van de kunstwerken die tot het publiek domein behoren afbeeldingen maakt, ontstaan er opnieuw auteursrechten op het beeld. In de meeste gevallen - en dit is ook aangewezen - wordt er (in de vergoeding) met de fotograaf een overeenkomst afgesloten waarbij de rechten worden afgestaan aan het museum. Belangrijk hierbij: het museum moet zeker zijn dat het over de rechten op de afbeeldingen beschikt en dat de rechten in het museum blijven als er een overeenkomst met de fotograaf wordt gemaakt.

Pas als het museum in het bezit is van een kwaliteitsvolle afbeelding én de reproductierechten van het beeld, kan het licentieovereenkomsten afsluiten met gebruikers van de beelden. Op dat moment krijgt het museum heel wat perspectieven qua beheer van de rechten. Van een publicatie in een catalogus, het ontwikkelen van afgeleide producten tot het innen van gebruiksrecht bij het uitlenen van een beeld.

Hieronder focussen we op de aanmaak van digitale beelden en de mogelijkheden op het vlak van exploitatie van intellectuele rechten. Vervolgens verduidelijken we de mogelijke rol van het Reproductiefonds in dit proces.

Aanmaak van een digitaal archief

Om kwaliteitsvolle afgeleide artikelen te ontwikkelen die verwijzen naar de collectie moet kwalitatief hoogstaand beeldmateriaal voorhanden zijn.

Digitaal netwerk voor bredere ontsluiting

Het feit dat er beelden van collecties worden geproduceerd is geen nieuw fenomeen. Al lang worden voor publicaties en catalogi ekta's (ektachrome of grootformaatdia) aangemaakt van de belangrijkste werken. In veel gevallen betreft het een ad hoc aanmaak op basis van de vraag. Men komt zelden tot een systematisch aangelegd en homogeen beeldenbestand via digitale beeldopnames. En toch. Het vlot beschikbaar stellen van kwalitatief hoogstaande beelden moet gezien worden als een belangrijke vorm van ontsluiten van de collectie. Een eerste stap houdt dus de aanleg van een digitaal archief van beelden van de collectie in.

Een volgende stap is het online beschikbaar stellen van deze beelden. Een grote stap voorwaarts omdat de keuze van wat uit de collectie getoond wordt zich niet langer hoeft te beperken tot de fysieke tentoonstellingsruimte. Het depot kan bij manier van spreken virtueel opengesteld worden voor een zeer ruim publiek in de vorm van een online beeldenbank. Het museum is in dit opzicht niet zozeer een eindpunt maar veeleer een medium voor het tonen van de collectie.

Een volgende stap in dit proces: het beheer van die beelden door middel van licenties. Zo kan een museum ervoor opteren licenties op beelden te verkopen voor bijvoorbeeld multimediatoepassingen en andere afgeleide producten die commercieel worden verspreid.

Digitaal netwerk in een globale context

De digitale beeldenbank en de verspreiding van beelden met aanverwante informatie via internet moeten ervoor zorgen dat de toegang tot en de kennis van het Vlaamse culturele patrimonium sterk wordt vergroot, zowel voor een professioneel als voor een breed doelpubliek in binnen- en buitenland. Het mogelijk maken van een virtueel bezoek aan een historisch topstuk zoals bijvoorbeeld het Lam Gods schept een nieuwe dimensie aan de ontsluiting van dit werk. Door virtuele bezoekers toe te laten tot op detailniveau in te zoomen op het werk en als het ware erin op te gaan wordt de betekenis en de waardevolle inhoud heel concreet op de geïnteresseerde kijker overgebracht. Het creëren van een dergelijk virtueel museum waarin topstukken uit de rijke Vlaamse kunstgeschiedenis worden ondergebracht verhoogt de zichtbaarheid van ons kunstpatrimonium in het buitenland.

Het spreekt voor zich dat beelden met een hoge resolutie eveneens zeer interessant kunnen zijn voor wetenschappelijk onderzoek.

Evolutie beeldbeheer

Ondertussen is de digitale fotografie al zo geëvolueerd dat de kwaliteit gelijkwaardig is aan de analoge.

Op die manier wordt het proces van aanleveren van beelden veel eenvoudiger omdat tussenstappen zoals inscannen overbodig worden. Als het museum of de erfgoedinstelling zelf kan instaan voor het inscannen van de ekta's, ligt de weg voor het bijhouden van een digitaal bestand meteen open. Een ekta moet dan maar één keer gemanipuleerd worden en de kwaliteitsgarantie is groter.

Van de belangrijkste werken een permanent voorradige beeldenbank met hoogwaardige digitale bestanden aanleggen vergt echter een behoorlijke investering. Dit kan niet door elk museum of erfgoedinstelling worden gedragen, zodat een samenwerking tussen de musea zich opdringt. Het Reproductiefonds wil als centraliserende organisatie investeren in een dergelijke overkoepelende beeldenbank.

Beheer van intellectuele rechten

Beleidsplan en strategie voor het beheer van intellectueel eigendom

Een eerste stap in de aanpak van licenties impliceert het op punt stellen van een beleid ten aanzien van het beheer van intellectuele rechten. Een tweede stap is het uitwerken van een strategie voor het optimaal benutten van het intellectueel eigendom van het museum.

Door efficiënt beheer van licenties kunnen inkomsten gegenereerd worden. Desondanks blijkt dat heel wat musea ervaring met licenties missen en dit evenmin als kerntaak beschouwen. Daarenboven ontbreekt het de musea doorgaans aan infrastructuur en mogelijkheden om hierin te investeren. Een reden te meer voor samenwerking.

De verkoop van licenties en daaruit volgende productontwikkeling dragen sterk bij tot het ontsluiten en het uitdragen van de collectie. Uiteraard kan slechts sprake zijn van merchandising en beheer van licenties indien de instelling de rechten bezit op de afbeeldingen. Er bestaan overigens verschillende manieren om de licentie(s) op beelden te exploiteren, gaande van de toestemming tot het eenmalige gebruik van een beeld voor een editie van een krant tot het verlenen van een licentie om op grote schaal afgeleide producten te vervaardigen.

Het beheer van licenties blijft over het algemeen een blinde vlek. Door onvoldoende kennis bij de musea doet zich misbruik voor. Het Reproductiefonds kan de musea bijstaan in het opstellen van een gerichte strategie om de licenties te beheren.

Opstellen van een overeenkomst

In een geschreven overeenkomst worden de voorwaarden vastgelegd voor het gebruik van intellectuele rechten. Het museum verbindt zich ertoe de rechten ter beschikking te stellen onder bepaalde voorwaarden, meestal in de vorm van financiële compensatie. De afnemer verbindt zich ertoe om voor het gebruik van een beeld het museum te compenseren (naargelang de voorwaarden). In de praktijk gebeurt het gewoonlijk als volgt. Een geïnteresseerde gebruiker geeft aan een bepaald beeld te willen gebruiken voor een persoonlijke of commerciële toepassing. Het museum geeft aan onder welke voorwaarden het hiermee akkoord gaat.

Het opmaken van een overeenkomst rond het gebruik van een individueel beeld komt in vele gevallen neer op een evenwichtsoefening met betrekking tot de inspraak die het museum wil op de afgeleide producten van het beeld en de commerciële aantrekkelijkheid (lees: haalbaarheid) ervan.

Verschillende vormen van overeenkomsten

Verschillende vormen van overeenkomsten zijn mogelijk. Enkele courante:

1. Het museum verkoopt gebruiksrecht op een beeld voor een publicatie en ontvangt een eenmalig bedrag. Een vorm van verhuur zeg maar. In de meeste gevallen stuurt men dan een cd-rom naar de aanvrager en vraagt men erbij die na gebruik terug te sturen om misbruik te voorkomen. Bij de cd-rom zit de gebruiksovereenkomst waarin de gebruiker zich akkoord verklaart met de voorwaarden.
2. Het museum verkoopt het gebruiksrecht voor een commerciële toepassing en ontvangt royalty's op de verkoop door de producent. Een voorbeeld hiervan is de productie van een gadget waarbij een beeld van een museum wordt gebruikt. In dit geval is het noodzakelijk een overeenkomst op te stellen met de afnemer (meestal een kwestie van onderhandelen). Het is van groot belang voor de musea dat ze op de hoogte zijn van mogelijkheden en beperkingen die moeten voorkomen in de overeenkomst, niet in het minst om te vermijden dat er te veel rechten worden afgestaan.

3. Het museum maakt zelf afgeleide producten, neemt zelf alle risico's op zich, zorgt zelf voor distributie en verkoop. Dit is enkel mogelijk indien het museum zich verzekerd weet van een bepaalde omzet in de eigen winkel of op een eigen distributienetwerk kan steunen. Hierbij maakt het museum zelf een overeenkomst met de producent waarbij de producent zich ertoe verbindt om de geleverde beelden niet voor andere toepassingen te gebruiken.
4. Het museum geeft opdracht aan een derde partij om de rechten te beheren in ruil voor een afgesproken percentage inkomsten. Een dergelijke samenwerking zou dus tot stand kunnen komen met het Reproductiefonds.

Samenwerking met het Reproductiefonds

Algemeen

Uit het voorgaande blijkt duidelijk dat een efficiënt beheer van de intellectuele rechten een behoorlijke investering met zich meebrengt. Het is dan ook niet zinvol dat elk museum hierin afzonderlijk zou investeren. Een samenwerking op dat vlak kan dus niets dan voordelen bieden. Om dit hele proces enigszins te centraliseren richtte de Vlaamse Gemeenschap het Reproductiefonds op.

Door een digitaal archief van beelden van de collectie te beheren stelt het Reproductiefonds de beelden ter beschikking van geïnteresseerde gebruikers voor persoonlijk of commercieel gebruik. Zo wordt gezorgd voor een zeer vlotte toegankelijkheid van beeldmateriaal voor mogelijke afnemers. Door de samenwerking met het Reproductiefonds worden de musea deel van een digitaal netwerk met internationale uitstraling.

Het Reproductiefonds legt de nadruk op kwalitatief hoogwaardig beeldmateriaal en maximale bescherming van de beeldrechten voor de musea. Door de schaalgrootte en beschikbaarheid kunnen gunstiger tarieven bedongen worden bij afnemers en producenten. Het Reproductiefonds kan op die manier optreden als vertegenwoordiger van het museum of de erfgoedinstelling om de beelden te verdelen.

Praktisch

De eigenaar (of rechthebbende) van een kunstwerk of een collectie geeft aan het Reproductiefonds de opdracht (licentie) om in zijn plaats de reproductierechten op dat kunstwerk te beheren. De beelden worden te koop aangeboden en besteld via de databasegestuurde website van het Reproductiefonds. Het Reproductiefonds streeft naar een gebruiksvriendelijke structuur voor de aanvragen en een transparante prijszetting voor de reproductierechten en het gebruik van beelden. De prijs voor de beelden hangt onder meer af van het gebruik, de resolutie, het profiel van de aanvrager en de waarde van het kunstwerk. Een af te spreken percentage van de opbrengst (na aftrek van de kosten) vloeit terug naar het museum of de eigenaar. Ook aan een deontologie inzake het gebruik van de beelden wordt gewerkt. Het Reproductiefonds zal volgende duidelijke taken op zich nemen:

- Aanmaken, archiveren en verspreiden van digitale beelden van cultureel erfgoed uit Vlaanderen via een digitaal platform met beeldenbank.
- Uitbaten van reproductierechten op die beelden via licenties.
- Ontwikkelen van reproducties en afgeleide producten.
- Uitbouwen van een netwerk van verdeelpunten.
- Verzorgen van beeldbeheer voor derden.
- Aanbieden van juridische en technische expertise en dienstverlening.

Het Reproductiefonds zal alle aanvragen beoordelen en erop toezien dat het gebruik van de beelden de integriteit van de werken niet schaadt. Desgewenst komen er afspraken met organisaties of instellingen die de beelden aanbieden over eventuele beperkingen op het gebruik ervan.

Voor het gebruik van de beelden zal er uiteraard moeten worden betaald. Op die manier kunnen de musea of eigenaars van gefotografeerde werken hieruit extra middelen purelyn. Daarnaast biedt een samenwerking met het Reproductiefonds het voordeel dat de digitalisering van de collectiestukken professioneel verloopt en dat ze voor eigen gebruik ter beschikking staan van het museum of de erfgoed-eigenaar.

Het Reproductiefonds zet via de beeldenbank, de website en de merchandising ook een belangrijke stap in bredere en betere beschikbaarheid en toegankelijkheid van het culturele erfgoed uit Vlaanderen. Dat

de beelden ter betaling zullen worden aangeboden is niet in strijd met de notie bredere ontsluiting. Enkel en alleen al door het gecentraliseerde beheer zullen ze eenvoudiger op te vragen zijn en zal de drempel (voor de professionele sector) verlagen. Hoe meer beelden van ons cultureel patrimonium verspreid geraken, hoe meer dit bijdraagt tot de uitstraling en de ontsluiting ervan. Overigens zullen beelden met een lage resolutie gratis beschikbaar zijn via de online beeldenbank.

De beeldenbank zal ten slotte ook steeds verwijzen naar de betreffende collectie. Het is immers niet de bedoeling alle stukken uit een collectie in hoogwaardige beelden te digitaliseren. De digitale beeldenbank blijft dus complementair aan de collectieregistratie.

Mogelijk werkproces

- De musea kiezen een aantal topwerken.
- Het Reproductiefonds staat in voor de digitalisering (nieuwe opnamen of scanning van ekta's). Dit werk wordt uitbesteed aan gespecialiseerde firma's geselecteerd via een procedure van openbare aanbesteding.
- Het Reproductiefonds krijgt de beelden op cd-rom terug en archiveert ze op verschillende soorten dragers volgens een uitgekende strategie. Op die manier blijven de beelden lang in uitstekende staat beschikbaar.
- Het Reproductiefonds biedt de beelden via de website aan.
- Het Reproductiefonds gaat voor het beeldbeheer uit van internationale standaarden en normen.
- In gezamenlijk overleg worden afspraken gemaakt qua gebruiksdeontologie middels een aanstiplijst.
- Het Reproductiefonds zorgt voor een vast prijsmechanisme.
- De opbrengsten worden jaarlijks volgens bepaalde parameters verdeeld.

Meerwaarde

Met deze activiteiten zal het Reproductiefonds niet enkel maatschappelijk en cultureel een meerwaarde creëren, maar ook op het gebied van management en communicatie. Via gerichte marketing stimuleert het Reproductiefonds vraag en aanbod op het vlak van beelden en reproducties. In die zin wil het Reproductiefonds uitgroeien tot een dynamisch cultureel bedrijf, inspelend op de nieuwe beleidsintentie van de Vlaamse minister van Cultuur en de regering

INHOUD

Inleiding

Wie heeft boodschap aan een museumwinkel?

De museumshop: een versterking voor publiekswerking

- Doorgeefluik voor informatie over de collectie
- Doorgeefluik voor informatie over de museum(werking)
- Mogelijkheden voor klantenbinding
- Mogelijkheden voor publieksonderzoek
- Mogelijkheden voor communicatie en promotie

Tot slot

De publieksgerichte museumwinkel

Hildegarde Van Genechten

Consulent publiekswerking Culturele Biografie Vlaanderen vzw

Inleiding

Er was eens een tijd... Een tijd waarin museumwinkels louter werden beschouwd als *moneymaker*. De motieven om een shop in het leven te roepen, werden in eerste instantie gerelateerd aan financiële aspecten. Om winst te maken dus.

