

Walter van Andel  
Koen Vandenbempt

# creative jumpers



Businessmodellen van  
groeiondernemingen in creatieve industrieën

acco

# Creative jumpers

### 1. Introductie

In zijn bekende werk getiteld ‘La Trahison des Images’ (1928-29) schilderde de surrealistische Belgische kunstenaar René Magritte een realistische afbeelding van een pijp met daaronder de tekst: “Ceci n’est pas une pipe”. De afbeelding van het ding is niet het ding zelf. Op dezelfde manier is een weergave van een organisatorisch businessmodel niet de onderneming zelf en is een nieuwe strategie niet een automatisch antwoord op organisatorische problemen.<sup>1</sup> Er zijn zeer veel verschillende manieren om als ondernemer succesvol te worden in de creatieve industrieën en slechts enkele van deze paden zullen in dit boek aan bod komen. Echter, net als Magritte ons dwingt om over kunst na te denken, zet dit boek aan tot een gegronde overpeinzing van het businessmodel van een creatieve ondernemer.

Dit boek is geschreven naar aanleiding van het project ‘Creative Jumpers’ van Antwerp Management School, in samenwerking met het Agentschap Ondernemen van de Vlaamse overheid. *Creative Jumpers* zijn ondernemers uit de creatieve industrieën die rond een creatief idee een onderneming opstarten, maar ondersteuning zoeken bij het ontwikkelen van een businessmodel als fundament voor een professionele groei. De auteurs gaan er in dit boek van uit dat u geen hulp nodig heeft bij de creatieve zijde van de onderneming, waardoor onze focus in dit geval volledig op het ondernemerschap ligt. Ondernemerschap in de creatieve industrieën kan worden gedefinieerd als het proces van het toevoegen van waarde aan creatieve inputs en creativiteit.<sup>2</sup> Specifiek wordt in dit boek het businessmodel van creatieve ondernemers onderzocht dat ervoor zorgt dat de creatieve ideeën van een artiest of verzameling van artiesten ‘vermarkt’ kunnen worden: *art meets commerce*. Aan dit boek liggen een aantal belangrijke dynamieken ten grondslag die gaandeweg in het boek verder worden toegelicht:

1. De bouwstenen van het businessmodel van creatieve ondernemers worden gevormd door een combinatie van drie generieke rollen die een creatieve onderneming kan vervullen.

2. Voor elke generieke rol van ondernemen binnen de creatieve industrieën kunnen de strategische doelen, kritieke succesfactoren en inkomstenbronnen worden geïdentificeerd die relevant zijn voor een succesvolle implementatie.
3. Businessmodellen moeten worden getest in de markt via strategische experimenten en zullen automatisch evolueren in de tijd.
4. Creativiteit en de kwaliteit van de producten en diensten vormen de basis van elke creatieve ondernemer en is daardoor een kritieke succesfactor van elk creatief initiatief.
5. Businessmodelschema's kunnen bestaande creatieve ondernemers helpen hun creatieve businessmodel te definiëren en te beoordelen. Ondernemers kunnen hun businessmodel schematisch weergeven waardoor relaties tussen spelers en onderlinge flow van geld, producten, informatie en diensten duidelijk worden.

De creatieve industrieën zitten vol met mythes over ondernemerschap.<sup>3</sup> Met name zijn er velen die denken dat creativiteit tegenstrijdig is met commercieel of ondernemersgericht denken.<sup>3</sup> In dit boek dragen we een aantal voorbeelden aan van hoe een aangepaste businessmodelconfiguratie kan bijdragen aan een omgeving waarin creativiteit kan groeien. In deel II van dit boek worden de businessmodellen van elf succesvolle creatieve ondernemers uiteengezet. Voor elke sector uit de creatieve industrieën wordt hier het businessmodel van één succesvolle ondernemer nader bekeken. Deze creatieve ondernemers hebben allen ondernemersgroei bewerkstelligt, waardoor zij interessante lessen kunnen bieden aan (creatieve) ondernemers die tevens ondernemersgroei nastreven.

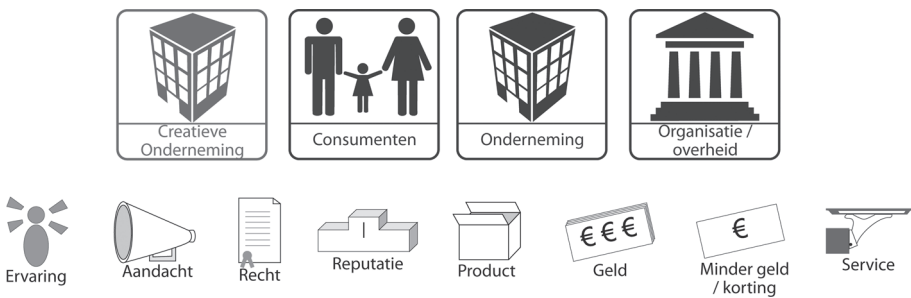
In dit boek wordt de tekst begeleid met illustraties waarop we het businessmodel op een schematische manier weergeven. Hiervoor worden de in Figuur 1-1 weergegeven iconen gebruikt. De vier bovenste iconen stellen de actoren voor waartussen transacties kunnen plaatsvinden. Aangezien de focusorganisatie steeds de creatieve onderneming is, wordt deze in een andere kleur weergegeven. De iconen van de onderste rij stellen de transacties voor die kunnen plaatsvinden. Deze kunnen zowel materieel zijn (zoals een product), of immaterieel (zoals reputatie).<sup>4</sup>

De schematische voorstelling heeft als doel de verschillende belangrijke elementen van een businessmodel uit te lichten, zoals:

- De belangrijkste entiteiten in het businessmodel, inclusief de creatieve onderneming en haar consumenten, leveranciers en partners.
- De voornaamste stromen van producten, diensten, informatie en geld.
- De relaties tussen verschillende stakeholders in het businessmodel.

De structuur van dit boek is als volgt. In dit introductiehoofdstuk zal eerst worden ingegaan op de theoretische achtergrond van businessmodellen. Hierbij zetten we uiteen wat onder een businessmodel wordt verstaan, hoe een businessmodel wordt opgesteld en waarom een businessmodel (innovatie) belangrijk is voor een ondernemer. Daarna worden de creatieve industrieën onder de loep genomen, met

een specifieke focus op de redenen waarom deze industrieën verschillend zijn van andere economische sectoren. Ook zullen enkele van de belangrijkste uitdagingen voor het ondernemen in deze industrieën worden uitgelicht. Ten slotte introduceren we in dit eerste deel drie generieke rollen of typen van ondernemen in de creatieve industrieën. In deel II worden vervolgens de businessmodellen van elf creatieve ondernemers uiteengezet, waarbij specifiek ingegaan wordt op uitdagingen in de sector, het businessmodel en aanbevelingen voor creatieve ondernemers. In het afsluitende deel van dit boek worden de elf verschillende businessmodellen naast elkaar in een gezamenlijk perspectief geplaatst en worden algemene aanbevelingen voor het opstellen van succesvolle businessmodellen voor creatieve ondernemers gemaakt.