Inmiddels zijn we zoveel tijd later en weten we zogezegd wel beter. Museumwinkels dragen immers ook bijzondere kansen in zich om beter op de wensen van het publiek in te spelen. Zowel op het niveau van de informatievoorziening als op het niveau van de bezoekerervaring of beleving.

Toch blijkt uit de dagelijkse praktijk dat de houding van musea ten aanzien van de museumshop dikwijls nog erg ambivalent is. Hoe kunnen we de huidige vaak stiefmoederlijke behandeling van museumshops anders verklaren? Want nog steeds blijken de winkels nog niet verankerd te zijn in het publiekswerkingsbeleid; laat staan in het totale museumbeleid. Deze situatie veruitwendigt zich bijvoorbeeld ook letterlijk in het feit dat museumwinkels in het kleinste hoekje worden gedruimd, dat er niet méér in wordt geïnvesteerd dan strikt noodzakelijk en dat ze worden bemand door diegenen die er toevallig voor kunnen worden vrijgemaakt.

Hoog tijd dus voor een onomwonden argumentatie om de museumwinkels te beschouwen als een uiterst geschikt en dankbaar middel om de publiekswerking te versterken. Ze dragen de mogelijkheid in zich om bezoekers uitgebreider te informeren en ze bieden musea een uitgelezen kans om op een persoonlijke en klantvriendelijke manier op te treden. Ze zijn misschien wel net die extra prikkel om nieuwe bezoekers aan te trekken en via de producten stelt de winkel de musea in staat om hun naam verder uit te dragen. Bovendien kan via de museumshop ook heel wat informatie over de bezoekers zelf worden verzameld. En bovenal: de museumshop is vaak verantwoordelijk voor de zo belangrijke eerste en laatste indruk die de bezoeker van het museum krijgt. De museumwinkel is om al deze redenen meer dan het investeren waard.

Wie heeft boodschap aan een museumwinkel?

Museumbezoekers hebben allemaal minstens één eigenschap gemeen: het zijn shoppers. De maatschappelijke realiteit leert ons nu eenmaal dat mensen het heel gewoon vinden om zaken aan te kopen. Het is voor iedereen (in onze westerse wereld) een noodzakelijk, maar ook erg vertrouwd gegeven. Bovendien lijkt het een activiteit die slechts weinigen met tegenzin doen en veel aangenamer is dan pakweg een bezoek aan de tandarts. Musea kunnen gebruik maken van deze vertrouwde en/of positieve associatie ten aanzien van winkels. Het zou bijvoorbeeld voor een publiek dat onwennig tegenover musea staat, misschien net wel dát herkenningspunt kunnen zijn dat hen uiteindelijk toch over de streep trekt.

De museumwinkel kan daarnaast een betekenisvolle rol vervullen voor andere museumbezoekers. Wie hongerig is naar extra kennis, vindt bijvoorbeeld soelaas in de aangeboden publicaties. Wie op zoek is naar sociale contacten, begeeft zich in de museumwinkel (in gezelschap) tussen andere mensen. Wie zijn of haar persoonlijke identiteit wil vormgeven, schaft zich bijvoorbeeld een potlood met museumlogo aan. Of wie een aangename of bevredigende tijd wil beleven, kuiert na het tentoonstellingsbezoek rustig doorheen de winkelrekken en sluit af met koffie en taart.

De museumshop: een versterking voor publiekswerking

Een aantal taken en functies die de publiekswerking van musea behelst, kunnen via de museumshop worden uitgebreid of verdiept¹:

Doorgeefluik voor informatie over de collectie

Het behoeft geen verdere uitleg dat publicaties en catalogi de middelen bij uitstek zijn om geïnteresseerde bezoekers diepgaander te informeren over de collectie en over de inhoudelijke boodschap die het museum wil uitdragen. Maar ook andere (aan de collectie gerelateerde) producten uit de museumshop kunnen heel wat dergelijke inhoudelijke informatie in zich dragen. Deze informatie spreekt echter niet altijd voor zich: het komt er dus op aan deze impliciete informatie te expliciteren. Dat kan op verschillende manieren gebeuren:

- *Mondelinge toelichting:*

Het winkelpersoneel kan eenvoudigweg de vraag aan de bezoeker stellen of hij of zij meer informatie over de producten wenst. Of tijdens het snuisteren aan kinderen bijvoorbeeld spontaan de vraag stellen: Weet je wat dit is? Maar ook de momenten waarbij de klant afrekenet aan de kassa, of wanneer een product wordt verpakt als cadeau (in het vervolg van dit artikel de *kassamomenten* genoemd), bieden mooie gelegenheden voor het personeel om iets meer te vertellen over de producten die de klant zich net aanschafte. Een voorwaarde hierbij is uiteraard dat het winkelpersoneel in dit geval zeer goed is geïnformeerd over de aangeboden producten. Het museum kan opleiding en/of rondleidingen voor het winkelpersoneel voorzien. Maar een *referentieboek* aan de winkelbalie kan eveneens een handig hulpmiddel zijn. In dit boek staan foto's, beschrijvingen en achtergrondinformatie bij de (originele) voorwerpen.² Het winkelpersoneel kan op een vrij moment in het referentieboek grasduinen en het kan eventueel ook ter inzage aan de winkelbalie liggen voor bezoekers zelf.

- *Schriftelijke toelichting:*

Men kan plakkaatjes of bordjes bij de producten plaatsen die extra informatie aanreiken. Bij replica's kan men bijvoorbeeld meer informatie over de oorspronkelijke voorwerpen meegeven (en waarin verschilt het bijvoorbeeld van het origineel?). Of men kan bij de producten, op het moment van aankoop, een extra blaadje of foldertje steken. Een bijkomende mogelijkheid is het hierboven aangehaalde referentieboek.

Deze mondelinge of schriftelijke toelichting kan telkens meer specifieke gegevens over het (originele) voorwerp meegeven (door wie is het gemaakt, hoe, waarom, wanneer en wat is de betekenis,...) of men kan een ruimere inhoudelijke situering van het voorwerp aanreiken (bijvoorbeeld algemeen over de tijdsperiode waaruit het originele voorwerp dateert, of over de maker ervan,...). Via deze weg kan er met andere woorden heel wat contextuele informatie worden meegegeven. Inhoudelijke verdieping is dus meer dan mogelijk.

Publicaties en productfoldertjes zijn bovendien manieren om de informatie omtrent collectie en museum minder tijdsgebonden (met name ook buiten de openingsuren) en minder ruimtegebonden (met name ook buiten de museummuren) te laten circuleren. Bovendien kan men deze – indien gewenst of opportuun – ook gaan differentiëren volgens doelgroep.

Doorgeefluik voor informatie over de museum(werking)

Men kan er zich als museum aan verwachten dat de bezoekers aan de winkelbalie vragen zullen stellen van allerlei aard: Is het museum met tweede kerstdag geopend? Met welke bus kan ik terug naar huis? Waar kan ik mijn baby verschonen? Wat is de volgende tentoonstelling en wanneer gaat ze van start?... Het winkelbaliepersoneel kan er maar beter zo goed mogelijk op voorbereid zijn en al dit soort informatie niet alleen aan het onthaal, maar ook in de museumshop voorzien.

Maar liever dan een afwachtende houding aan te nemen, kan het winkelpersoneel anticiperen op vragen specifiek met betrekking tot de museumwerking. Kassamomenten bieden een mooie gelegenheid om

¹ Zie ook: Theobald, M.M., *Museum Store Management*, Walnut Creek, Altamira Press, 2000, pp.70-85.

² Het samenstellen van een dergelijk intern referentieboek kan bijvoorbeeld een mooie stageopdracht zijn.

de bezoeker spontaan te attenderen op de opening van de volgende tentoonstelling, over lezingen en/of andere activiteiten die worden georganiseerd rond een bepaald thema, over het aanbod voor kinderen,... Dit soort informatie zal zeker worden gewaardeerd indien het over bezoekers gaat die voor de eerste keer het museum bezoeken en/of bezoekers die nog niet vertrouwd zijn met de werking en activiteiten van het museum. Het spreekt voor zich dat in dit soort gesprekken de klant niet moet worden overladen met informatie. Ze hebben eerder iets weg van *ongedwongen praatjes*.

Mogelijkheden voor klantenbinding

Bovenstaande gesprekjes met de bezoeker bieden trouwens een van de weinige kansen die men als museum heeft om de museumbezoekers persoonlijk te benaderen. En die persoonlijke benadering is niet onbelangrijk. Want hierin schuilt precies de mogelijkheid om de bezoeker een warm en welkom gevoel te geven waardoor hij of zij het museumbezoek als meer positief ervaart en, wie weet, in de toekomst eventueel nog een herhaalbezoek zal brengen.

De museumshop is in hoge mate medeverantwoordelijk voor de eerste en de laatste indruk die de bezoeker van het museum krijgt. En die kan maar beter goed zitten. Bezoekers die met een positief gevoel weer buitengaan, zullen dit eveneens (bewust of onbewust) uitdragen naar de buitenwereld (met name de potentiële bezoekers) toe.

De museumshop heeft met andere woorden een onthaal- en uitwuihfunctie. De winkel is daarom net zo goed het uithangbord van het museum en verleent het museum een gezicht, wat uiteindelijk ook medebepalend zal zijn voor het imago en de reputatie van het museum. Het belang van het gedrag van het personeel en de manier waarop de communicatie verloopt is in dat opzicht niet te onderschatten.

Absolute aandachtspunten voor het winkelpersoneel zijn daarom:

- vriendelijkheid (bezoekers die bruuft of kortaf werden behandeld keren nooit meer terug)
- herkenbaarheid (door middel van badge of uniform)
- zichtbaarheid (niet ondergedoken achter een balie zitten, maar af en toe ook rondwandelen)
- aanspreekbaarheid (door middel van oogcontact, non-verbale taal)
- openheid (het leggen van eerste contacten)
- flexibiliteit (bijvoorbeeld ook kunnen omgaan met kinderen in een winkelcontext)
- correctheid (aangeven wanneer bijvoorbeeld iets niet mag worden aangeraakt zodat men achteraf niet als kwade 'politieagent' moet optreden)
- ...

Maar niet alleen een vriendelijke en persoonlijke benadering van museumbezoekers kan er voor zorgen dat de band met hen veel nauwer wordt. Het kan ook nog op andere (hetzij kunstmatiger) manieren. Denk bijvoorbeeld aan de klantenkaart: wie bijvoorbeeld tien maal het museum bezoekt en/of iets aankoopt in de museumwinkel, krijgt korting of wordt automatisch *vriend van het museum*. Via deze weg kan het museum bovendien ook een *klantenbestand* uitbouwen dat (indien de bezoekers dat wensen) systematisch wordt geïnformeerd over de activiteiten van het museum. Zo creëert het museum een herkenbare groep van mensen die als het ware *supporters* of *ambassadeurs* van het museum zijn. Een ander voorbeeld is het verspreiden of promoten van (gratis) presentjes uit de shop naar bepaalde doelgroepen toe (leerkrachten, lokale verenigingen, buurtbewoners,...). Dit laatste kan een vermenigvuldigingseffect hebben: men moet als het ware een zekere investering doen, maar de (positieve) boodschap wordt in veelevoudigde mate verspreid.

Mogelijkheden voor publieksonderzoek

Gegevens over de verkoop van de producten uit de museumwinkel zijn niet alleen nuttig in functie van stockbeheer of voor de bepaling van het productaanbod. Het kan het museum daarentegen ook heel wat leren over voorkeuren en interesses bij het publiek. Dit vormt op zijn beurt nuttige informatie voor de programmering van tentoonstellingen en activiteiten. Het is daarom zeker interessant om zich af te vragen wie wat koopt (en waarom).

Sluit het profiel van de bezoeker van de shop bovendien aan bij het profiel van de museumbezoeker? Kan dit verklaren waarom bepaalde producten wel of niet goed verkopen? Verklaart dit misschien waarom bepaalde klanten van de shop wel of niet doorstromen naar het museum?

Het museumwinkelpersoneel moet zich in dit verband vooral vrij voelen om tijdens kassamomenten of wanneer ze doorheen de winkel wandelt vragen te stellen aan de bezoeker zoals: Heeft u het museum of de tentoonstelling bezocht? Wat vond u er van? Beantwoordde het aan uw verwachtingen?... Uit de antwoorden kan men leren wat in de toekomst eventueel anders kan/moet worden aangepakt, óf wat daarentegen zeker niet mag veranderen. Het personeel kan opmerkingen, klachten, complimenten,... van bezoekers noteren in een *suggestieboek* (een schrift beschikbaar voor het personeel aan de winkel- en/of onthaalbalie). Dit is weliswaar geen structurele of systematische vorm van publieks-onderzoek, maar kan wel erg relevante informatie opleveren. Bovendien stroomt bezoekersfeedback zo door – tenminste indien men de reacties uit het suggestieboek regelmatig op de agenda plaatst van intern overleg – naar museummedewerkers die niet voortdurend of rechtstreeks in contact komen met de bezoekers.

Mogelijkheden voor communicatie en promotie

De museumwinkel etaleert het museum. Want het museum maakt via de etalage van de museumwinkel aan de buitenkant zichtbaar wat het binnenin te bieden heeft. Via de etalage plant het zich bovendien duidelijk in het straatbeeld in. Daarnaast maakt het museum zich door de verkoop van producten (met museumlogo) eveneens herkenbaar en zichtbaar tot (ver) buiten de museummuren. De museumwinkel draagt dus niets dan troeven in zich voor wat betreft de naambekendheid van het museum.

De museumwinkel is bovendien nog op tal van andere manieren inzetbaar ter promotie van het museum. Enkele voorbeelden:

- In de bestaande communicatie en promotie de museumwinkel expliciet vermelden. Voor sommige bezoekers is de museumwinkel een extra motivatie. Men kan hieraan ook bepaalde (kerst-, sinterklaas,...) acties koppelen door bijvoorbeeld kortingsbonnen voor producten uit de museumshop te verspreiden of te adverteren. Of een tijdelijke actie in een bepaalde periode organiseren: wie het museum bezoekt krijgt een gratis presentje (bijvoorbeeld een bladwijzer) uit de museumshop.
- Producten uit de museumshop te koop aanbieden via toeristische diensten, andere musea, speciaalzaken,... Op die manier wordt de naam van het museum verder uitgedragen.
- Inkomtickets voor het museum als cadeaubon te koop aanbieden in de museumwinkel. Zo stimuleert men het museumbezoek door potentiële bezoekers.
- Producten uit de museumshop als relatiegeschenk geven, of als mogelijke sponsoring voor initiatieven van anderen. Niet alleen de naam van het museum wordt hierdoor verder uitgedragen, maar men creëert ook een stukje goodwill.
- Leuke draagtassen voorzien die bezoekers graag willen en kunnen herbruiken. Zo wordt het museum zichtbaar in het straatbeeld.
- ...

Tot slot

De museumwinkel is vaak het staartje van het museumbezoek, maar daarom niet minder belangrijk. Bezoekers bespreken in deze ruimte wat ze hebben gezien en beleefd in het museum en het is het moment dat ze zich – over wat hen in het bijzonder heeft aangesproken – ook verder willen verdiepen. De informatievoorziening omtrent collectie en museum in de museumwinkel verdient bijgevolg bijzondere aandacht. Tegelijk creëert de museumwinkel kansen om (nieuwe) bezoekers te verwelkomen, aan te spreken en in te wijden in de verdere museumwerking.

Met andere woorden, redenen te over om de museumwinkel als een volwaardig verlengstuk of onderdeel te beschouwen van publiekswerking. En in dat opzicht verdient het zeker en vast een plaats in de visie, het beleid, de uitvoering en ontwikkeling van publiekswerking van musea.

_ Hoofdstuk 3

Museumwinkels geïllustreerd

Een museumshop in de Leuvense museumsite

Veronique Vandekerchove

Conservator stedelijke musea Leuven

Hieronder volgt het verhaal van de stedelijke musea van Leuven, meer bepaald van de shops daarin. Tegelijk worden de resultaten van het onderzoek door de studenten enigszins gekaderd. Een betoog opgebouwd rond twee centrale assen: enerzijds de huidige situatie van de stedelijke musea Leuven en hun respectieve shops, anderzijds het toekomstbeeld dat we voor ogen hebben met het ontwerp van de museumsite.

De stedelijke musea van Leuven zijn gesitueerd op twee locaties: het *Stedelijk museum Vander Kelen-Mertens* en de *Schatkamer van Sint-Pieter*. De Schatkamer van Sint-Pieter wordt gevormd door het koor, de kooromgang en de kranskapellen van de Sint-Pieterskerk. Ze staat sinds 1980 onder museaal beheer en heette tot in 1998 *Stedelijk museum voor Religieuze Kunst*. De restauratie van het interieur van het koor in 1997-1998 resulteerde in de nieuwe naam, nieuwe toegangsprijzen (met een opmerkelijke stijging tot meer dan het dubbele voor het combinatieticket in vergelijking met vroeger), de nieuwe inrichting van het onthaal, de shop en uiteraard ook de kerk zelf.

De Schatkamer is een klassieke bestemming voor bezoekers aan de stad uit binnen- en buitenland. Hier hangt immers Dirk Bouts' meesterwerk *Het Laatste Avondmaal*. In 2004 bezochten 50.698 personen de stedelijke musea, ongeveer de helft toeristen uit het buitenland - in de Schatkamer zelfs meer.

Vóór 1998 waren het onthaal en de shop ondergebracht in een verplaatsbare constructie vlakbij het zuiderportaal (een soort van container met vooraan glas, vrij primitief). Vandaag zijn onthaal en shop in de kerk ruimtelijk gescheiden. Het onthaal van de Schatkamer bevindt zich in de eerste kranskapel in het koor, de shop in een achterbouw achter een van de kapellen aan het schip van de kerk. Met een ingang aangegeven door tekstplaatjes en een bewegwijzering die start bij de schatkamer. Het aanbod in deze museumshop bestaat voornamelijk uit boeken, postkaarten en kopieën van beelden en beeldjes die in de kerk te zien zijn.

Het Stedelijk museum Vander Kelen-Mertens is gehuisvest in een 19de-eeuws herenhuis, de voormalige privé-woning van burgemeester Vander Kelen. In 1917 werd het huis aan de stad geschonken op voorwaarde het een museum zou worden. Het stadsbestuur maakte van deze gelegenheid dankbaar gebruik om de stedelijke collectie - op dat moment vooral schilderijen, beelden en historische objecten - te verhuizen. In 1920 opende het museum de deuren voor het publiek. Sindsdien zijn er heel wat ingrijpende en minder ingrijpende verbouwingen gebeurd. Oorspronkelijk bevond de publieksingang zich aan de kant van de Savoyestraat. Men kwam zo terecht op de majestueuze centrale gang die uitgaaf op het onthaal en de shop, ondergebracht in een historische stijkkamer.

In 2002 vond de meest recente verbouwing plaats. Naar aanleiding van de tentoonstelling *Meesterlijke Middeleeuwen*, waarop veel bezoekers werden verwacht, verhuisde de publieksingang naar de aanbouw uit 1928 (die zich aan de zijkant en de achterkant van het oorspronkelijke huis bevindt). Hier werd een ruim en licht onthaal ontworpen, met een grote balie en vestiairekasten. Om het onthaal tijdens de tentoonstelling zo beschikbaar mogelijk te houden voor individuele bezoekers en groepen bevond de gespecialiseerde shop zich in een van de historische stijkkamers (verder meer hierover). Vandaag bestaat de shop uit een soort *toonmeubel*, geïnstalleerd in het onthaal, waarop het grootste deel van de beschikbare producten wordt getoond: de recentst gepubliceerde boeken over de collectie, de publicaties door de *Vrienden van het museum*, postkaarten en posters. De verkoop gebeurt aan de kassa van de balie door de onthaalsuppoost.

Het aanbod in beide shops is gelijklopend. Zowel eigen producten (grotendeels boeken en publicaties over de stedelijke collectie die we in eigen beheer uitgeven) als producten die we in consignatie nemen van andere organisaties. Dit kunnen uitgeverijen zijn maar evengoed vriendenverenigingen. Het gaat dan vooral om jaarboeken, monografieën en postkaarten. Dat houdt uiteraard ook in dat maar een deel van die opbrengsten terecht komt in de stadskas. De opbrengst van beide shops bedraagt overigens slechts enkele duizenden euro's, een peulschil in de totale inkomsten van de musea (tussen 2 en 3%). Voor het stedelijk museum hebben wij een tiental jaar geleden enkele producten laten ontwikkelen geïnspireerd op onze eigen collectie, met name replica's van middeleeuws aardewerk, een puzzel van de *Kalenderwijzerplaat* (een van de topstukken uit de schilderijencollectie), potloodjes, een leren map, posters. Maar enkel de posters vonden vrij goed hun weg naar het publiek.

Dat we vandaag zeker niet van een ideale situatie kunnen spreken, blijkt overduidelijk uit de cijfers. In beide gevallen zitten we in een historisch gebouw, wat de nodige beperkingen met zich meebrengt. Zeker in de Sint-Pieterskerk dat als beschermd gebouw de mogelijkheden drastisch indamt.

Bij het decor speciaal gebouwd voor de grote najaarstentoonstellingen van de afgelopen tien jaar hoorde telkens ook een shop. Elke keer werden gespecialiseerde producten aangeboden. Een voorbeeld, vers in het geheugen, is *Meesterlijke Middeleeuwen*, een tentoonstelling over zes eeuwen miniatuurkunst. De shop was ondergebracht in de laatste stijlkamer van het huis Vander Kelen. Waren te koop: uiteraard de catalogi van de expositie, boeken en cd's die handelden over miniaturen en over de Middeleeuwen in het algemeen. Daarnaast werd, speciaal voor de tentoonstelling en met toestemming van de bruikleengevers, een aantal producten gecreëerd op basis van de miniaturen: notablokken, mappen, bladwijzers, wenskaarten en een puzzel. Deze producten, waarvan de verkoopprijs niet hoog lag, bleken een schot in de roos. Behalve de bladwijzers en wenskaarten was alles uitverkocht nog vóór het einde van de tentoonstelling. Een bewijs dat er muziek zit in de aanmaak van dergelijke kleinere producten.

Toekomst

En wat met de toekomst? Binnen een jaar (in 2007) beginnen de feitelijke werken aan de museumsite. Architect Stéphane Beel heeft de duidelijk omschreven opdracht nauwgezet geanalyseerd en is er met zijn voorstel in geslaagd de subtiliteit van het project op een zeer heldere manier te realiseren.

Twee gedurfde ingrepen kenmerken zijn aanpak. Een eerste is de uitbreiding van het kelderniveau onder het bestaande academiegebouw. Doordat de Savoyestraat een halve verdieping lager ligt dan de vloer van de academie, komt de eerste ondergrondse verdieping slechts gedeeltelijk onder het tuinniveau. Hierdoor ontstaat ter hoogte van het fronton in de Vanderkelenstraat een interessante verbinding tussen de straat en de museumsite, met name een duidelijke en veelbelovende entree. Via een zacht dalende trap bereikt de bezoeker de ingang met onder meer de ticketbalie, de cafetaria en de shop. De overzichtelijke plaatsing van deze ruimtes maakt bewegwijzering haast overbodig. Tegelijk zijn vanop het straatniveau ook het hoger liggende voorplein boven het ondergrondse depot, de tuin met de eik en de achterliggende woning Vander Kelen-Mertens (een deel van het huidige museum) duidelijk zichtbaar. De kelderverdieping wordt verlicht via verdiepte patio's rond de academie.

Een tweede meer gewaagde ingreep is de vervanging van de bestaande toevoeging van 1928 door een nieuw, compact én hoger gebouw. Deze ingreep geeft een antwoord op verschillende vragen en creëert tegelijkertijd nieuwe mogelijkheden om een luchtiger kader te scheppen rond de achterliggende woning Vander Kelen-Mertens. Zo komt het huis opnieuw beter tot haar recht. De niveauverschillen tussen de oude en nieuwe gebouwen worden overbrugd door transparante verbindingen.

Beide ingrepen maken van de site een overzichtelijk geheel, zonder overbodige circulatieruimte, trappen, liften of gangen. De combinatie van de historische gebouwen met twee nieuwbouvvolumes levert drie niveaus op die over alle gebouwen doorlopen en alle museale functies herbergen.

Het depot gaat grotendeels ondergronds en vormt zo de voedingsbodem voor de werking van de site. Tijdelijke en permanente tentoonstellingsruimtes zijn verspreid over de gelijkvloerse, de eerste en de tweede verdieping. De stedelijke collectie (die voornamelijk uit zogenaamde oude kunst bestaat) zal er worden getoond, samen met het werk van hedendaagse kunstenaars.

De onthaalruimte ligt gelijkvloers, ongeveer een halve verdieping onder het straatniveau. Een letterlijk en figuurlijk toegankelijk en laagdrempelig onthaal waar de werking van de site wordt voorgesteld. Van hieruit kunnen bezoekers doorsteken naar de tentoonstellingsruimtes maar ook naar de cafetaria en de museumshop. Beide zijn op die manier makkelijk te vinden en daarenboven apart toegankelijk via de Savoyestraat, waardoor ze ook onafhankelijk van de openingsuren van het museum kunnen functioneren.

Over de exploitatie van de shop zijn nog geen beslissingen genomen. Ofwel blijft de stad die zelf uitbat en (zoals vandaag), ofwel wordt de shop in consignatie gegeven. Het is in elk geval de bedoeling om naast een mooi aanbod van boeken een aantal producten te ontwikkelen vanuit onze collectie. Bestaande studies wijzen immers uit dat boeken alleen niet voor voldoende opbrengsten zorgen. De zogenaamde snuisterijen neemt een bezoeker gemakkelijker mee als een soort van souvenir, zeker als die tijdgebonden zijn zoals bij een tentoonstelling bijvoorbeeld.

De toekomstige museumsite wil meer zijn dan een museum alleen. Ze wil een ontmoetingsplaats zijn waar mensen kunnen kennismaken met kunst en cultuur. Evenzeer een sociale ruimte waar mensen interageren met elkaar. Bovenal wil de site een heel eigen programma ontwikkelen en aanbieden, een eigen profiel creëren zeg maar. Publiekelementen zoals een cafetaria of een shop hebben daarin natuurlijk hun rol te spelen. Zij dragen bij tot de uitstraling van het gebouw en de aantrekkelijkheid van de plek. Ze moeten over voldoende eigenheid beschikken om bezoekers over de drempel te halen. In het parcours van een museum is hun ligging dan ook van groot belang (een aandachtspunt in de lopende verfijning van het ontwerp). Men kan tijdens een bezoek binnenspringen in de shop of men kan er zijn bezoek afsluiten. Het is zelfs niet noodzakelijk het museum te bezoeken om in de shop terecht te kunnen. Door een specifiek en eigen aanbod zal deze winkel zijn plaats afdwingen op de site en in de stad.

INHOUD

Inleiding

Voorgeschiedenis

Vertrekken vanuit de collectie?

Schaalvergroting

Verbreding

De 'Brugse praktijk'

Centrale museumshop

Wat is de meerwaarde?

Toekomstige ontwikkelingen

Besluit

Musea Brugge en merchandising

Walter Rycquart

Zakelijk directeur Musea Brugge

Inleiding

In dit artikel wens ik vanuit de praktijk wat inzichten mee te geven in recente ontwikkelingen van de Brugse museumshops en daarmee gepaard gaande merchandising. Wat zijn de praktijken, de resultaten en wat is de meerwaarde ervan?

Tot een vijftal jaar geleden beschikten een aantal belangrijke musea in Brugge over een zogenaamde museumshop. Meestal was dit een uitbreiding van de kassa waar boeken en bepaalde producten werden verkocht. Enkel het Groeningemuseum beschikte over een aparte museumshop gesitueerd halverwege het bezoekerscircuit. Een analyse van de cijfers qua opbrengsten en uitgaven bracht aan het licht dat een nieuwe visie met betrekking tot de plaats van merchandising en een professionalisering meer dan gewenst waren. Zoals de museumshops tot 2000 georganiseerd waren, kon het bezwaarlijk verder. Centraal stond de inhoudelijke vraag of 'het vertrekken van de collectie(s)' wel volstond om succesvol met merchandising om te gaan. Ondanks de belangrijkheid, de kracht van de diverse collecties en de mooie topstukken bleek het louter concentreren op de eigen collectie een te smalle commerciële vertrekbasis om enigszins rendabele cijfers te krijgen. Vandaar dat geopteerd werd voor een inhoudelijke verbreding, samen met een schaalvergroting van het aanbod.

Voorgeschiedenis

Het uitgangspunt om te vertrekken vanuit de reguliere collecties leidde dus tot een (te) pover aanbod. Enkel grote internationale musea kunnen het zich permitteren volledig of grotendeels de eigen collectie te gebruiken als grondslag voor de merchandising. In Brugge speelde ook nog mee dat de Vriendenvereniging zelf een kleine museumshop uitbaat en via vrijwilligers de shop runt voor grote tentoonstellingen. Verder gold dat de 'mening van de conservator' beslissend was voor de voorstellen omtrent de aanmaak van de producten en de verkoop ervan. Keer op keer resulteerden die voorstellen in een zwak aanbod en hierdoor uiteraard ook in zwakke cijfers. Enkel bij de grote tentoonstellingen werd een inhoudelijk en commercieel aanvaardbaar peil bereikt.

Vertrekken vanuit de collectie?

Maar hoewel de collecties op zich een schrale merchandising opleveren, mag het belang ervan toch niet onderschat worden. Refereren via het shopaanbod aan de eigen collectie werkt de identiteitsbevordering van het museum in de hand. Merchandising kan hierdoor onrechtstreeks ook een belangrijk aspect zijn in de promotie van het museum. De 'mening van de conservator' (Wat tonen we?, Wat gebruiken we?) kan vervolgens op een positieve manier worden benut bij de uiteindelijke keuzes. Conservators en wetenschappelijke medewerkers zijn immers uitmuntende kwaliteitscontroleurs, bijvoorbeeld bij de beoordeling van kleuren, de wijze van presenteren, inhoudelijke toetsing,...

Bij het vertrekken van de eigen collectie telt ook het aspect van de ontwikkelingskosten. Zelden is een product 'gewoon' voorhanden op de markt. Hierdoor moet je zelf gaan produceren of partners zoeken die dit voor je doen. Onderschat deze productiekosten nooit, ze kunnen hoog oplopen. Onze strategie is erop gericht partners te zoeken die voor ons de productie willen verzorgen en dit in gedeeld of op volledig eigen risico. Dit behoedt ons van een financiële kater en bovendien is het in zekere zin een aanwijzing dat je met de keuze voor het product commercieel goed zit. Anders gezegd, als de privépartner het risico wil lopen, zal de 'verkoopbaarheid' wel correct ingeschat zijn. Meteen weet je ook dat de producten in de shop goed zullen lopen.