**Figuur 1-1.** Businessmodel iconen.<sup>i</sup>

## 2. Businessmodellen

De afgelopen jaren is de term ‘businessmodel’ steeds populairder geworden.<sup>5</sup> Vaak duidt de term op wanneer er gesproken wordt over een goedlopend bedrijf, een innovatieve manier van zakendoen of een nieuwe manier van geld verdienen, met name sinds de opkomst van internet en e-commerce en het steeds belangrijk worden van de kenniseconomie. De manier van ondernemen lijkt in elk geval zeer verschillend van vroegere (industriële) economieën, toen het behalen van een schaalvoordeel en marktdominantie cruciale ingrediënten waren van succesvol ondernemen. Wanneer markten en economieën steeds minder voorspelbaar evolueren, komt de ‘veranderingscapaciteit’ van organisaties steeds meer op de voorgrond: hoe goed en snel kan een onderneming dan ook haar businessmodel aanpassen waar nodig?

i. Deze iconen zijn geïnspireerd op de ‘businessmodel blocks’ methode van de Board of Innovation. [www.boardofinnovation.com](http://www.boardofinnovation.com)

In de jaren negentig, voor de ‘dot.com bubbel’ barstte, gebruikten beginnende internetondernemingen het businessmodel concept vooral om financiering voor hun projecten te bewerkstelligen. Vaak hadden deze ondernemingen geen strategie, speciale competenties of zelfs klanten en was het businessmodel gebaseerd op beloofde winsten in een verre niet-gedefinieerde toekomst.<sup>6</sup> Ondanks dit regelmatig voorkomende ‘misbruik’ van het concept, wordt het businessmodel denken steeds meer geaccepteerd als een bruikbaar en interessant uitgangspunt om een goede organisatiestructuur op te zetten. Een goed businessmodel wordt tegenwoordig dan ook essentieel gezien voor elke succesvolle organisatie, of het nu een startende onderneming of een gevestigde speler betreft.<sup>6</sup> Recent onderzoek geeft zelfs aan dat een meerderheid van managers wereldwijd nieuwe businessmodellen verkiezen boven nieuwe producten en diensten om een competitief voordeel te behalen.<sup>7</sup> Immers, eenzelfde idee dat op de markt wordt gezet met twee verschillende businessmodellen, zal twee verschillende economische uitkomsten opleveren.<sup>8</sup> Het ‘juiste’ businessmodel hangt in sterke mate af van de specifieke onderneming en haar omgeving en omstandigheden.

Hoewel velen het er over eens zijn dat een businessmodel zeer belangrijk is voor het welslagen van een onderneming, is het nog altijd de vraag wat een businessmodel precies inhoudt. Het begrip businessmodel lijkt immers te verwijzen naar een losse opvatting van hoe een bedrijf zakendoet en inkomsten genereert.<sup>9</sup> Het begrip verwijst in eerste instantie naar een conceptueel, eerder dan een financieel, model van een onderneming.<sup>10</sup> Tot op heden is er echter geen eenduidige definitie van het begrip en de onderliggende facetten omarmd.<sup>11</sup> Sommige onderzoekers gebruiken een vrij beperkte definitie van de term businessmodel. Door het bepalen van de rol en de positie van een onderneming binnen een industrie, beschrijven ze hoe een bedrijf geld kan verdienen. Op deze manier is een businessmodel simpelweg een verklaring van hoe een bedrijf geld zal verdienen en haar winst in stand kan houden in de loop van de tijd.<sup>12</sup> De meeste onderzoekers hebben echter een bredere, meer holistische visie op businessmodellen.<sup>13</sup> Zo wordt het concept, direct of indirect, gezien als de ‘logica’, of de ‘architectuur’ achter waardecreatie (voor klanten).

In dit caseboek is gekozen voor de volgende definitie van een businessmodel:

Een businessmodel is een logisch verhaal dat uitlegt wie uw klanten zijn, wat ze waarderen en hoe u (binnen het waardenetwerk van uw industrie) economische rendementen kunt genereren in het leveren van die waarde.<sup>6</sup>

Deze omschrijving bestaat uit een aantal belangrijke elementen. Zo ligt er een focus op de ‘achterliggende logica’ van een organisatie, het benoemen van de ‘klanten’ (of groepen van klanten), het begrijpen van de ‘consumentenbehoefte’ en het vermogen van de organisatie om ‘economische rendementen’ te genereren. Econo-

mische rendementen kunnen in dit geval omzet of winst betekenen, maar ook organisatie- of personeelsgroei bijvoorbeeld. Elk businessmodel is een variatie op het onderliggende ‘waardennetwerk’. In grote lijnen heeft elk netwerk twee delen. Het eerste deel omvat alle activiteiten in verband met het maken van iets: het ontwerp, inkoop van ‘grondstoffen’, productie, et cetera. Deel twee omvat alle activiteiten in verband met de verkoop van iets: het vinden en bereiken van klanten, afhandelen van een verkoop, de distributie van het product of het leveren van de dienst.

In veel gevallen wordt er een pakkende en tot de verbeelding sprekende naam gebruikt om te refereren aan een bepaald businessmodel type. Bijvoorbeeld, de term *razors and blades* businessmodel verwijst naar ondernemingen die gratis of tegen lage prijzen een product verkopen (zoals een scheerapparaat), waarna de benodigde vervangbare onderdelen (zoals de scheermesjes) tegen hoge winsten worden verkocht. Bij het *pay as you go* businessmodel wordt gerefereerd aan ondernemingen die consumenten laten betalen voor exact gemeten gebruik en het *brokerage* (makelaars) model brengt kopers en verkopers samen en faciliteert de transacties tegen een kleine vergoeding. Ook wordt er regelmatig simpelweg verwezen naar bepaalde bedrijven die als voorbeeld dienen voor een bepaalde manier van ondernemen. Zo staat het *McDonalds* businessmodel symbool voor franchising, het *Dell* businessmodel voor het elimineren van tussenhandel (direct sales) en het gebruik van productcomponenten (*build-to-order*) en het *Ryanair* businessmodel voor *no-frills*, oftewel ontdaan van alle niet-essentiële services.