Schaalvergroting

Ik focus op een vijftal aspecten om de schaalvergroting te duiden. Vooreerst de verbreding en opwaardering van het gamma. Vermits de collecties dus niet langer alleen als vertrekpunt golden voor de productkeuze, werd het gamma uitgebreid naar onderwerpen uit de algemene en lokale geschiedenis en uit de algemene kunst- en cultuurgeschiedenis. Dit betekent echter niet dat actuele kunst of andere hedendaagse toepassingen zouden ontbreken.

Aandacht ging voorts naar alle verkoopplaatsen in onze musea. Aangezien de musea grotendeels gehuisvest zijn in historische gebouwen en ruimtegebrek een constante vormt, was dit een oefening die gespreid werd over een aantal jaren. Niet alleen moest het aanbod mooi en aantrekkelijk gepresenteerd worden, ook moest de klant in de mate van het mogelijke rustig zijn of haar keuze kunnen maken. Deze verkoopplaatsen, gesitueerd bij de kassa, zijn vrij toegankelijk.

Daarnaast werd een centrale museumshop geïnstalleerd en gecreëerd in de oude koetsenstalling in Hof Arens. Deze shop fungeert autonoom, met aangepaste openingstijden los van onze musea. De bedoeling hiervan was eveneens om andere klanten dan enkel bezoekers aan te trekken. De verhoogde zichtbaarheid in het straatbeeld van de musea via de etalage van de museumshop is trouwens een belangrijk neveneffect.

Sinds de schaalvergroting trachten we problemen met de stock te vermijden. Daarom worden bestellingen aan de (voorraden in de) verkooppunten gekoppeld en worden slechts een aantal producten strategisch op stock gehouden.

De schaalvergroting moest ook de rentabiliteit ten goede komen. De productkeuze en de uitbreiding van het gamma worden daarom voortdurend getoetst aan de commerciële haalbaarheid.

Verbreding

De verbreding van het gamma moet op zijn beurt voldoen aan een aantal randvoorwaarden. Ondanks de uitbreiding waken we erover niet alle soorten producten, zoals we die aantreffen in vele toeristische winkels in Brugge, op te nemen in ons gamma. Er is voldoende aandacht voor diepgang en kwaliteit. Oppervlakkigheid zou het sterke imago van onze musea niet ten goede komen. Uiteindelijk blijft de kwaliteit van het assortiment en de wijze waarop het aangeboden wordt een afspiegeling van de manier waarop de Musea Brugge omgaan met de museumpraktijk en de bezoekers.

De 'Brugse praktijk'

De opwaardering van het gamma, de verkoopbaarheid als (stock)uitgangspunt, de manier van werken met leveranciers en de beperking van de productiekosten mondden op vrij korte tijd uit in positieve cijfers.

De keuze van de producten wordt steeds bekeken vanuit diverse invalshoeken. Naast inhoudelijke en kwalitatieve beoordeling is de verkoopbaarheid een verplichte denkoefening. Dat kan niet altijd op basis van objectieve gegevens zoals verkoopcijfers elders. De Musea Brugge vangen dit op door producten *op proef* toe te voegen aan het gamma. De omzetsnelheid van deze producten wordt dan nauw gevolgd. Bepaalde producten met geringe commerciële waarde waarover geoordeeld wordt ze toch in het assortiment op te nemen, worden dikwijls 'in concessie' verkocht. Zo lopen we weinig financieel risico.

Naast de permanente prospectie naar nieuwe producten wordt continu gesproken en onderhandeld met leveranciers. De onderhandelingsruimte wordt groter naarmate de verkoopcijfers groeien. Bovendien zijn leveranciers meestal goed geplaatst om met raad en daad te adviseren over producten en nieuwe ontwikkelingen.

Bijzondere aandacht gaat naar de samenstelling en specificiteit van het assortiment. De bezoekers van het Belfort zijn niet noodzakelijk dezelfde als de bezoekers van bijvoorbeeld het Sint-Janshospitaal of de centrale museumshop. We houden dus ook ernstig rekening met het profiel van de bezoeker/klant per aanbodlocatie.

De financiële resultaten ten gevolge van de merchandising evolueerden snel en sterk. De omzet ervan bedroeg tussen 1991 en 2001 gemiddeld 253.000 euro per jaar. Daarna ging het van 441.639 euro in 2002 naar 590.000 euro in 2004. Een andere indicatie: het gemiddelde bestedingscijfer per bezoeker. Tussen 1991 en 2001 schommelde dit rond 0,31 euro per persoon. In 2004 liep dit op tot 0,75 euro.

Het aandeel van de inkomsten uit merchandising t.o.v. de totale (eigen) inkomsten stond in 2000 voor 12,5%. In 2004 steeg dit percentage naar 20%.

De verhouding tussen de directe kost en de inkomsten lag voor 2003 op 1 op 63. De globale winstmarge (zonder personeelskost) bedroeg dus 63%. Na verwerking van de rechtstreekse personeelskost (shopmedewerkers) kwam de bedrijfswinst uit op 117.367 euro.

De gemiddelde besteding van een klant in de centrale museumshop schommelde in 2005 rond 8,78 euro.

Centrale museumshop

Onze centrale museumshop betekent heel wat voor de Musea Brugge. In 2004 telden we niet minder dan 32.000 klanten die een aankoop deden. Het aantal bezoekers is uiteraard groter. Vrij vlug kon de shop (naast de bezoekers van onze musea) ook een ander, nieuw publiek aanspreken. In ieder geval is het een dankbaar instrument gebleken in de ambitie van de Musea Brugge om de band met de lokale bevolking te verstevigen. De centrale museumshop werkt drempelverlagend en verwijst voortdurend naar de musea en het aangeboden gamma. Daarenboven wordt vanuit de shop gewerkt aan een permanent socio-cultureel project waarbij plaatselijke kunstenaars letterlijk en figuurlijk een etalage krijgen.

Wat is de meerwaarde?

De meerwaarde omschrijven van de museumshops en de merchandising is niet moeilijk. De Musea Brugge zien aanpak en aanbod van merchandising als een belangrijk onderdeel van de totaalervaring van een museumbezoeker. Onze merchandising moet daarom beantwoorden aan de algemene doelstellingen die we als musea onderschrijven: bijdragen tot toelichting en ontsluiting van de collecties, informeren en educatieve ondersteuning en service bieden. Een echte toegevoegde waarde aan de kerntaken van de musea met andere woorden. De merchandising in het algemeen, de centrale shop en de verkooppaatsen verlagen de drempel door een zowel inhoudelijke als fysieke toegankelijkheid.

Zakelijk gaan we uit van de premisse dat de merchandising gepaard moet gaan met het efficiënt en effectief inzetten van de middelen. De Musea Brugge hebben oog voor winstmarges en volgen nauwlettend bepaalde trends op de markt om snel te kunnen inspelen op de veranderende vraag van het publiek.

Naast de aantoonbare specifieke relatie met het publiek (lokaal, regionaal,...) bleek de centrale museumshop een voedingsbodem voor een permanente werking met lokale kunstenaars.

Tot slot heeft de verhoging van het rendement, annex inkomsten, een gunstige weerslag op de bedrijfsvoering van de musea. De merchandisinginkomsten vertegenwoordigen ondertussen meer dan 20% binnen de totale eigen inkomsten. Hierdoor vermindert de afhankelijkheid van inkomsten via ticketverkoop.

Toekomstige ontwikkelingen

Verschillende projecten staan op stapel zoals online verkoop, productbeveiliging, een geïnformatiseerd stockverloop en een daaraan gekoppelde bestelprocedure. We werken verder aan de rentabiliteit en het bestuur van de museumshops. De mooie resultaten uit merchandising zorgen voor een almaar sterkere uitgangspositie ten aanzien van uitgevers en leveranciers. Zowel op Vlaams niveau als internationaal wordt er uitgekeken naar samenwerkingsmogelijkheden met museum- en privépartners. Een traject waarbij producten worden ontwikkeld in de nieuwe huisstijl spoort bovendien met de verdere professionalisering van de externe communicatie van de Musea Brugge.

Besluit

Van de met goede bedoelingen opgestarte merchandising in het verleden, maakten de Musea Brugge een vaste waarde in de gehele museumwerking op zowel inhoudelijk als zakelijk vlak. Belangrijk hierbij is de nooit aflatende aandacht voor de spreiding van de inkomstenrisico's. De drempelverlaging was een oorspronkelijk zijdelings effect waar nu echter structureel aan wordt gewerkt. Ten slotte bleken én blijken de museumshops eens te meer een plaats voor creativiteit en vernieuwing.

Museumwinkels internationaal

INHOUD

Inleiding

Situering in het beleid: educatie, service en inkomsten

Situering in het organigram: van vrijwilligers tot Besloten Vennootschap

- Exploitatievormen
- Winkelpersoneel
- Communicatie en marketing

Situering op locatie: in house en off site

Het assortiment

- In samenhang met de collectie
- Inspelend op tentoonstellingen
- Het eigen en unieke product
- Boeken: een vak apart

Enkele recente trends

- Musea en hun winkel off site
- E-commerce
- Verkoopkanaal voor de kunstenaar
- Steeds minder uniek

De Nederlandse museumwinkel in onderzoek

- Kwalitatief onderzoek
- In cijfers
- In publieksonderzoek

Literatuurlijst

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 contributes to the institution's stated process, both financially and educationally. (Theobald, 2000/2; 9)

Winkelen in Nederlandse musea

Anne Houk de Jong

Medewerker Communicatie & Marketing Legermuseum Delft

Inleiding

Net als in Vlaanderen zijn ook in Nederland musea volop in beweging. Ze transformeren van in zichzelf gekeerde cultuurtempels naar openbare plaatsen, waar een breed publiek gastvrij verwelkomd wordt. Niet alleen om zich er cultureel te verrijken, maar vooral ook om zich - liefst met de hele familie - te vermaken. Shoppen - als een van de belangrijkste vormen van vrijetijdsbesteding - maakt hiervan deel uit. Deze ontwikkeling heeft zijn weerslag op een veranderend perspectief op de museumwinkel. Ook hier wordt in toenemende mate ontleed wat de wensen en behoeften van bezoekers zijn. Men kijkt naar trends, naar statistieken, naar collega's, naar concurrenten, en... men kijkt en luistert naar de bezoeker. Steeds meer musea doen publieksonderzoek naar verwachtingen en tevredenheid. Hieruit blijkt duidelijk dat naast vaste collecties, wisselexposities en activiteiten ook punten als faciliteiten, bezoekerscomfort en serviceniveau een belangrijke rol spelen. We zien dan ook dat veel musea zich de laatste jaren niet alleen op een attractief expositieaanbod hebben gericht, maar eveneens op zaken als het gebouw, het onthaal, de signalisatie, de toegankelijkheid en voorzieningen als studiezaal, filmzaal, horeca en... de museumshop.

Deze groeiende aandacht voor de winkel uit zich duidelijk in nieuwbouw- en renovatieprojecten. De fysieke locatie en presentatie zien we hierin een meer prominente plaats krijgen. Volgt de vraag of de shop ook in het museumbeleid een belangrijker plaats inneemt dan voorheen. Ondanks de verschillende onderzoeken van de laatste 15 jaar blijkt het lastig hier een eenduidig antwoord op te geven. Het waren eigenlijk vooral kleinschalige kwalitatieve onderzoeken. Een grootschalig onderzoek zoals door de studenten van de KU Leuven is er in Nederland niet geweest. Niettemin laat zich wel een globaal beeld schetsen van de huidige situatie en enkele lijnen die zich hierin lijken af te tekenen.

Situering in het beleid: educatie, service en inkomsten

In de functies die musea aan hun winkel of verkoopbalie toeschrijven, onderscheidt Nederland zich niet van andere landen. Globaal gezien kan deze worden samengevat met de begrippen 'educatie/informatie', 'service aan het publiek' en 'inkomstenwerving'. In 1985 formuleerde de Nederlandse Museumvereniging in de *Museumwijzer* de verschillende functies van een museumwinkel als volgt:

- 1) De winkel als medium voor informatieoverdracht, waar artikelen worden verkocht om informatie te verstrekken over de collectie en de tentoonstellingen in het museum. De winkel als 'verlengde' van het eigenlijke museumwerk.
- 2) De winkel als serviceverlener, als extra dienst voor de bezoeker, die hier informatie en een aandenken kan kopen.
- 3) De winkel als bron van inkomsten, ter aanvulling van het museumbudget, of ten bate van speciale projecten (Rutgers, 1985).

In het veelgebruikte studieboek *Bedrijfsvoering in musea* van Ruigrok worden de horeca- en winkelmogelijkheden in de eerste plaats beschouwd als commerciële activiteiten. Hij beschrijft evenwel ook de functionele meerwaarde ervan:

- 1) Het versterken van de museumfunctie. Een museumbezoek kan gestimuleerd en verlengd worden door verhoging van comfort met horecamogelijkheden. De winkel kan een extra recreatieve dimensie geven. ("Deze verlevendigt het museum, biedt een aantrekkelijke tijdpassering en speelt in op een concrete behoefte aan een tastbare herinnering aan het bezoek").
- 2) Het verbreden en verdiepen van de museumfunctie: met de recreatieve functie kan aan het museumbezoek als vrijetijdsbesteding een ruimere invulling worden gegeven.

- 3) Het benutten van commerciële mogelijkheden, als aanvullende inkomstenbron voor het museum. (Ruigrok, 1992: 154-155).

Deze driedeling in functies sluit overigens aan bij hetgeen de Amerikaanse Mary Theobald in haar handboek *Museum Store Management* omschrijft. Ze is echter explicieter over de volgorde van belangrjkheid:

- 1) Bijdragen aan de educatieve doelstellingen van het museum.
- 2) Bijdragen aan een zo groot mogelijke financiële input voor het museum.
- 3) Het ondersteunen van het museummarketingbeleid door het voeren van effectieve publiciteit, aantrekken van bezoekers, en de klanten op een professionele en gastvrije manier tegemoet treden (Theobald, 2000/2; 10).

Dat uitgerekend in de Verenigde Staten - pioniers op het gebied van museummarketing en daardoor vaak gezien als de grote *cultuurverplatters* - het educatieve, inhoudelijke aspect als belangrijkste doel van de winkel te boek staat, mag opmerkelijk worden genoemd.

Voor zover Nederlandse musea in onderzoeksverband gevraagd is naar *prioritering* van de drie functies, is er geen duidelijk patroon zichtbaar in wat men laat prevaleren. In de meeste gevallen ziet men winst-maximalisatie niet als doel op zichzelf maar wel als een noodzakelijke randvoorwaarde voor het realiseren van de andere functies. Naarmate de financiële positie van musea kwetsbaarder wordt (in veel musea het geval), is het onvermijdelijk dat naast de artistieke, wetenschappelijke, inhoudelijke dimensie ook binnen de museumwinkels de bedrijfseconomische opgang maakt.

In algemene zin ziet men de ideale winkelformule voldoen aan verschillende voorwaarden: de winkel moet op zichzelf goed en marktconform kunnen draaien, attractief zijn voor het publiek en bedrijfseconomisch verantwoord voor het museum. Daarnaast moet de winkel als onderdeel van het totale museumconcept functioneren. In overeenstemming dus met de functies, missie, beleid en uitstraling van het museum.

Situering in het organigram: van vrijwilligers tot Besloten Vennootschap (BV)

Exploitatievormen

Museumwinkels bestaan in verschillende exploitatievormen. Het is deze beheersvorm die mee de financiële impact bepaalt die een museumwinkel kan hebben. Er zijn musea die de winkel in eigen beheer en eigendom hebben, winkels die onder beheer van een vriendenvereniging vallen (bijvoorbeeld Museon), winkels die zijn ondergebracht in aparte vzw's of stichtingen (bijvoorbeeld Mauritshuis, Museum Kröller-Müller, Groninger Museum, Rijksmuseum Amsterdam), winkels die door musea verpacht zijn aan derden (bijvoorbeeld Bijbels Openluchtmuseum, Rijksmuseum voor Volkenkunde, Tropenmuseum, Maritiem MuZEEum), of winkels die zijn ondergebracht in een Besloten Vennootschap (bijvoorbeeld Zuiderzeemuseum: Piscator BV, Van Gogh Museum: 't Lanthuys BV en Enterprises BV).

Tot 1995 waren veel museumwinkels van rijksmusea in handen van vriendenverenigingen of steunstichtingen, zodat de winst ten goede kon komen aan het museum. Met de verzelfstandiging van de rijksmusea kwam hierin verandering (de overheid draagt zorg voor collectie en gebouwen, het museum voor de rest). De musea kregen meer zeggenschap over inzet van personeel en middelen. Er ontstonden mogelijkheden om marktgericht te werken, waarbij ook de winkel meer als inkomstenbron werd gezien. De noodzaak aan vriendenverenigingen en steunstichtingen om te winst te behouden, viel met de verzelfstandiging eigenlijk weg.

Winkelpersoneel

De personeelsaanpak in de museumwinkel varieert. In veel kleinere en middelgrote musea wordt de winkel bemenst door vrijwilligers, al dan niet verbonden aan een vriendenvereniging (Museon, Mauritshuis, Teylers Museum, Frans Halsmuseum, Museum Het Valkhof). Het inschakelen van vrijwilligers wordt door veel musea gezien als een voorwaarde om met de winkel winst te kunnen maken. Veel musea maken dan ook dankbaar en tevreden gebruik van deze enthousiaste ambassadeurs. Anderzijds kan het een nadeel zijn dat er een grote groep nodig is om de winkel permanent te laten draaien. Dit vraagt veel coördinatie en heeft mogelijk tot gevolg dat de winkel veel verschillende gezichten heeft, hetgeen kan leiden tot een gebrek aan herkenbaarheid van het museum. Musea die de winkel in eigen

beheer hebben werken vaker met eigen museummedewerkers. Deze kunnen speciaal voor de winkel zijn aangesteld, soms gecombineerd met de ticketverkoop, zoals in het Catharijne Convent, Naturalis en het Legermuseum.

Wie ook achter de balie staat, de aandacht voor de professionalisering van personeel van museumwinkels neemt toe. Het Landelijk Contact van Museumconsulenten (LCM) en de Stichting Ondersteuning Musea organiseren samen studiedagen over museumwinkels. En ook de Nederlandse Federatie van Vrienden van Musea heeft geregeld de museumwinkel op de agenda van hun Vriendendagen staan.

Communicatie en Marketing

Ongeacht de exploitatievorm en personele bezetting van de winkel valt de coördinatie ervan meestal onder de verantwoordelijkheid van de afdeling die zich bezighoudt met communicatie, marketing of publiekswerking. Ook de samenstelling van het assortiment wordt vaak door deze afdeling aangestuurd, in overleg met conservatoren.

Des te opmerkelijker is het overigens dat voor museumwinkels - naast de drie eerder genoemde doelen educatie, service en inkomsten - niet een vierde functie op het vlak van corporate communicatie wordt gedefinieerd. De winkel biedt immers tal van mogelijkheden om de positionering van het museum te illustreren en concreet te maken. Met bijvoorbeeld iets praktisch als verpakkingsmaterialen kan de winkel letterlijk iets van het museum (laten) uitdragen (de Jong, 2003).

Situering op locatie: in house en off site

De musea worden steeds uitnodigender. Niet alleen qua programmering maar ook fysiek. In de musea die de laatste jaren zijn gerenoveerd, verbouwd of nieuw gebouwd, merken we dat de entreegebieden toegankelijker zijn geworden en dat museumwinkels en horecagelegenheden hierin een belangrijke drempelverlagende rol spelen. Er is opvallend meer aandacht gekomen voor de ligging van de winkel in het museumgebouw. Ze worden steeds vaker zodanig geplaatst dat museumbezoekers bij aankomst én vertrek langs of door de winkel komen. Ze vormen onthaal en *finishing touch* van een museumbezoek (Legermuseum 2005, Naturalis 2002). Waar mogelijk krijgen winkels een etalage aan de straatkant (Aboriginal Museum, Utrecht) en een eigen ingang die los kan staan van de openingstijden van het museum. Voorbeelden zijn de museumwinkels van Teylers Museum (Leiden 2002) en de winkel in het Princessehof (Leeuwarden) die voorjaar 2004 openging. De winkel van dit keramiekmuseum wordt in samenwerking met de keramiekfabriek Tichelaar gerund en kan door ligging en openingstijden als zelfstandige keramiekwinkel functioneren.

Het assortiment

In samenhang met de collectie

Zowel in grote als kleine museumwinkels is er een duidelijke relatie tussen het assortiment en de collectie(s) van het museum. Globaal bestaat dit uit Ansichtkaarten, catalogi, publicaties, reproducties en replica's. Daarnaast is er een belangrijke categorie van gadgets en kleine meeneemdingetjes. De Ansichtkaarten blijken de grote bestsellers, zowel in aantal als qua winstmarge. Anders ligt dat voor de catalogi, waar het gaat om beperkte oplages en kleine winstmarges. Musea die veel toeristen trekken of waar het Nederlandse cultuurgood centraal staat, hebben meer souvenirs in het aanbod (Amsterdams Historisch Museum, Openluchtmuseum Arnhem). Kunstmusea daarentegen leggen zich meer toe op kunstboeken en designartikelen (Boijmans van Beuningen, Centraal Museum, Haags Gemeentemuseum, Groninger Museum).

Het zoeken naar de juiste mix is voor de meeste winkels een proces van jaren, waarin men niet alleen de eigen wensen verfijnt maar ook te maken krijgt met veranderende belangstelling bij het publiek. Zo zag Museum Kröller-Müller een verschuiving van publicaties die (ondanks de kleine winstmarge) een belangrijk deel van de omzet vormden naar een grotere afzet aan cadeauartikelen (30%), Ansichtkaarten (25%) en reproducties (30%)¹. Met name hebbedingen zoals 'het vliegenooi', pennen met opdruk,

¹ Volgens Rinus Vonhoff (Museum Kröller-Müller) hebben de reproducties geen toekomst. De ontwikkeling zal in zijn visie meer gaan richting 'printing on demand', waarbij bezoekers op een computer ter plaatse een reproductie kunnen kiezen en deze op gewenste materialen laten afdrukken.

kubussen met van Gogh ("loopt als een trein") blijken het goed te doen. Ook aan design en sieraden ("we denken erover om horloges te laten maken") wil men meer aandacht besteden.

Behalve een juiste mix van artikelen zoekt men in de winkel naar een evenwicht tussen het inhoudelijk en het zakelijk verantwoorde. Volgens Rinus Vonhoff, zakelijk directeur van Museum Kröller-Müller komt het uitbaten van een museumwinkel neer op een "mix van inhoudelijke verantwoordelijkheid en zakelijk instinct"; ook al ervaart hij dat het inhoudelijk verantwoorde product (de "excusaanbieding") nauwelijks verkoopt.²

Inspelend op tentoonstellingen

Tentoonstellingen (namelijk de *blockbusters*) blijken in grote mate bepalend voor het succes van het museum en dus ook voor de winkel, mits voldoende tijd om het assortiment voor te bereiden. Dit wordt nog het beste geïllustreerd door de succesvolle museumwinkel van De Nieuwe Kerk (Amsterdam) die jaarlijks twee grote tentoonstellingen organiseert. De Stichting Winkel De Nieuwe Kerk stelt elke keer een nieuw assortiment samen. Dit kan bestaan uit boeken, kaarten, servies, tafellakens, maar ook reisgidsen. Daarnaast verschijnen er uiteraard catalogi, altijd in twee edities: paperback en gebonden. Telkens begint men hier twee jaar van tevoren met de voorbereidingen.

Het eigen en unieke product

Net als musea willen ook de winkels zich graag onderscheiden van andere (museum)winkels. Vandaar dat het steeds belangrijker lijkt te worden om als museumwinkel iets aan te bieden dat alleen te koop is in het eigen museum. Sommige museumwinkels kiezen daar bewust voor, zoals bijvoorbeeld het Nederlands Textielmuseum in Tilburg, waar artikelen worden verkocht geproduceerd door eigen machines.

Bij grote musea die enkele topstukken bezitten en hiervan de eigendoms- en beeldrechten beheren, zien we dat merchandising een belangrijke rol speelt. Zij zijn in staat deze door middel van licenties te exploiteren en creëren daarmee financiële mogelijkheden. In vergelijking met musea in de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en Frankrijk is merchandising in Nederland overigens niet heel erg ontwikkeld. Slechts enkele musea hebben mogelijkheden om hier op in te zetten (Museum Kröller-Müller, Van Gogh Museum, Rijksmuseum, Mauritshuis).

Boeken: een vak apart

Oorspronkelijk waren de eigen publicaties, met name de tentoonstellingscatalogi, het belangrijkste product voor de museumwinkel. Hierin kreeg het inhoudelijke museumwerk van de conservator vorm in iets dat voor het publiek tastbaar, toegankelijk en te koop was. Bedrijfseconomisch tevens het moeilijkste product omdat de investeringen en risico's groot zijn en de winstmarges gering. Veel musea werken daarom samen met vaste uitgevers, zoals Waanders en NAI Uitgevers. Bij Waanders komt ongeveer 80% van de kunstboeken tot stand in samenwerking met musea (waaronder Rijksmuseum Amsterdam). NAI uitgevers geeft catalogi uit van het Van Abbemuseum, het Stedelijk Museum en Museum Boijmans van Beuningen. De Uitgeverij 010, uitgever van architectuur- en designboeken, heeft niet zozeer vaste afspraken met musea, maar werkt wel samen met Het Kruihuis, De Kunsthal, Beurs van Berlage. Liever in omgekeerde volgorde: "We maken een boek en proberen er een tentoonstelling aan te koppelen" (Schulz, 2001: 14).

Er zijn ook museumwinkels die voor hun boekenassortiment in zee gaan met (kunst)boekhandels. Voorbeeld: de kunstboekhandel Motta, gespecialiseerd in moderne kunst, architectuur en vormgeving. Deze is verantwoordelijk voor het assortiment van zes musea in het zuiden, waaronder het Van Abbemuseum. Het Legermuseum in Delft werkt sinds 2005 samen met boekhandel Houtschildt, specialist op het gebied van (krijgs)geschiedenis.

De kunstboekhandels ontwaren in de museumwinkels overigens geen concurrentie. "Museumwinkels worden zo slecht gerund dat het niet te vergelijken is. Het gebeurt regelmatig dat mensen juist naar ons worden doorverwezen. Bovendien heeft een museumwinkel een heel andere functie en een ander publiek, het aanbod is gekoppeld aan de museumcollectie," aldus Saskia Osterholt van de winkel Art Book, die in 2004 een filiaal opende in het Stedelijk Museum voor Actuele Kunst (SMAK) in Gent.

² Rinus Vonhoff, *Museumwinkels*. Lezing tijdens studiedag 11 november 2002.

“Het ene museum wil zoveel mogelijk inkomsten genereren en pakt het heel commercieel aan en het andere wil juist een heel gespecialiseerd aanbod hebben.” Volgens Rogier Peeters is het voor musea als leek in de boekenbranche ondoenbaar een museumboekwinkel te runnen. Daarvoor moet men actueel blijven en dat kan alleen als je al een boekhandel hebt. Niet iets dat erbij gedaan kan worden en daarom is het volgens hem bij de meeste musea niet gelukt (Schulz, 2001: 12).

Enkele recente trends

Musea en hun winkel off site

In het buitenland zien we bij de grotere musea een toenemende neiging om ook op andere locaties vestigingen te openen. In Nederland blijken weinig musea zich te wagen aan off site programming, door Kotler beschouwd als een van de mogelijkheden om het museum meer bekendheid te geven en de actieradius ervan te vergroten (Kotler Ph., 1998: 208). Het Rijksmuseum Amsterdam heeft hierin concrete stappen gezet, deels vanuit de noodzaak om de collectie tijdens de grootschalige verbouwing voor het publiek toegankelijk te houden. Momenteel is een collectiedeel in het Bonnefantenmuseum (Maastricht) te zien onder de titel Rijksmuseum aan de Maas. Ook via musea in andere regio's zal het collectiedelen tonen. Daarnaast opende het Rijksmuseum als eerste Nederlandse museum in november 2002 een dependance op Schiphol van 160 m², met bijbehorende museumwinkel van 100 m². Men hoopt dat hier jaarlijks 40 miljoen passagiers zullen passeren.

E-commerce

Bij de Nederlandse museumwinkels heeft e-commerce nog niet echt zijn intrede gedaan. De meeste musea hebben op hun website een vermelding van de aanwezigheid van een winkel. Sommige musea bieden de mogelijkheid artikelen online te bekijken en te bestellen. Het elektronisch betalingsverkeer en de verzending blijken voor de meeste musea nog hinderpalen.

Er zijn enkele museumwinkels op internet, zoals de Museum Shop³ (www.museumshop.nl) en de Museum Shop Home Gallery (www.home-gallery.nl). Ze verkopen producten die ook in menig museumwinkel terug te vinden zijn. Net als MuseumMagazijn (www.museummagazijn.nl) fungeert de Museum Shop eveneens als groothandel voor museumwinkels. In hoeverre deze online museumshops concurrentie vormen voor de reguliere museumwinkel is nog niet duidelijk.

Verkoopkanaal voor de kunstenaar

Steeds vaker zien we dat museumwinkels zelf in contact komen met kunstenaars en ontwerpers. Kunstenaars zijn actiever geworden in het zoeken naar afzetmogelijkheden en nemen soms zelf contact op met een museumwinkel. Ook gebeurt het dat kunstenaars door musea worden benaderd om met de winkel samen te werken. Voor de kunstenaar een kans om naambekendheid op te bouwen, voor de winkel een gelegenheid om een stukje uniciteit en exclusiviteit aan het aanbod toe te voegen.

Voorbeelden zijn Maarten Vrolijk wiens werk zich in het Nederlands Textielmuseum bevindt en van wie er inmiddels ook in het Museum of Modern Art in New York werk wordt verkocht. Hester van Eeghen heeft haar naam kunnen vestigen met haar tassenontwerpen die ondertussen verkrijgbaar zijn in diverse museumwinkels in Nederland (Groninger Museum, Boijmans van Beuningen, Gemeentemuseum Den Haag).

Ander voorbeeld: het Centraal Museum dat een servies liet ontwerpen. Het wordt niet alleen gebruikt in het restaurant maar ook verkocht in de museumwinkel. Niet in de gewone verkoop verkrijgbaar en daarom uniek voor de museumwinkel.