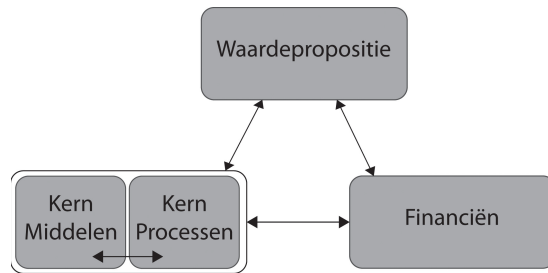
## Opstellen van een businessmodel

In deze paragraaf gaan we dieper in op de specifieke componenten van een businessmodel en hoe een businessmodel wordt opgesteld. Welke onderdelen en elementen vormen samen een businessmodel van een onderneming<sup>ii</sup>? Een terugkerend thema in discussies over businessmodellen is het concept van ‘waarde’: een businessmodel omschrijft hoe een onderneming (klanten)waarde creëert en hoe die deze waarde vervolgens kan omzetten in economische rendementen voor de onderneming.<sup>14;15</sup> Deze eigenschappen om waarde te creëren en om te zetten, kunnen worden uitgesplitst over vier verschillende componenten. Deze vier componenten vormen samen de basisbouwstenen van een businessmodel en kunnen worden gebruikt als een raamwerk om de juiste vragen en assumpties te genereren, om deze vervolgens te organiseren en te categoriseren op een constructieve wijze en om deze ten slotte op een gedegen manier te implementeren, te testen en ervan

---

ii. Er zijn verschillende benaderingen om de onderdelen van het begrip businessmodel te specificeren. In het businessmodel canvas van Osterwalder bijvoorbeeld worden negen verschillende onderdelen onderscheiden. Zie ook: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Businessmodel Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (1st ed.). Wiley.

te leren.<sup>16</sup> Het raamwerk zal hieronder worden uitgelegd en geïllustreerd aan de hand van een voorbeeld uit de modewereld: het businessmodel van Zara.<sup>17</sup>



**Figuur 2-1.** Het four-box businessmodel.<sup>17</sup>

De **waardepropositie** is dé reden waarom klanten/consumenten een bepaalde onderneming verkiezen boven een andere. In zijn eenvoudigste vorm definieert een waardepropositie de relatie tussen de kenmerken van het product en de specifieke behoeften van de klant. Het biedt een oplossing voor een bepaald probleem of verlangen van de consument over verschillende momenten (bijvoorbeeld het aankoop-, het gebruiks- en/of het verwijderingsmoment van producten en diensten), dat kwantitatief (bijvoorbeeld prijs, snelheid van de service) of meer kwalitatief (bijvoorbeeld design, status, gebruikservaring...) kan zijn. Een waardepropositie kan zich focussen op drie verschillende voordelen die het product of dienst levert aan de klant/consument, of een combinatie van deze.<sup>18</sup> Functionele voordelen zijn gebaseerd op een productattribuut dat een functioneel nut levert aan de klant. Emotionele voordelen geven de klant/consument een bepaald (positief) gevoel en voegen rijkdom en diepte toe aan de ervaring van het bezitten en/of gebruiken van een product of dienst. Zelf-expressieve voordelen, ten slotte, bieden de klant/consument de mogelijkheid om zijn of haar zelfbeeld te communiceren. Hierbij worden de merken en producten gebruikt als symbool van het zelfconcept van de gebruiker. Een effectieve waardepropositie moet leiden tot een sterke verstandhouding tussen onderneming en klant en resulteren in aankoopbeslissingen en lange termijn relaties. De waardepropositie van de modewinkelketen Zara bijvoorbeeld is gebaseerd op het concept van *instant fashion*. Hierbij wordt door de retailer gefocust op de functionele voordelen die zij kunnen leveren door lage prijzen te combineren met de mogelijkheid de nieuwste modetrends snel aan te bieden. Waar traditioneel een kledinglijn minstens een jaar van tevoren wordt bedacht en ontworpen, pakt Zara dit anders aan. Zij identificeerden dat onder invloed van de massamedia trends en voorkeuren zeer snel kunnen veranderen. Daardoor hebben zij zich als doel gesteld direct op deze trends in te kunnen spelen met kleding die wordt ontworpen en op de markt gebracht meteen wanneer een trend zich voordoet. Zodoende zijn zij in staat direct de laatste mode te leveren aan de trendgevoelige en modebewuste (massa)consumenten.

De **(kern)middelen** zijn de specifieke kritieke resources die worden aangewend om de waardepropositie uit te voeren. Elke onderneming maakt gebruik van vele middelen om het product of dienst te leveren. De **kern**middelen zijn vervolgens de (potentieel) sterke en vaak unieke punten die essentieel zijn om tot de waardecreatie te komen. Dit kunnen onder andere de (creatieve) kwaliteiten van het personeel, de uitstraling en sterkte van het merk, de kennis en toegang tot technologie en de benodigde samenwerkingen omvatten die een onderneming leiden en onderhouden. Hierbij moet een onderneming ook duidelijke keuzes maken op welke taken en activiteiten zij zich wil concentreren en welke beter kunnen worden uitbesteed aan partners, leveranciers of klanten. Voor Zara is een van haar kernmiddelen haar volledig geïntegreerde waardeketen. Hierbinnen heeft het modebedrijf een zeer geavanceerd, automatisch systeem dat voorraden en distributie faciliteert, en een uniek wereldwijd communicatiesysteem waarmee wereldwijde storemanagers in contact staan met het Zara designteam. Door de beste technologieën toe te passen is Zara in staat vrijwel direct *on-demand* te produceren en te distribueren, en zijn zij bijvoorbeeld bij machte om binnen vijftien dagen een nieuwe collectie te ontwerpen en in de winkels te hebben.

Sterk aan de kernmiddelen gelieerd zijn de **(kern)processen**, welke zowel tastbare als ontastbare terugkerende kritieke organisatorische handelingen omvatten die uitgevoerd worden binnen een onderneming en waardoor een onderneming de waardepropositie kan uitvoeren in een duurzame, herhaalbare en beheersbare manier. Dit is bijvoorbeeld de productie, R&D, maar ook marketing-, communicatie- en personeelsbeleid. Vaak zijn processen een integratie van verschillende functionele domeinen. Net als met de middelen is er een groot aantal processen aanwijsbaar binnen een organisatie. De **kern**processen zijn vervolgens die processen die cruciaal zijn bij het uitvoeren van de waardepropositie. Een goede configuratie en integratie van de verschillende processen is essentieel om een duurzaam concurrentievoordeel te bemachtigen en om het businessmodel succesvol uit te voeren. Voor Zara betekent het spotten van de laatste trends een cruciaal onderdeel van haar bedrijfsuitvoering. Daarom hebben alle filiaalhouders van Zara tevens de taak de laatste modetrends te volgen en door te spelen via het intern communicatiesysteem naar het in-house ontwerpteam. Dit proces speelt een belangrijke rol in de ambitie om de laatste trends direct te kunnen aanbieden.