Steeds minder uniek

Hoewel museumwinkels de mogelijkheid hebben het unique selling point van de musea in de meest letterlijke betekenis vorm te geven, zien we juist een tegenovergestelde ontwikkeling. Een bepaald assortiment design- en (duurdere) geschenkartikelen (bv. ontwerpen van Alessi, Starck, Vitra stoelen-

³ Deze online store staat onder leiding van de voormalige winkelmanager van Museum Boijmans van Beuningen.

miniaturen en sieraden), aanvankelijk eerder verkrijgbaar in museumwinkels, is dat inmiddels ook in designwinkels en de betere warenhuizen. Hierdoor verliest de museumwinkel zijn onderscheidende karakter en verzwakt tevens de samenhang tussen museum en winkel. Net zoals op de commerciële markt met winkelclusters zien we - zij het met andere productlijnen - een bepaalde uniformiteit optreden. Dit is de keerzijde van merchandising, e-commerce en leveranciers/distributeurs van replica's.

De Nederlandse museumwinkel in onderzoek

Kwalitatief onderzoek

De laatste 10-15 jaar is de Nederlandse museumwinkel op beperkte schaal onderwerp van onderzoek geweest. In 1992 onderzocht Liesbeth de Vries de museumwinkels van negentien rijksmusea in het kader van de toen naderende verzelfstandiging. De onderzoeksvraag betrof met name de financiële en juridische veranderingen en eventuele gevolgen voor de museumwinkels van deze groep musea. Onder de titel *The place of museumshops within the wider museum mission* presenteerde Marijn van der Laan in 1995 een vergelijkende studie van Nederlandse en Britse musea. Uitgangspunt was de vraag op welke manier de verkoop van producten binnen de doelstellingen van musea past. Gegevens van 22 Nederlandse en 18 Britse musea werden verzameld door middel van interviews.

Voor het Projectbureau Cultuur Historisch Toerisme bestudeerde Dorke Klomp in 1995-1996 enkele museumwinkels. De onderzoeksvraag richtte zich hier vooral op de gevolgen van commercialisering van de kunst voor het functioneren van museumwinkels en de mate waarin de shops een bijdrage leveren van de inkomstenverwerving van de musea.

Het Bureau Menno Heling maakte in 1995 een checklist voor museumwinkels. In 2000 voerde het een kwantitatieve inventarisatie uit onder zestien musea, met daarin bezoekcijfers van musea, hun museumwinkels, het assortiment en de prijszetting. Esther Lamers deed iets soortgelijks in opdracht van Kolpron Consultants⁴.

Een heel andere insteek had het onderzoek van Anne Houk de Jong, die in 2003 twaalf Nederlandse museumwinkels onderzocht vanuit (de invalshoek) communicatiemanagement. Haar vraagstelling focusste dan ook vooral op de wijze waarop musea hun winkel al dan niet inzetten als communicatiemiddel.

In cijfers

Sinds enkele jaren publiceert het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) tweejaarlijks statistische kerngegevens over musea via WebStat, vergelijkbaar met VRIND in Vlaanderen (www.cbs.nl). Omdat tussen onderzoek en publicatie anderhalf jaar zit, zijn de cijfers helaas niet echt actueel te noemen. Bovendien wijzigden de onderzoekscriteria waardoor onderlinge vergelijking van de laatste 10 jaar niet meer mogelijk is.

Hoe ook, in 2003 bijvoorbeeld, werd in de museumwinkels van de 828 musea ruim 17,5 miljoen euro uitgegeven. Dat lijkt veel geld, maar zetten we dit af tegen de totale inkomsten van musea (inclusief subsidies, sponsoring etc.), dan vertegenwoordigen de opbrengsten uit de winkels slechts 3,7%. Een gemiddelde van 1,11 euro per bezoeker (in 2003 ruim 19,5 miljoen bezoekers).

Jaar	Totale inkomsten	Inkomsten museumwinkel	%
1993	259.740.000	7.575.000	2,91
1994	280.494.000	9.056.000	3,22
1995	295.892.000	10.546.000	3,56
1997	284.955.000	10.884.000	3,81
1999	358.221.000	17.094.000	4,77
2001	411.344.000	14.858.000	3,61
2003	476.460.000	17.590.000	3,69

Centraal Bureau voor Statistiek, Voorburg/Heerlen, 2005

⁴ Een kort verslag hiervan is te vinden in: MMNieuws, nr. 3, 2000, p. 11-14.

In publieksonderzoek

Evaluatief onderzoek door middel van systematische publieksbevraging met de museumwinkel als onderwerp wordt weinig gedaan. In publieksonderzoeken worden soms één à twee vragen over de winkel gesteld, vooral gericht op de verwachtingen ten aanzien van het assortiment. Letty Ranshuysen, die voor musea publieksonderzoeken bedenkt en uitvoert, vraagt in de door haar uitgewerkte onderzoeken standaard naar een rapportcijfer voor het aanbod in de museumwinkel. Ook in *MuseumMonitor*, het publieksonderzoek dat zij in samenwerking met het marktonderzoeksbureau NIPO voor de Nederlandse musea ontwikkelde en dat op 1 januari 2003 officieel van start ging, wordt deze vraag gesteld. Uit de *MuseumMonitor* 2004 blijkt dat 40% van de ondervraagden geld besteedt aan versnaperingen in het café en aankopen in de shop (gemiddeld 5,43 euro per persoon).

Literatuurlijst

Bayart 1993

Bayart, D. & P.J. Benghozi. *Le tournant commercial des musées en France et... l'étranger*. Paris 1993.

Bonink 2000

Bonink, C. & E. Lamers, H. van de Giesen. "Museumwinkels". In: *MMNieuws* 2 (2000) 3 (11-14) Amsterdam 2000.

Boogaarts 1993

Boogaarts, I. & E. Hitters. "Financiering van de kunst in de VS: box office en benefactors". In: *Boekmancahier* 5 (1993) 16 (jun. p.162-177) 1993.

Borst 1997

Borst, M. "Nieuwe winkel in twee Leeuwarder musea". In: *Museumpeil*. (1997) 7 (jun. 5-6) 1997.

Brockmeyer 1999

Brockmeyer, H.-J. "Der Vereinsbetriebene Museumshop". In: Gost, R. & K. Werner (eds). *Der Museumshop: Positionen - Strategien - Sortimente: ein Praxisführer*. Transcript, Bielefeld 1999, p. 46-58.

De Jong 2003

De Jong, A.H. *Museumwinkel en museumcommunicatie. Een studie vanuit het oogpunt van communicatiemanagement*. Utrecht 2003.

Doppert 2000

Doppert, M. "Elke vier maanden een ander specialisme: het boekenaanbod in museumwinkels". In: *Boekblad* 167 (2000) 3 (21 jan. p.10-11) 2000.

Giessen 2000

Giesen, E.H. van de, E. Lamers & C.Bonink. "Museumwinkels". In: *MMNieuws* 2 (2000) 3 (11-14) Amsterdam 2000.

Gost 1999

Gost, R. & K. Werner (eds). *Der Museumshop: Positionen - Strategien - Sortimente: ein Praxisführer*. Transcript, Bielefeld 1999.

Gottesdieners 1997

Gottesdieners, Hana (ed). *Marketing et Musées, Publics et Musées*, no 11-12. Presses Universitaires de Lyon, Lyon 1997.

Griensven 2002

Griensven, Adrie van. "Bezoek aan Delft was openbaring". In: *Het Financieel Dagblad*, 9 september 2002.

Grondel 2001

Grondel, Annemiek van. "Fotografiemuseum zonder drempels". In: *Adformatie*, 17 december 2001.

Hodupp 1978

Hodupp, Shelley. *The second shopper's guide to museum stores*. New York 1978.

Hofman 1999

Hofman, Walter. "Zur Situation der Museumshops in Österreich". In: Gost, R. & K. Werner (eds). *Der Museumshop: Positionen - Strategien - Sortimente: ein Praxisführer*. Transcript, Bielefeld 1999, p. 74-79.

Klomp 1996

Klomp, D. *Businessplan museumwinkels*. Projectbureau Cultuurhistorisch Toerisme, Amsterdam 1996.

Klomp 1998

Klomp, D. *Tussen kunst en kitsch*. [Doctoraalscriptie Katholieke Universiteit Brabant, Vrijetijdwetenschappen] Tilburg 1998.

Laan 1995

Laan, M. van der. *The place of museumshops within the wider museum mission: an empirical research to the fitting of retailing into wider museum objectives in The Netherlands and the United Kingdom*. [Dissertatie] Amsterdam 1995.

Land 1995

Land, H. "Museumwinkels. Thematips voor de museumwinkel". In: *Museumpeil* (1995) 4 (dec. 10-13) 1995.

Lamers 2000

Lamers, E., C. Bonink, & E. H. van de Giesen. "Museumwinkels". In: *MMNieuws* 2 (2000) 3 (11-14) Amsterdam 2000.

Leenders 1996

Leenders, J. van & C. Sips. *Musea in de economie*. Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven nr. 78, Den Haag 1996.

Metz 2002

Metz, Tracy. "Topkunst in gouden doos. Rijksmuseum opent filiaal op Schiphol". In: *NRC-Handelsblad*, 12 mei 2002.

Mosterd 1995

Mosterd, P. "Museumwinkels: kassa!". In: *Museumvisie* 19 (1995) 4 (dec. p.38-41) 1995.

Nederstigt 1999

Nederstigt, A. & Th. Poiesz. *Consumentengedrag*. Houten, EPN. 1999/2.

Noordman 2000

Noordman, Th. B. J. (e.a.). *Museummarketing*. Elsevier, Den Haag 2000.

Norris 1997

Norris, S. "Where commerce meets culture". In: *Museums Journal* (1997) (dec. p.39-41) 1997.

Nijs/Heling 2001

Nijs, P. de & M. Heling. "De museumwinkel: een vriendenzaak?; Museumwinkel-toeleveranciers: aanbod en visie". In: *MMNieuws* 3 (2001) 5/6 (p.25-29) 2001.

Plaisier 1992

Plaisier, C.F. e.a. (red). *Bedrijfsvoering in musea*. VUGA, Den Haag 1992.

PZC 2002

"Brasserie en winkel in Muzeem". In: *Provinciale Zeeuwse Courant*, 12 februari 2002.

Ranshuysen 1999

Ranshuysen, Letty. *Handleiding publieksonderzoek voor podia en musea*. Boekmanstichting, Amsterdam 1999.

Ribbens/Vermeijden 2002

Ribbens, Arjen & Marianne Vermeijden. "Beroemd en toch betaalbaar. De opkomst van kunst-in-oplage". In: *NRC-Handelsblad*, 24 mei 2002.

Ruigrok 1992

Ruigrok, A. "Een winkel- en horecavoorziening in een museum." In: Plaisier, C.F. e.a. (red). *Bedrijfsvoering in musea*. VUGA, Den Haag 1992, p.153-182.

Rooy 2002

Rooy, Max van. "Het spook van de grootschaligheid. De oplossing voor de nieuwbouw van het Stedelijke Museum." In: *NRC-Handelsblad*, 4 oktober 2002.

Rutgers 1985

Rutgers, M. & S.M. Blokhuis. *Museumwinkels*. Museumwijzer nr.1. Nederlandse Museumvereniging, Hoorn 1985.

Schulz 2001

Schulz, C. "Kunstboeken zijn niet aan te slepen." In: *Boekblad 168* (2001) 8 (23 feb. p.10-14) 2001.

Seite 2002

Seite, Catrien. "Museumwinkels in opmars." In: *Het Financieele Dagblad*, 12 oktober 2002.

Selwood 1998

Selwood, S. [et al]. "Special issue on the economics of museums." In: *Journal of cultural economics* 22 (1998) 2/3 (75-207) 1998.

Smit 2002

Smit, Wouter. "Museum moet gastvrij zijn." In: *Algemeen Dagblad*, 11 april 2002.

Theobald 2002/2

Theobald, Mary Miley. *Museum Store Management*. AltaMira Press, California 2002/2.

Vrienden 2001

"Voorjaarsvriendendag 2001." In: *Federatiebulletin* (2001) 55 (sep. p.2-4) 2001.

Vries 1992

Vries, L. de. *Werk aan de winkel: museumwinkels in de Rijksmusea in het licht van de verzelfstandiging*. Utrecht 1992.

Vroom 1995

Vroom, J. "Handel in heilige hallen: winkels ter verruiming van het museumbudget." In: *NRC-handelsblad*, 14 december 1995.

Weeks 1997

Weeks, J. (ed). "Lights, action, cash in?" In: *Museums journal* 97 (1997) 4 (p.26-28) 1997.

Weijel 1995

Weijel, I. "Museumwinkel: van zware kost tot Kuifje-strip." In: *Het Parool*, 11 januari 1995.

Workman 1997

Workman, T. "Great expectations for museum shopping." In: *Smarts* (1997) 11 (sep. p.4-5) 1997.

Zeijlstra 2002

Zeijlstra, Martine. "In een museum moet je genieten, dromen en leren." In: *Trouw*, 19 januari 2002.

Zwaga 2000

Zwaga, E. "Cultshoppen." In: *HP/De Tijd* (2000) 11 (nov. p.91-93) 2000.

INHOUD

Inleiding

Winstgevendheid

De ontwikkeling van de museumwinkel

Museumwinkel en marketing

De museumwinkel en de tevredenheid van bezoekers

Literatuurlijst

De museumwinkel in internationaal perspectief

Dirk Noordman
Erasmusuniversiteit Rotterdam

Inleiding

Museumwinkels bestaan in soorten. Aan de ene kant kleine musea die de winkel als een service voor hun klanten zien, aan andere kant musea als het Guggenheim of het Van Gogh Museum die hun winkels runnen als een commerciële dochteronderneming. De meerderheid bevindt zich echter tussen servet en tafellaken. Tabel 1 geeft weer hoe de functie van de winkel samenhangt met de omvang van het museum.

TABEL 1 Relatie museumomvang en winkelfunctie

<u>Museumomvang</u>	<u>Winkelfunctie</u>
Klein	Service voor bezoeker
Middel	Deels service voor bezoeker, deels winstbrenger
Groot	Commerciële onderneming binnen het museum

De relatie tussen omvang en functie van het museum berust enerzijds op het gegeven dat een museum naarmate het groter is meer producten kan aanbieden en bijgevolg een aantrekkelijker assortiment. Anderzijds bezoeken meer mensen grote musea. De museumomvang bepaalt dus zowel de grootte van de vraag als de aantrekkelijkheid van het aanbod.

Uit vergelijkend onderzoek dat wij¹ in 2004 ondernamen in musea in de Verenigde Staten, Verenigd Koninkrijk, België, Nederland en Duitsland, blijkt dat musea vooral een museumshop aanhouden omwille van de positieve bijdrage in de vaste kosten.² De financiële bestaansreden primeert boven de inhoudelijke en educatieve. Over het algemeen wordt de shop ook niet ingezet ter wille van de marketing, zoals de vergroting van de merkbekendheid van het museum.

Dit roept de vraag op hoe belangrijk de shop geacht wordt door de museumdirecties. Wij hebben naar een antwoord op die vraag gezocht door te kijken naar de plaats van de shop in de missie. 81% van de onderzochte musea blijkt een missie te hebben opgesteld, 17% noemt de museumshop in zijn missie. Verder keken we naar wie de verantwoordelijkheid draagt voor het assortiment. In slechts 13% van de gevallen is dat de directeur. Meestal ligt de verantwoordelijkheid bij de shopmanager, gevolgd door de conservatoren en educatoren. De marketingmedewerkers spelen hierin nauwelijks een rol. Dit alles geeft misschien een eerste indicatie dat de directies van musea niet wakker liggen van hun winkel.