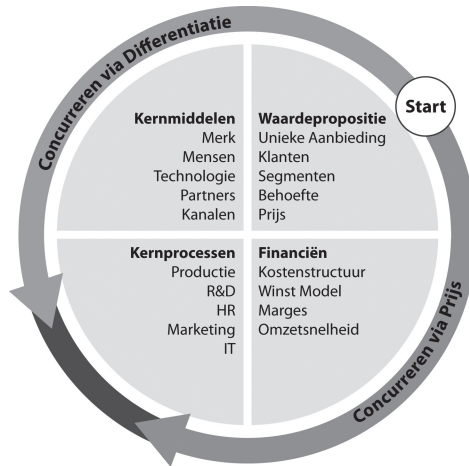
De **financiën** behelzen de benodigde regelingen die dienen om de economische levensvatbaarheid van het aanbod te waarborgen, ook wel het 'verdienmodel' van de onderneming genoemd. Het verdienmodel is een belangrijk onderdeel van het businessmodel, aangezien hierin bepaald wordt hoe de waarde die gecreëerd wordt door de onderneming ook daadwerkelijk kan worden omgezet in financiële uitkomsten. Hierbij dient zowel rekening te worden gehouden met de opbrengsten-



als de kostenzijde van het ondernemerschap. Onder de financiën vallen bijvoorbeeld systemen en methoden voor kostentoerekening, tarifiering, winstmarges... Vaak wordt bij businessmodel innovatie gedacht aan dit specifieke onderdeel: hoe kunnen op een andere manier financiële middelen worden gegenereerd. Door hun geïntegreerde en gecentraliseerde waardeketen en hun state of the art geautomatiseerde systemen is Zara in staat veel kosten te besparen. Met name de hoge omloopsnelheid van de voorraden geeft de mogelijkheid winst te genereren ondanks de lage marges. Op deze manier hebben zij het vermogen de trendy kleding tegen relatief lage prijzen aan te bieden en daardoor toegankelijk te maken voor de massamarkt.

Het is belangrijk te beseffen dat deze vier onderdelen niet op zich staan. In een succesvol businessmodel complementeert elk onderdeel elkaar zodanig dat er een unieke waardecreatie voor zowel de klant als de onderneming en mogelijkheid tot waarde omzet ontstaat. In dit boek wordt ervan uitgegaan dat het opstellen van een (nieuw) businessmodel start vanuit de waardepropositie. Gebaseerd op de keuzes die daarin gemaakt worden, wordt vastgesteld hoe de andere onderdelen van het businessmodel kunnen worden ingevuld, zodanig dat ze elkaar aanvullen. In het voorbeeld van Zara is goed te zien hoe de waardepropositie wordt mogelijk gemaakt door de invulling van de middelen, processen en de financiën en dat al deze onderdelen elkaar aanvullen en versterken. Met name deze synergie zorgt voor een sterk en succesvol businessmodel.

Waardeproposities zijn vaak wederzijds uitsluitend en kennen een verschillende opbouw. Michael Porter stelt dat er drie generieke concurrentie uitgangspunten zijn die kunnen leiden tot een concurrentievoordeel: concurreren via een uniek aanbod van producten en diensten (differentiatie), concurreren via de laagste prijs (kostenleider) of via een focus op een bepaald deelsegment.<sup>19</sup> Eyring, Johnson en Nair stellen dat de generieke strategieën van differentiatie en kostenleiderschap beide een verschillende manier van opstellen van een businessmodel vereisen.<sup>20</sup> Wanneer de waardepropositie uitgaat van het aanbieden van de laagste prijs in de markt, zal de invulling van het financiële luik van het businessmodel, waaronder de aanbodprijs, het verdienmodel en kostenstructuur, een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van het businessmodel. Pas daarna zullen de kernprocessen en -middelen geconcretiseerd worden. Hiertegenover staat een waardepropositie waarin de onderneming uitgaat van een uniek aanbod van producten en diensten in de markt. Deze uniekheid kan gebaseerd zijn op elementen van het product zelf, maar ook op de distributie, de marketing en nog vele andere factoren. Ondernemingen die focussen op een differentiatiestrategie zullen na het creëren van de unieke waardepropositie eerst de kernmiddelen en de kernprocessen die de uitvoering van deze waardepropositie en de unieke differentiatie mogelijk maken, vaststellen. Daarna pas zullen de financiën ingevuld worden.



**Figuur 2-2.** Het opstellen van een businessmodel.<sup>20</sup>

### Strategie, businessmodel, business plan en tactiek

De verschillende begrippen strategie, businessmodel, business plan en tactiek kunnen voor veel verwarring zorgen bij ondernemers. Deze termen worden vaak door elkaar gebruikt om alles omtrent een onderneming te omschrijven.<sup>21</sup> Hoewel de begrippen zeker gerelateerd zijn, zijn er toch fundamentele verschillen. In dit boek definiëren wij de begrippen op de volgende wijze:

- Een **businessmodel** refereert aan de logica van een onderneming, de manier waarop zij opereert en hoe deze waarde creëert voor zichzelf en andere betrokkenen.
- **Strategie** refereert aan de ‘keuze’ van het businessmodel waarmee de onderneming wil concurreren in de markt. Strategische beslissingen hebben dus in zeer sterke mate te maken met de competitie en worden deels bepaald vanuit de waardepropositie van de onderneming. Elke onderneming heeft de strategische keuze uit een groot aantal businessmodellen. Een uitgever van een krant bijvoorbeeld kan ervoor kiezen om zijn product te vullen met eigen geschreven artikels en opiniestukken om deze vervolgens advertentievrij thuisbezorgd aan te bieden aan betalende abonnees. Anderzijds kan dezelfde uitgever er ook voor kiezen de krant te vullen met standaard nieuwsberichten overgenomen van persbureaus om deze vervolgens gratis aan te bieden op strategische uitdeelpunten als treinstations en winkelcentra. De inkomsten kunnen dan bijvoorbeeld worden gegenereerd uit duidelijk aanwezige advertenties. Hier tussenin zijn er nog tal van mogelijkheden. Dit is een voorbeeld van een strategische keuze die een onderneming moet maken: de keuze voor een bepaald businessmodel.<sup>22</sup>
- In een **business plan** staat een uiteenzetting van specifieke doelen die een onderneming zich gesteld heeft, de redenen waarom de onderneming denkt

# Case studies

### 1. Architectuur

Architectuur is meer dan een kunst of een representatie van cultureel erfgoed, maar vormt een essentieel onderdeel van ons leven door het vormgeven van onze omgeving en door de directe interactie met ons dagelijks leven.<sup>38</sup> Het is daardoor een zichtbaar en vaak spraakmakend onderdeel van de creatieve industrie. Ieder mens heeft wel een mening over gebouwen in zijn omgeving. In Vlaanderen zijn ongeveer 12.000 architecten actief, waarvan de overgrote meerderheid als zelfstandige werkt.<sup>24</sup> Bekende en (internationaal) succesvolle architecten en bureaus zijn onder andere Robbrecht en Daem, Stephane Beel, Xavier De Geyter, Architectenbureau Jaspers en Philippe Samyn. Grofweg laat de architectuur zich onderverdelen in vier deelgebieden: interieurarchitectuur, bouwwerken, landschapsarchitectuur en ruimtelijke ontwikkeling. De sector architectuur strekt zich dus uit van de binnenruimte, via gebouwen, tot de inrichting van de openbare ruimte en het maken van plannen voor hele gebieden.<sup>55</sup>

De architectuursector is nagenoeg volledig markt-gefinancierd, waarbij overheids-subsidies vrijwel geen rol spelen.<sup>56</sup> Omzet voor de architectenbranche in de Europese Unie is voor bijna 80 procent afkomstig van opdrachten uit het bedrijfsleven, publieke opdrachtgevers, zoals nationale en lokale overheden, zijn goed voor 17 procent en slechts een klein gedeelte van de omzet van architecten is afkomstig van opdrachten van particulieren (3 procent).<sup>57</sup> De opdrachten worden binnengehaald door middel van directe vraag van de cliënt, of via deelname aan zogenoemde tenders ('open oproepen'). Bij deze tenders krijgen architecten de mogelijkheid hun visie op het openstaande project aan te bieden, waarbij de opdrachtgever uiteindelijk bepaalt welk aanbod het best past bij zijn wensen en verwachtingen. Het winnen van deze tenders is belangrijk en vereist dus een investering in tijd en financiën om een zo groot mogelijke kans op de uitvoering te krijgen. Kleine ondernemers hebben vaak een structureel nadeel in de mogelijkheden voor vooronderzoek om zo'n tender te winnen, wat een belangrijke groeibelemmering voor deze ondernemers kan betekenen.

Het verkrijgen van deskundig personeel is een volgende groeibelemmering in deze branche, zeker aangezien de (relatief hoogopgeleide) architecten en tekenaars sa-

men goed zijn voor zo'n 70 procent van het gemiddelde personeelsbestand van een onderneming uit deze sector.<sup>55</sup> Voor veel architectenbureaus is het daardoor een grote uitdaging om zichzelf van kwalitatief goed personeel te voorzien.<sup>55</sup>

Een laatste groeibelemmering is de beperkte mate van reproduceerbaarheid binnen de industrie. Projecten vragen over het algemeen een unieke maatgemaakte oplossing voor de situatie, waarbij de oplossing vaak zeer arbeidsintensief is en niet of slechts beperkt kan worden overgedragen naar een volgende project. Daarnaast wordt vaak de naam van de architect voor altijd verbonden aan een creatie. Door dat deze reputatie persoonsafhankelijk is, loopt een bureau het risico een deel van haar patrimonium te verliezen bij verloop van personeel.

### **AWG Architecten**

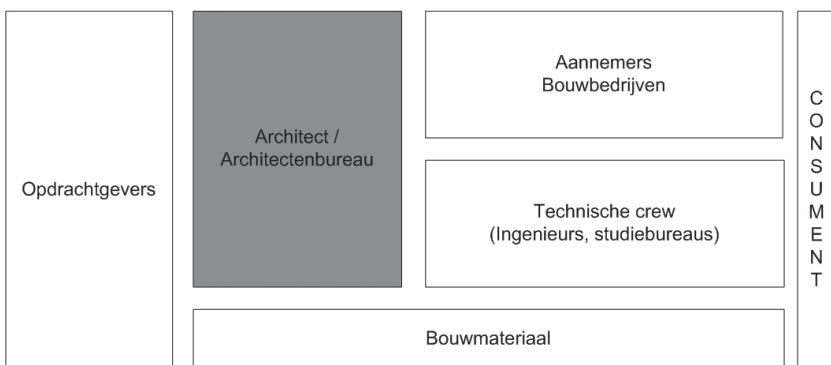
Het Antwerpse bureau AWG Architecten is al jaren een van de meest toonaangevende architectenbureaus van de lage landen. Het bureau heeft door de jaren heen vele prijzen en onderscheidingen gekregen. Een van de eerste ontwerpen waarmee het bureau internationale bekendheid verwierf, was het ontwerp van de 'Woning van Roosmalen' op de kaai aan de Schelde in Antwerpen in 1985, dat een eerste aanzet betekende tot de opwaardering van dit stadsdeel. Dit gebouw won nominaties voor de prestigieuze Mies van der Rohe European Union Prize for Contemporary Architecture in 1990 en 1992. Van 1999 tot 2005 functioneerde oprichter bOb Van Reeth als de eerste Vlaamse Bouwmeester met als taak het selecteren, stimuleren en adviseren bij de projecten van de Vlaamse Overheid. Over de jaren heen heeft het bureau vele prestigieuze projecten ondernomen, waaronder de verbouwing van het Koning Boudewijnstadion in Brussel, het Lombardiaplein in Antwerpen, het Detroitcomplex in Amsterdam en recentelijk het Holocaustmuseum in Mechelen en de Sint Sixtusabdij te Westvleteren.

### **Achtergrond**

Het bureau werd in 1972 door bOb Van Reeth opgericht onder de naam AWG, dat staat voor Architecten Werk Groep, en in 2001 heropgericht onder de nieuwe naam AWG Architecten door dezelfde Van Reeth, samen met vennoten Geert Driesen, Filip Delanghe, Christine de Ruijter, Ilse Van Berendocks en Jan Verrelst. Het bureau is een breed georiënteerd designbureau en ontwerpt van koffiekopjes tot grote stedenbouwkundige plannen en alles wat daar tussenin zit. Zo heeft men projecten ondernomen voor het ontwerpen van onder andere stoelen, servies, tapijt en binnenhuisarchitectuur. De hoofdfocus ligt echter op architectuur en stedenbouw, waarbij men een specialiteit heeft ontwikkeld op binnenstedelijke ontwikkeling. Deze keuze is verbonden met het streven naar culturele duurzaamheid, iets dat een duurzaam ontworpen gebouw meer heeft dan een tijdelijk object als een meubel.