Winstgevendheid

Nochtans kan een museumwinkel bij voldoende schaalgrootte serieuze winsten opleveren. De volgende artikelen bewijzen het in Engeland en de Verenigde Staten³ en worden met succes verkocht: schrijfgerei, posters, kleine toiletartikelen, T-shirts en sweaters, speelgoed, keramiek, schemerlampen en klokjes, snoep, ambachtelijk vervaardigd voedsel en sieraden.

Om een winkel rendabel te exploiteren moet de museumwinkelier net als iedere detaillist zorgen voor hoge brutomarges op zijn artikelen en voor een hoge omloopsnelheid ervan. Boeken, vaak het grootste

¹ Walraven J.M., *The financial, educational and marketing function of a Botticelli fridge-magnet*, Delft, 2004.

² Aan dit onderzoek namen 71 respondenten deel.

³ Zie M. Theobald (1991, p. 74-115). Dit boek, geënt op de Amerikaanse situatie, geeft anno 2005 de beste inleiding op het runnen van een museumwinkel.

deel van het assortiment, zijn over het algemeen commercieel het minst interessant, zowel door de lage brutomarge (40%) als door de lage omloopsnelheid⁴. Kaarten en affiches hebben een redelijke marge en omloopsnelheid. Souvenirs en snuisterijen (S&S) gelieerd aan het museum zijn erg gewild en genereren bovendien een hoge marge. De winstgevendheid van een museumwinkel ontstaat dan ook vooral door souvenirs en snuisterijen.

Een aantal van deze producten kan worden ingekocht in het commerciële circuit, maar de rest zoals kaarten en affiches met eigen illustraties moet het museum zelf (laten) ontwerpen. Zulke producten hebben het nadeel dat zij hoge ontwikkelingskosten met zich meebrengen en in grote series moeten worden gemaakt om goedkoop genoeg te zijn.

Tabel 2 geeft modelmatig aan hoe de winstgevendheid van een museumwinkel zich kan ontwikkelen. De vermelde bedragen zijn in Nederlandse Gulden uitgedrukt.

TABEL 2 Winstmogelijkheden voor de museumwinkel (modelmatig)

<i>bezoekers</i>	<i>50.000</i>	<i>100.000</i>	<i>200.000</i>	<i>500.000</i>
Winkeloppervlakte (m2)	30	50	70	100
Omzetverdeling per artikelsoort:				
S&S (20, 30, 40, 50%)	35.000	75.000	200.000	615.000
Affiches en kaarten (10%)	12.500	25.000	50.000	125.000
Catalogi lopende exposities (30%)	37.500	75.000	150.000	375.000
Boeken (40, 30, 20, 10%)	50.000	75.000	100.000	125.000
Winkelomzet totaal	135.000	250.000	500.000	1.250.000
Brutomarge per artikelsoort:				
S&S (150-250%)	15.000	50.000	140.000	450.000
Affiches en kaarten (150%)	7.500	15.000	30.000	75.000
Catalogi lopende exposities (40%)	15.000	30.000	60.000	150.000
Andere boeken (40%)	20.000	32.500	40.000	100.000
Brutomarge totaal	57.500	127.500	270.000	775.000
Loonkosten	0	60.000	90.000	120.000
Vaste kosten	20.000	30.000	50.000	70.000
Winst*	37.500	37.500	130.000	585.000
Winst zonder S&S	22.500	-12.500	-10.000	135.000
Winst per bezoeker	0,35	0,35	0,65	1,17

**In deze rij is het uitgangspunt dat de caissière ook de winkelverkoop verzorgt. Vaak worden de museumwinkels overigens bemand door vrijwilligers.*

De vaste kosten lopen op omdat men ervan uitgaat dat met een stijgende omzet een stijgend aantal gebruikte vierkante meters gepaard gaat. (Dit verband geeft het bovengenoemde onderzoek ook aan maar niet als ijzeren wet. Sommige musea zien kans een grote omzet te realiseren met een betrekkelijk klein winkeloppervlak en andere vertonen precies het omgekeerde patroon).

Een winkel kan al bij 50.000 bezoekers⁵ bijdragen tot de winst mits deze ook souvenirs en snuisterijen aanbiedt en het museum geen loonkosten hoeft te maken voor de winkel. Als de museumwinkels voornamelijk worden gebruikt om de uitgaven van de eigen wetenschappers of museummedewerkers af te zetten, lijden ze echter meestal sterke verliezen. Door de lage marge van boeken (de laagste van alle artikelen) en door het beperkte afzetgebied want de doelgroep bestaat slechts uit andere wetenschappers.

⁴ Catalogi vormen hierop in zoverre een uitzondering dat hiermee gedurende korte tijd, tijdens de tentoonstelling nl., een hoge omloopsnelheid kan worden bereikt.

⁵ Wetenschapsmusea bereiken minder makkelijk winst, onder meer omdat ze relatief veel door kinderen worden bezocht, een doelgroep die minder besteedt en bovendien om een eigen aanpak vraagt. Vergelijk T. Aag-esson (1986, p. 13).

Houden de musea hiermee rekening? Wat is de samenstelling van hun assortiment? Primaire producten, dit zijn producten die een directe relatie hebben met de collectie, of ook andere, secundaire producten? Tabel 3 maakt dit duidelijk.

TABEL 3 Gemiddelde samenstelling van het assortiment

Primaire producten	56%
Secundaire producten	44%
Zonder museumlogo	33 %
Met museumlogo	11 %

We zien dat (anno 2004) de primaire producten gemiddeld een groot deel uitmaken van het assortiment van de museumwinkels.

De ontwikkeling van de museumwinkel

Een museum kan zijn winkel zowel in de breedte als in de diepte uitbouwen. In de breedte: het (geleidelijk aan) opnemen van een complete lijn vakboeken, een volledige set geschenkartikelen en een grote collectie souvenirs. In de diepte: artikelen van vergelijkbare en andersoortige musea en producten die geen enkele relatie hebben met cultureel erfgoed ('museavreemd'). Vergelijk onderstaande tabel 4 waarin de groei van een museumwinkel wordt geschetst. Linksboven is de winkel niet meer dan een servicepunt, rechtsonder is ze geëvolueerd tot een speciaalzaak.

TABEL 4 De uitbouw van servicepunt tot speciaalzaak

Diepte	Alleen uit eigen museum ⁶	Breedte	+ vakboeken	+ cadeaus	+ souvenirs
		alleen afbeeldingen servicepunt	kennis-servicepunt	uitgebreid servicepunt	algemeen servicepunt
	<i>Ook uit vergelijkbare musea</i>	museum-servicewinkel met ondiep assortiment	museum-kenniswinkel met ondiep assortiment	uitgebreide museumwinkel met ondiep assortiment	algemene museumwinkel met ondiep assortiment
	<i>Ook uit andersoortige musea</i>	museum-servicewinkel met diep assortiment	museum-kenniswinkel met diep assortiment	uitgebreide museumwinkel met diep assortiment	algemene museumwinkel met diep assortiment
	<i>Ook museavreemde artikelen</i>	poster- en kaartenwinkel	boekwinkel met posters en kaarten	cadeauwinkel met posters en kaarten	speciaalzaak

Aanvankelijk is de winkel van het museum slechts een *outlet* om bezoekers service te verlenen. Bij voldoende bezoekersaantallen kan zo'n winkel zich via een aantal stappen ontwikkelen tot een speciaalzaak. Dan zal het een *profit centre* zijn geworden met een breed en diep aanbod: een shop in een shop, een gespecialiseerde winkel in het warehouse.

Uiteindelijk kan er een verzendhandel aan worden gekoppeld die een koopcatalogus rondstuurt en postbestellingen accepteert. De website kan de collectie tonen en orders online verwerken. En als het museum jaarlijks miljoenen bezoekers trekt, kan de speciaalzaak tot een winkelcentrum met meerdere filialen uitgroeien (voorbeelden: Louvre, Reina Sofia). Dit gaat minder op voor de (grote) Belgische musea omdat zij in verhouding tot Europese hoofdstedelijke musea weinig bezoekers trekken.

⁶ Producten kunnen eigen zijn, als ze een getrouw beeld geven van de collectie van het museum, als ze het gebouw laten zien of als ze een duidelijke link leggen met de specialisatie van het museum. Vergelijk M. Theobald (1991, p. 37).

Museumwinkel en marketing

Uit het bovenstaande blijkt dat musea museumshops runnen ter wille van de bijdrage in de vaste kosten. Dat betekent echter niet dat zij hiervoor een marketingaanpak hanteren. Tabel 3 gaf al een hint want die laat zien dat het merendeel van het assortiment bestaat uit producten die een directe relatie hebben met de eigen collectie. Op zich zegt zo'n gegeven niet alles. Maar afgezet tegen de achtergrond (van de omgang met de rest) van de marketingmix, krijgt die tabel wel betekenis.

Het blijkt dat musea de prijzen van de artikelen niet vastleggen volgens wat de klanten ervoor zouden willen betalen. Slechts 11% doet dat, zie tabel 5.

TABEL 5 Prijsbepaling

Prijs vastgesteld:	
Op kostenbasis	77%
Met het oog op de concurrentie	4%
Met het oog op wat de markt kan dragen	8%
Overige	11%

Alternatieve distributiekanaalen blijven beperkt. Betrekkelijk weinig musea zijn online. 60% verkoopt artikelen enkel in situ.

TABEL 6 Gebruik van distributiekanaalen

Alternatieve distributiekanaalen:	
Geen	60%
Wel	40%
Online	27%
Online en postorder	3%
Postorder	10%

30% maakt (anno 2004) gebruik van de website voor de verkoop. (*Noot: we hebben niet onderzocht hoe interactief de betreffende websites zijn.*)

Aangaande promotie vroegen wij naar de aanwezigheid van geschreven productinformatie. Deze blijkt vaak te ontbreken (tabel 7).

TABEL 7 Aanwezigheid van geschreven productinformatie

Geen enkele	49%
Wel	51%
Sommige producten	48%
Alle producten	3%

Deze gegevens wijzen er al met al op dat de museumwinkels minder *marketing driven* zijn dan mogelijk en (wellicht ook) wenselijk is.

De museumwinkel en de tevredenheid van bezoekers

In Nederland en Zweden onderzocht⁷ men bij vier kunstmusea per land de tevredenheid van de bezoekers. De onderzoekers verdeelden het museumbezoek in zes elementen en keken eerst naar de looppaden van de bezoekers, van entree tot de winkel. Zij onderzochten dus niet hoe de bezoekers zich langs de kunstvoorwerpen van een tentoonstelling bewogen, wel hoe ze van afdeling naar afdeling liepen.

⁷ Ruyter, K. de en M. Wetzels, J. Lemmink en J. Mattson, *The dynamics of the service delivery process: A value based approach*, in: *Research in Marketing*, 14, 1997.

De afdelingen of onderdelen waren: entree, garderobe, permanente tentoonstelling, tijdelijke tentoonstelling, restaurant en winkel. De bezoekers bleken 28 paden te bewandelen. Dat zijn er veel, al kan men er theoretisch nog meer bedenken. Vervolgens ontleedden de onderzoekers de tevredenheid van de bezoekers van vijf frequent gebruikte banen (zie figuur 8). Deze vijf besloegen 56% van alle belopen banen.

TABEL 8 Vijf veelgebruikte paden doorheen het museum

(E = entree, T= tijdelijke collectie, P = permanente collectie, R= restaurant, S=shop, G=garderobe)

pad nr.	aantal bezoekers	baan
1.	(94)	E→ T→ P
2.	(95)	E→ T→ P→ S
3.	(35)	E→ T→ P→ G
4.	(30)	E→ T→ P→ R→ S
5.	(19)	E→ T→ S

totaal aantal bezoekers: 273 (= 56% van alle bezoekers)

De totale tevredenheid over het museumbezoek bleek bij baan twee en vier bovendien sterk beïnvloed te worden door de tevredenheid over de winkel. Naar mijn mening volgen toeristen en dagjesmensen deze twee banen waar de shop een erg belangrijke rol speelt. Men kan hieruit concluderen dat als het museum zich wil richten op toeristen het dit eigenlijk pas kan doen als de winkel hiervoor voldoende uitgerust is.

Literatuurlijst

Aageson, T., *Financial analysis for museumstores*, 1986.

Günter, B., *Integration von Museumshops in das Marketingconcept von Museen*. In: Hartmut, John (red.), *Shops und Kommerzielle Warenangebote*, Bielefeld, 2000.

Laan, M. v.d., *The place of museumshops within the wider museum mission*, Amsterdam, 1995.

Mottner, S. en John B Ford, *Measuring non-profit marketing strategy performance: the case of museum stores*. In: *Journal of Business Research*, 6, 2005.

Ruyter, K. de en M. Wetzels, J. Lemmink en J. Mattson, *The dynamics of the service delivery process: A value based approach*. In: *Research in Marketing*, 14, 1997.

Theobald, M., *Museum store management*, Nashville, 1991 (2de dr. Altamira Press, Walnut Creek, 2000).

Walraven J.M., *The financial, educational and marketing function of a Botticelli fridge-magnet*, Delft, 2004.

Bijlagen

Bijlage A: Vragenlijst

vragenlijst voor bezoek studenten

museum:

namen studenten: -

webadres museum:

1. locatie en inrichting:

A. Inrichting:

1. *Waar ligt de museumshop?*
 - a in het museum, als balie rond de kassa
 - b midden in het museum
 - c het is een aparte ruimte in het museum
 - d buiten het museum

2. *Heeft de shop een eigen, aparte ingang (niet noodzakelijk aan de straatkant)?*
 - a neen
 - b ja

3. *Moet men de museumshop doorlopen tijdens of alvorens het afsluiten van het museumbezoek?*
 - a neen
 - b ja

4. *Heeft de museumshop eigen openingsuren (andere dan het museum)?*
 - a neen
 - b ja

5. *Is de museumshop toegankelijk voor niet-museumbezoekers?*
 - a neen
 - b ja

6. *Wordt er bij het onthaal uitdrukkelijk verwezen naar de museumshop?*
 - a neen
 - b ja

Zo ja, op welke manier?

 - a plattegrond
 - b bewegwijzering (ga naar vraag 7)
 - c mondelinge informatie
 - d ticket
 - e folder
 - f andere:

7. *Hoe wordt de museumshop in de bewegwijzering aangeduid?*
 - a bookshop
 - b souvenirwinkel
 - c winkel
 - d andere:

8. *Wordt de museumshop in meerdere talen aangeduid?*
 - a neen
 - b ja

Zo ja, welke?