Befaamdheid verwierf het bureau als eerste in de jaren '80 met enkele in het oog springende projecten als de eerdergenoemde 'Woning van Roosmalen' en het 'Zuiderterras' in Antwerpen. Na een eerste veelgeprezen project in de binnenstad in Utrecht (het 'Mariaplaats') is AWG Architecten sinds begin jaren '90 eveneens zeer actief op de Nederlandse markt. De oplossing die men had gevonden op de complexe Utrechtse situatie zorgde voor veel publiciteit en nieuwe aanvragen, waardoor het bureau op een bepaald moment zelfs bijna volledig in Nederland werkte. Een belangrijke reden waarom AWG Architecten veel in Nederland werkt, heeft te maken met het feit dat in Nederland zowel projectontwikkeling enerzijds als het collectief bouwen anderzijds meer is doorgezet. Hierdoor is er minder individuele versnippering in bouwprojecten, zoals in België. Dat maakt projecten mogelijk waarbij grotere stedelijke gehelen opnieuw gepland en gebouwd kunnen worden met referenties aan de historie van de plaats/plek en de gebouwen die er voordien stonden (de zogenoemde *genius loci*).

De hoofdmoot van het werk zit tegenwoordig in het stedenbouwkundig, architecturaal werk, waarbij vanwege de locatie van veel van de projecten vaak sprake is van een combinatie van woningbouw met commerciële functionaliteiten, zoals een winkelprogramma. AWG Architecten heeft zich met name gespecialiseerd in vrij complexe en moeilijke opgaves, waarbij de grens tussen stedenbouw en architectuur heel dun of zelfs onbestaande is. Dit zijn vaak heel bewerkelijke projecten, waarbij verschillende modules niet zomaar repeterend kunnen worden ontworpen, maar gemodelleerd moeten worden ingevoerd en ingeweven in de bestaande stedelijke omgeving. Vanuit de (historische) context probeert het bureau, in samenwerking met de opdrachtgever en betrokkenen, en rekening houdend met toekomstige functionaliteit, architecturale en stedenbouwkundige projecten te realiseren met een duurzaam karakter. De laatste jaren heeft AWG Architecten haar mix terug uitgebreid door naast deze binnenstedelijke projecten tevens andersoortige projecten uit te voeren, zoals het ontwerp voor de Sint Sixtusabdij te Westvleteren, het Holocaustmuseum in Mechelen en het Rabobank gebouw in Doetinchem.



**Figuur 1-1.** Het waardenetwerk van de architectuur sector.<sup>24</sup>

Bij AWG Architecten zijn zes vennoten en 24 werknemers werkzaam. Binnen het waardenetwerk van de architectuursector verhoudt het bureau zich als een typisch architectenbureau.

### ***Businessmodel***

In de filosofie van AWG Architecten is bouwen gelijk aan het maken van intelligente ruïnes. Gebouwen overleven vele generaties, leefstijlen, woonbehoeften en meer. Ze blijven nuttig, geschikt en bruikbaar. Een stedenbouwkundige voetafdruk is dan ook zo goed als eeuwig. In deze filosofie is het dus zaak bouwsels te concipiëren waarin de tijd, net zoals vorm en materiaal zitten ingebouwd. AWG Architecten tracht daarom intelligente ruïnes te bedenken, gebouwen waarvan de ruwbouw eeuwen meegaat en waarin functionaliteit ook in de toekomst gewaarborgd is. Het bureau heeft dan ook, zelf gezegd, geen stijl, omdat die vergankelijk is en daardoor niet duurzaam voor volgende generaties. In de visie van AWG Architecten moet architectuur geen verhalen proberen te vertellen, een gebouw moet alleen zichzelf zijn, niets voorstellen.

Het bureau zit vol met verschillende invloeden, kijkt in altijd andere richtingen op wisselende manieren en wilt de wereld niet verbeteren, maar er wel bij horen en iets passends bij de historische context toevoegen.<sup>58</sup> AWG Architecten ziet de architectuur als een dienstverlenend beroep, waarbij men tracht het belang van verschillende groeperingen, zoals de ontwikkelaar, de gemeente en de huidige en toekomstige gebruikers te verenigen om zo de (culturele) duurzaamheid van het gebouw en de omgeving te waarborgen.

### **Waardepropositie**

AWG Architecten streeft culturele duurzaamheid na door te ontwerpen binnen een historische context en tracht hierdoor continuïteit te bewerkstelligen.

Deze waardepropositie wordt uitgevoerd aan de hand van twee kernbegrippen in de filosofie van AWG Architecten: continuïteit en coöperatie. Beide begrippen vinden zowel intern als extern een toepassing binnen het businessmodel van AWG Architecten. Allereerst tracht het bureau met zijn ontwerpen een continuïteit in het stadsbeeld te bewerkstelligen waarbij de architecturale en stedenbouwkundige projecten een aanvulling op en versterking van de bestaande context vormen. Daarnaast bezorgt het nastreven van interne continuïteit het bureau lange termijn zekerheid van voortbestaan. Door zich te structureren als coöperatieve vennootschap zorgt men voor een hoge mate van interne coöperatie en verbondenheid, dat onder meer blijkt uit het gezamenlijke streven naar het intern koesteren, continueren en uitbouwen van het opgebouwde patrimonium. Ten slotte zorgt de open cultuur van coöperatie met externe experts, uitvoerende bureaus en belanghebbenden

voor enerzijds de mogelijkheid complexe grote projecten te kunnen uitvoeren, en anderzijds voor acceptatie en begrip voor de vaak gevoelige projecten.

### Continuïteit

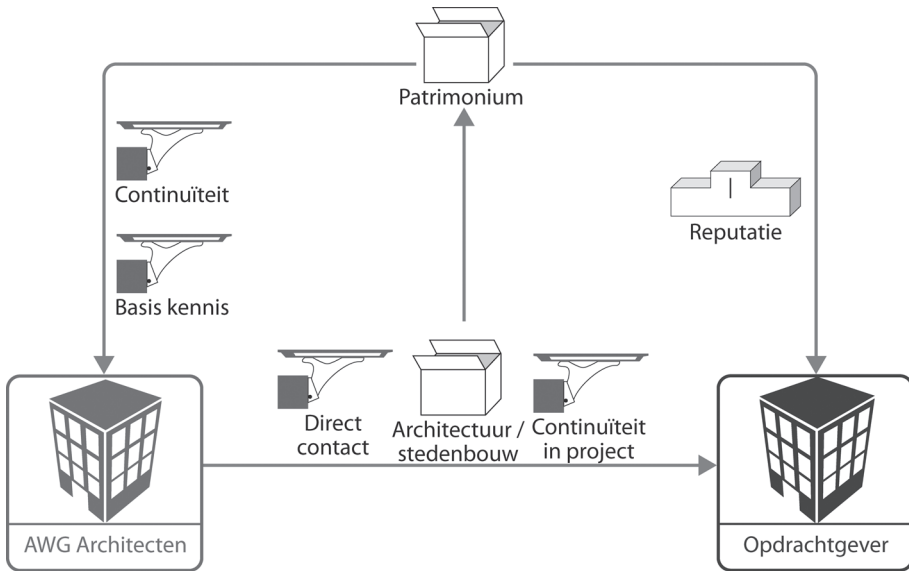
Een belangrijk streven van AWG Architecten is om (culturele) duurzaamheid te bewerkstelligen met haar projecten. Met name bij de binnenstedelijke projecten maken de ontworpen gebouwen deel uit van een historische context en wordt beoogd een continuïteit in het stadsbeeld te bereiken. Parallel aan dit streven naar duurzaamheid speelt binnen het businessmodel van AWG Architecten tevens organisatorische en projectmatige continuïteit een belangrijke rol.

Veel architectenbureaus zijn doorgaans top-down georganiseerd, met een (bekende) architect als eigenaar/directeur en een piramide structuur daaronder. Het generaliseerde werk wordt dan vaak vereenzelvigd met de hoofdarchitect, wat de continuïteit op lange termijn van het opgebouwde patrimonium in gevaar kan brengen. Door de keuze voor een coöperatieve vennootschap kiest AWG Architecten voor een meer langdurige continuïteit. In deze structuur is in- en uitstroom van partners mogelijk, maar het intellectueel patrimonium dat is opgebouwd als bureau, blijft onder de naam AWG Architecten bestaan en behouden voor het bureau. Het zal in de loop der tijd vanzelfsprekend van kleur veranderen, door bijvoorbeeld een verandering in partners, maar het zal niet verdwijnen. Er is bewust voor gekozen het bureau niet de naam van haar meest bekende architect, bOb Van Reeth, te geven. In de visie van AWG Architecten is individuele faam immers een tijdelijk fenomeen. Met de naam 'Architecten Werk Groep' benadrukt het bureau dat het gaat om een groep van gelijkwaardige complementaire partners die in coöperatie volgens een onderliggende gedeelde visie aan architecturale en stedenbouwkundige projecten werkt.

De belangrijkste bron van acquisitie is het eigen werk, waardoor het patrimonium dat onder de naam AWG Architecten is opgebouwd een zeer belangrijk instrument is om nieuwe opdrachten binnen te halen. Projecten die zowel in conceptfase als in uitvoering al gemaakt en bedacht zijn, zelfs voordat de meeste van de huidige vennoten onderdeel van het bedrijf uitmaakten, zijn nog steeds belangrijke referenties om nieuwe opdrachten te verkrijgen. De uitverkiezing voor een voorselectie voor een architecturale of stedenbouwkundige tender is vaak juist op basis van dat patrimonium en de referenties van binnenstedelijke architectuur die het bureau kan voorleggen. Vanwege de keuze voor een coöperatieve vennootschap onder de naam AWG Architecten garandeert men de continuïteit van het patrimonium en blijft deze, ongeacht de samenstelling van de directie, verbonden aan het bureau. Naast het acquirerend vermogen van het patrimonium geven alle ontworpen projecten uit het verleden tevens een bagage aan de huidige vennoten en werknemers van het bureau. Veel oplossingen zijn al eens bedacht, en het is aan de huidige

generatie om het op een juiste manier opnieuw in te zetten, waarbij ervaringen uit het verleden de basis, inspiratie en referentie vormen.

Om continuïteit ook binnen de projecten te bewerkstelligen wordt elk project van het begin tot na oplevering geleid door een duo bestaande uit één van de vennoten en één van de medewerkers. Daarnaast wordt er afhankelijk van de benodigde capaciteiten van het project een team van medewerkers ingeschakeld dat op basis van fase, schaal en intensiteit van het werk uitgebreid of verkleind kan worden. Hierbij wordt erover gewaakt dat er geen vaste verdelingen optreden waarbij vennoten steeds met dezelfde medewerkers een team vormen. Ook werken medewerkers tegelijkertijd aan meerdere projecten om te waken over personele verzaaging. Door deze projectstructuur wordt continuïteit in de projecten gewaarborgd. Hetzelfde team is betrokken van de eerste contacten met opdrachtgevers, gemeenten en betrokkenen tot en met de nazorg.



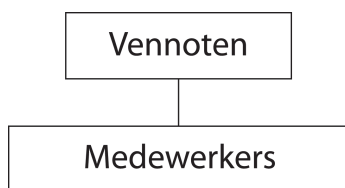
**Figuur 1-2.** Continuïteit.

### Interne coöperatie

Een belangrijk uitgangspunt in de organisatie van AWG Architecten is dat men is gestructureerd als een coöperatieve vennootschap (CVBA). Binnen het architectenbureau heerst een streven naar gelijkwaardigheid, boven een streven naar hiërarchie. Binnen deze structuur is de directie van het bedrijf in handen van zes gelijkwaardige vennoten die leidinggeven aan momenteel 24 medewerkers. Deze medewerkers zijn allen architecten en stedenbouwkundigen en zijn allen op hetzelfde niveau

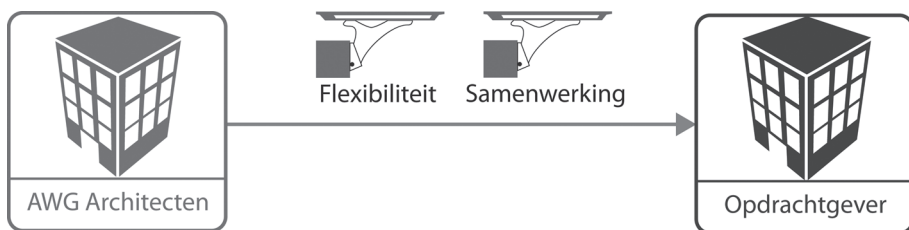


binnen de organisatie werkzaam. Ten gevolge hiervan is er een zeer horizontale organisatiestructuur ontstaan met in principe slechts twee lagen (Figuur 1-3).