B. Inrichting:

9. a Hoe groot is de museumshop? Oppervlakte = ong. m².
(ev. vragen aan verantwoordelijke)
b Hoe groot is het museum?
c In verhouding met het museum is de museumshop a. klein
b. groot
c. evenredig
10. *Beschikt de museumshop over vitrines en een toonbank?*
a neen
b ja
11. *Beschikt de museumshop over boekenplanken?*
a neen
b ja
12. *Is de museumshop toegankelijk voor rolstoelgebruikers?*
a neen
b ja
13. *Heeft men geprobeerd op bepaalde producten de aandacht te vestigen (vb. door bepaalde plaatsing)?*
a neen
b ja
Zo ja, welke en waarom?
14. *Is de opstelling van de museumshop mobiel?*
a neen
b ja
15. *Heeft de museumshop een eigen sfeer, decoratie? (vb. door muziek)*
a neen
b ja
Zo ja, wat draagt hiertoe bij?
16. *Wordt er bij de inrichting en stijl rekening gehouden met een uniformiteit?*
a binnen de museumshop zelf? neen | ja
b ten opzichte van het museum? neen | ja

2. Producten:

17. *Welke producten biedt de museumshop aan?*
a boeken
b catalogi
c replica's
d papierwaren
e textiel
f schrijfgerei
g gadgets (bv. sleutelhangers, magneten,...)
h cd's, cd-roms en dvd's
i luxe-artikelen
j speelgoed
k eten en drank
l ambachtelijke of streekgebonden producten

18. *Verhouding van de producten in de museumshop t.o.v. het museum:*
- a de producten zijn rechtstreeks gerelateerd aan de collectie > neen | ja
 - b het aanbod van de museumshop wordt aangepast naargelang de tijdelijke tentoonstellingen neen | ja
 - c de producten hebben iets te maken met het gebouw / de stad / de locatie waarin het museum is ondergebracht > neen | ja
 - d de producten zijn thuis te brengen onder een bepaald algemeen thema > neen | ja
 - e er worden producten verkocht die geen enkele link hebben met het museum > neen | ja
19. *Hoeveel verschillende categorieën producten worden in de museumshop aangeboden (cf. vraag 17)?*
- a minder dan 5
 - b 5 à 10
 - c meer dan 10
20. *Zijn er producten uitsluitend voor dit museum gemaakt?*
- a neen
 - b ja: aantal = + welke?
-
-
21. *Is het gamma producten dat de shop aanbiedt globaal gezien trendgevoelig?*
- a neen
 - b ja
22. *Verkoopt men seizoengebonden producten (vb. Sinterklaas, Kerstmis...)?*
- a neen
 - b ja
23. *Wat is:*
- a het goedkoopste product?
-
- b het duurste product?
-
- (geef ook de prijs)
24. *Staat de naam van het museum op de producten vermeld?*
- a neen
 - b ja
25. *Hoe kan men de producten betalen?*
- a cash
 - b proton
 - c bancontact
 - d VISA
26. *Krijgen de gekochte producten een speciale verpakking?*
- a neen
 - b ja
27. *Zijn de producten beveiligd tegen diefstal?*
- a neen
 - b ja
28. *Wordt er schriftelijke of mondelinge productinformatie verschaft?*
-
29. *Zijn de producten nog ergens anders te bekijken / verkrijgen?*
- a te bekijken in het museum zelf
 - b in een andere winkel of museumshop
 - c op de website
 - d andere, nl.
-
-

3. Website

30. *Staat de museumshop online?*

- a neen
- b ja, de museumshop heeft een eigen website
- c ja, de museumshop maakt deel uit van de algemene museumwebsite
- d ja, op een andere manier, nl.

31. *Is de website meertalig?*

- a neen
- b ja

32. *Bevat de website de volgende gegevens over de museumshop:*

- a openingsuren
- b adresgegevens
- c wegbeschrijving
- d plattegrond
- e contactpersoon
- f andere, nl.

33. *Kan je online producten kopen?*

- a neen
- b ja

34. *Bevat de website voldoende gegevens over de verschillende producten?*

- a prijs
- b productinformatie
- c afbeelding
- d andere, nl.

35. *Is de aankoopprocedure duidelijk?*

- a neen
- b ja

36. *Hoe verloopt de betaling?*

- a via kredietkaarten (VISA, Mastercard...)
- b eerst overmaken, dan verzenden
- c eerst verzenden, dan overmaken
- d andere, nl.

37. *Komt het aanbod online overeen met het aanbod in de eigenlijke winkel?*

- a ja
- b neen, online kan men meer producten krijgen
- c neen, online kan men minder producten krijgen

38. *Werd veel aandacht besteed aan de opbouw en lay-out van de website?*

- a neen
- b ja

vragenlijst voor verantwoordelijke museumshop (interview)

museum:

namen studenten:

naam en functie van geïnterviewde:

1. functie:

1. *Algemeen: Wat zijn de doelstellingen van het museum?*

.....
.....
.....
.....

2. *Welke functies heeft de museumshop?*

- a inkomsten / winst
- b museumbezoek stimuleren
- c promotie voor het museum
- d dienstverlening (maakt deel uit van de totaalervaring)
- e informeren / educatie
- f andere:

.....

3. *Kan u hieruit al dan niet concluderen dat de doelstellingen van de museumshop afgesteld zijn op die van het museum?*

- a neen
- b ja

4. *Speelt de museumshop een rol in het bepalen van het imago van het museum?*

- a neen
- b ja

Zo ja, op welke manier?

Zo niet, waarom?

2. Producten:

5. *Welke criteria hanteert men om te beslissen welke producten al dan niet aangeboden worden?*

- a prijs van de producten
- b verbondenheid met de collectie / tijdelijke tentoonstellingen
- c mogelijke winstmarge
- d publieksonderzoek
- e andere:

.....

6. *Is er overleg tussen museum en museumshop in de aankoop van producten?*

- a neen
- b ja

7. *Hoeveel procent ligt de verkoopprijs boven de inkoopprijs?*

.....

8. *Waar worden de aangeboden producten ingekocht?*

.....

9. *Welke producten maken de museumshop rendabel?*

.....

.....

10. *Worden er speciale acties gehouden in de museumshop?*

- a neen
- b reducties
- c klantenkaart / reductiekaart
- d speciale tarieven voor vrienden van het museum
- e andere:

3. Beheer en personeel:

A. Beheer:

11. *Wie (functies) bestuurt het museum?*

.....

12. *Wie bestuurt de museumshop?*

- a iemand van buiten het museum, nl. (functies)
- b een shopmanager buiten het museum (ga naar vraag 13)
- c vrijwilligers
- d anderen, nl.

13. *a Welke voordelen brengt het uitbaten van de museumshop door iemand van buiten het museum met zich mee?*

.....

b Welke nadelen brengt het uitbaten van de museumshop door iemand van buiten het museum met zich mee?

.....

14. *Welke taken vallen onder het beheer van de museumshop?*

- a beslissingen over het gamma van producten
- b vastleggen van de verkoopprijs
- c promotie
- d training van personeelsleden
- e contacten met het museumbestuur
- f andere, nl.

15. *Heeft de museumshop voldoende financiële middelen om zijn producten aan te kopen?*

- a neen
- b ja

16. *a Wat doet men met de opbrengst van de museumshop?*

.....

b Hoe gaat men om met verlies?

.....

17. *Wat is het aandeel van de opbrengst van de museumshop in het geheel van de inkomsten van het museum?*

.....

18. *Beschikt de museumshop over de mogelijkheid om uit te breiden?*

- a neen, de infrastructuur laat dit niet toe
- b moeilijk, maar het is niet onmogelijk
- c ja, daar heeft men rekening mee gehouden
- d andere opmerkingen:

19. *Werkt de museumshop samen met andere museumshops?*

- a neen
- b ja
- Zo ja, op welk vlak?

B. Personeel:

20. *Welke mensen werken in de museumshop?*

- a beheerder(s)
- b personeel, speciaal voor de winkel
- c personeel dat ook elders wordt ingeschakeld
- d vrijwilligers
- e jobstudenten
- f anderen, nl.

21. *Hoeveel personeelsleden werken er in totaal?*

.....

22. *Krijgt het personeel een gespecialiseerde opleiding?*

- a neen (ga naar vraag 24)
- b ja, eenmalig
- c ja, regelmatig

23. *Indien het personeel een opleiding krijgt, waaraan besteedt men aandacht?*

- a klanten
 - b producten
 - c dagelijkse werking
 - d bestuur
 - e collecties en tentoonstellingen van het museum
 - f andere, nl.
-

24. *Waaruit bestaat de taak van het personeel?*

- a verkopen
 - b adviseren
 - c informeren over producten
 - d informeren over het museum
 - e andere, nl.
-

25. *Kent het personeel meerdere talen?*

- a neen
- b ja
- Zo ja, welke?

26. *Registreert het personeel klachten over de museumshop en/of het museum?*

- a neen
- b ja
- Zo ja, op welke manier?

27. *Is het personeel op de hoogte van:*

- a de producten > neen | ja
- b de museumcollecties en tentoonstellingen > neen | ja
- c de museumwerking > neen | ja

4. Promotie:

28. *Maakt men promotie voor de museumshop?*

- a neen
- b ja

29. *Wordt de museumshop opgenomen in de promotie van het museum zelf?*

- a neen
- b ja
- Zo ja, via welke kanalen?
- a museumfolder
- b website

- c radio
 - d televisie
 - e museumadvertenties in kranten en dagbladen
 - f mailings
 - g museumcatalogi
 - h inkomticket
 - i affiches en flyers
 - j andere, nl.
-

30. *Wordt er voor de museumshop ook apart promotie gemaakt?*

- a neen
- b ja

Zo ja, via welke kanalen:

- a radio
 - b televisie
 - c kranten en dagbladen
 - d mailings
 - e affiches en flyers
 - f andere, nl.
-

31. *Maakt de museumshop ook promotie voor het museum?*

- a neen
- b ja

Zo ja, hoe?

32. *Wie is verantwoordelijk voor de promotie? (naam + functie)*

33. *Maakt men voor speciale producten promotie?*

- a neen
- b ja

Zo ja, waarvoor?

Hoe?

34. *Wordt de museumshop gesponsord?*

- a neen
- b ja

Zo ja, door wie?

5. Publiek:

35. *Op welk publiek richt het museum zich?*

- a kinderen
- b adolescenten
- c volwassenen
- d senioren

36. *Op welk publiek richt de museumshop zich?*

- a kinderen
- b adolescenten
- c volwassenen
- d senioren

36. *Richt de museumshop zich ook tot niet-bezoekers van het museum?*

- a neen
- b ja

37. *Hoeveel mensen brachten het afgelopen jaar (1 januari 2003 - 31 december 2003) een bezoek aan de museumshop?*

- a die cijfers worden niet bijgehouden

- b die cijfers worden wel bijgehouden, maar ik ben niet op de hoogte
 c ongeveer

38. Hoeveel procent van de bezoekers kocht daadwerkelijk iets?

- a die cijfers worden niet bijgehouden
 b die cijfers worden wel bijgehouden, maar ik ben niet op de hoogte
 c ongeveer

39. Deed men reeds een publieksonderzoek?

- a neen
 b ja

Zo ja, tijdstip en aantal:

Zo ja, heeft men het beleid aangepast aan de resultaten?

6. Opmerkingen:

Suggesties voor verder gesprek:

- Waarom is er geen of slechts een beperkte museumshop?
- Heeft u toekomstplannen i.v.m. de museumshop?
- Zijn er specifieke dingen die u uit het onderzoek wenst te weten te komen?

Bijlage B: Lijst bezochte en ondervraagde musea

Antwerpen:	Diamantmuseum Provincie Antwerpen Etnografisch Museum Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Modemuseum MuHKA Museum Mayer van den Bergh Museum Plantin-Moretus en het Stedelijk Prentenkabinet Museum Smidt van Gelder Openluchtmuseum voor beeldhouwkunst Middelheim Rubenshuis Zilvermuseum Sterckshof Provincie Antwerpen
Brugge:	Arentshuis Bruggemuseum: Gruuthuse Bruggemuseum: Archeologie Groeningemuseum Hospitaalmuseum Sint-Janshospitaal Hospitaalmuseum Onze-Lieve-Vrouw ter Potterie Museum voor Volkskunde
Brussel:	Koninklijk Museum van het Leger en de Krijgsgeschiedenis Koninklijke Musea voor Kunst en Geschiedenis - Hallepoortmuseum en Hortapaviljoen Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België Museum voor Natuurwetenschappen Museum voor Schone Kunsten van Elsene
Deinze:	Museum van Deinze en de Leiestreek
Deurle:	Museum Dhondt-Dhaenens
Gaasbeek-Lennik:	Kasteel van Gaasbeek
Genk:	Openluchtmuseum Bokrijk

Gent:	Design Museum De wereld van Kina Huis van Alijn Museum Dr. Guislain Museum voor Industriële Archeologie en Textiel Museum voor Schone Kunsten SMAK
Grimbergen:	Museum voor Oudere Technieken
Hasselt:	Nationaal Jenevermuseum Stedelijk Modemuseum Stedelijk Museum Stellingwerff-Waerdenhof (Het Stadsmus)
Leper:	Hotel Museum Arthur Merghelynck In Flanders Fields Museum Museum Godshuis Belle Stedelijk Museum Stedelijk Onderwijsmuseum
Izegem:	Nationaal Borstelmuseum Nationaal Schoeiselmuseum
Jabbeke:	Provinciaal Museum Constant Permeke
Kortrijk:	Broelmuseum Groeningeabdij Nationaal Vlas-, Kant- en Linnenmuseum
Leuven:	Schatkamer van Sint-Pieter Stedelijk Museum Vander Kelen-Mertens Vlaams Filmmuseum en -archief
Lier:	Stedelijk museum Wuyts-Van Campen en Baron Caroly Timmermans-Opsomerhuis
Lokeren:	Stedelijk Museum
Lommel:	Museum Kempenland
Mechelen:	Hof van Busleyden Speelgoedmuseum Mechelen vzw Museum Brusselpoort Museum Schepenhuis
Mol:	Gemeentelijk Jacob Smitsmuseum
Oostende:	Provinciaal Museum voor Moderne Kunst
Oudenaarde:	Provinciaal Archeologisch Museum Ename
Sint-Truiden:	Museum Vlaamse Minderbroeders vzw
Tervuren:	Koninklijk Museum voor Midden-Afrika
Tienen:	Stedelijk Museum het Toreke Suikermuseum
Tongeren:	Provinciaal Gallo-Romeins museum
Velzeke:	Provinciaal Archeologisch Museum Velzeke
Veurne:	Bakkerijmuseum Walter Plaetinck

Deze publicatie vloeit voort uit de studiedag 'Museumwinkels: museum of winkel?' op 22 maart 2005 in Leuven. Op het programma stonden diverse aspecten van museumwinkels en de voorstelling van het gelijknamige onderzoek van de studenten Culturele Studies KU Leuven 2004-2005. Een initiatief van Jan Baetens (Instituut voor Culturele Studies KU Leuven) en Culturele Biografie Vlaanderen vzw.

Dit boek is het tweede volume in de reeks 'Cahier zwart op wit' die uitgegeven wordt door Culturele Biografie Vlaanderen vzw.

Met bijzondere dank aan alle auteurs voor hun bijdrage.

Coördinatie: Hildegard Van Genechten, Myriam Rosseau
Vormgeving: Erik Desombere
Druk: Tanghe Printing

Reeks 'Cahier zwart op wit', nr. 2, mei 2006

D/2006/9921/3
ISBN 9077464050

Niets uit deze uitgave mag worden veeleelvoudigd of openbaar gemaakt door druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Culturele Biografie Vlaanderen vzw.

**culturele
biografie
vlaanderen**_{vzw}

Culturele Biografie Vlaanderen vzw
Generaal Van Merlenstraat 30, B-2600 Berchem
t +32 3 224 15 40
f +32 3 224 15 41
info@culturelebiografie.be
www.culturelebiografie.be

© 2006 Culturele Biografie Vlaanderen vzw en de auteurs