**Figuur 1-3.** Horizontale structuur.

Deze platte organisatiestructuur heeft een aantal belangrijke voordelen voor AWG Architecten. Allereerst zijn er in de horizontale organisatie zeer korte interne communicatielijnen. Door het wegnemen van meerdere tussenlagen staan de medewerkers immer in direct contact met de zes vennoten. Ook zorgt het voor een hoge mate van flexibiliteit. Door het ontbreken van tussenlagen kan snel en direct worden gereageerd op onverwachte situaties, zoals plotselinge wijzigingen, of nieuwe aanvragen met een korte deadline. Deze interne structuur heeft ook naar de opdrachtgevers toe voordelen. Doordat er alleen architecten en stedenbouwkundigen werkzaam zijn binnen AWG Architecten, zijn deze allen zelf verantwoordelijk voor de gehele projecten, van ontwerp en uitvoering tot aan administratie en nazorg. Deze architecten en stedenbouwkundigen zijn hierbij zowel inhoudelijk als organisatorisch verantwoordelijk voor het hele project. Zij verzorgen hierbij tevens het complete contact van telefoon, brief en e-mailverkeer. Opdrachtgevers zijn hierdoor steeds in direct contact met de daadwerkelijke verantwoordelijken voor de projecten, wat vertrouwen geeft en informatieoverdracht ondersteunt.

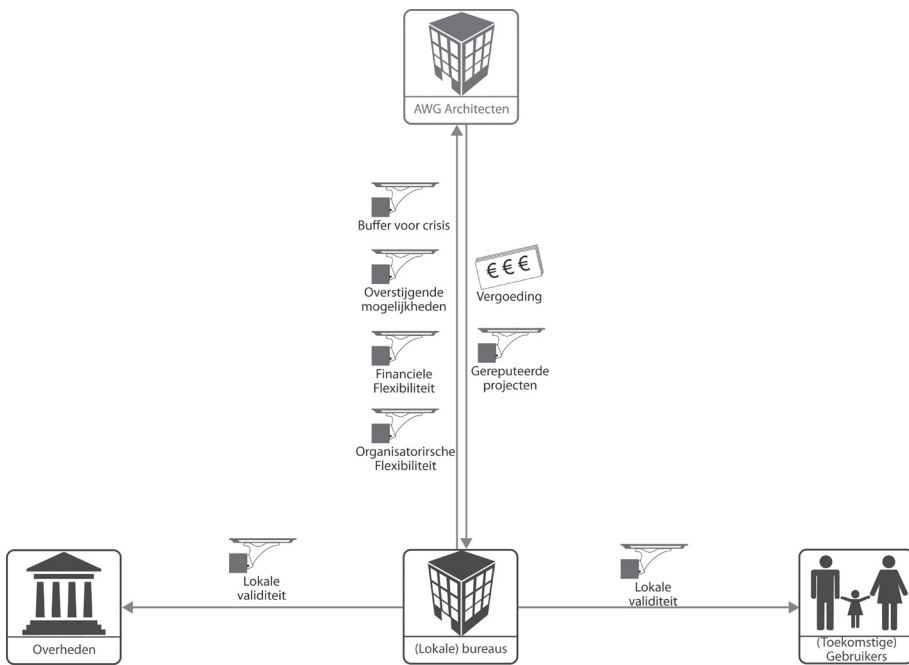


**Figuur 1-4.** Interne coöperatie.

#### Externe coöperatie

AWG Architecten heeft er bewust voor gekozen te werken met een compacte groep van hooggeschoolde medewerkers. Allen zijn architecten en stedenbouwkundigen

en men heeft geen puur uitvoerende werknemers, zoals (bouwkundige) tekenaars, in dienst. Door de organisatie binnen een beperkte schaal te houden, kunnen de vennoten en medewerkers werken met een minimum aan organisatorische handelingen die ten koste kunnen gaan van de creativiteit en de output. Om toch in staat te zijn grote projecten uit te voeren werkt AWG Architecten in de regel samen met externe architectenbureaus en ingenieurs. Naast fysieke redenen kunnen er ook goede technische (specifieke kennis) of praktische redenen (afstand) zijn om een coöperatie aan te gaan.



**Figuur 1-5.** Samenwerking met lokale bureaus.

Wanneer een project de mogelijkheden van AWG Architecten overstijgt, kan men gemakkelijk in samenwerking een project deels uit handen geven. Hierdoor is AWG Architecten in staat zich te focussen op haar meest belangrijke capaciteiten, namelijk het ontwerpen in binnenstedelijke omgevingen en historische context. Vaak worden vervolgens de meer uitvoerende taken uitbesteed en/of in samenwerkingsverband gebracht. Bij deze samenwerkingen wordt er vaak voor gekozen om bijvoorbeeld met een lokaal bureau te werken. Doordat AWG Architecten een specialisme heeft ontwikkeld voor binnenstedelijke ontwikkeling in historische context, werkt men vaak aan zeer gevoelige projecten. Deze projecten wekken regelmatig sterke reacties op van de gemeenschap, de bewoners en de betrokken overheden. Zeker wanneer men werkt

[Dit boek is online te koop \(klik hier\)](#)

Creativiteit en een uniek aanbod alleen zijn geen garantie voor succes van ondernemers in de creatieve industrieën. De veranderende context heeft de druk op deze creatieve ondernemers enorm verhoogd. Het kunnen overleven en doorgroeien in deze veeleisende sectoren vereist dat de creativiteit vertaald wordt in een aangepast businessmodel. Maar wat maakt hierbij nu precies het verschil? Hoe slagen sommige ondernemers erin hun creatief idee ook commercieel leefbaar te maken en te houden? Is het mogelijk om tot een algemeen geldend succesrecept te komen? Wij proberen dit door het verhaal te vertellen van elf groeiende ondernemingen binnen de creatieve industrieën. Meer specifiek beschrijven we in deze collectie de businessmodellen van deze ondernemers. Zonder exhaustief te willen zijn, hebben we oog voor de breedte en diepte van de creatieve industrieën (van beeldende kunst tot gameontwikkeling). Vanuit de eigenheid van elk van deze ondernemers en met een praktisch perspectief wordt uiteengezet hoe deze ondernemingen door middel van hun businessmodel op een doordachte wijze de specifieke uitdagingen aangaan en duurzame groei mogelijk maken.

Met de diversiteit aan casestudies willen we ook de verschillende aspecten van het ondernemen in de creatieve industrieën illustreren. Hierdoor levert het boek concrete handvatten voor ondernemers die een groeisprong ambiëren in de creatieve industrieën of voor ondernemers in de 'nieuwe economie' waarin service, kennis en creativiteit de sleutel zijn tot een concurrentievoordeel.

**WALTER VAN ANDEL** is onderzoeker aan Antwerp Management School. Hij heeft een bachelor en master in Economische Wetenschappen van Erasmus Universiteit Rotterdam en een MBA van Western Illinois University.

**KOEN VANDENBEMPT** is hoogleraar Strategisch Management aan de Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de Universiteit Antwerpen en aan Antwerp Management School.

