De kunst van het **merk** en het merk **kunst**

Door **Loes Wernsen**

De kunstsector is in beweging. Subsidies zijn gekrompen, investeerders zijn schaars. Doordat de overheid zich in Nederland steeds meer terugtrekt als financier van de kunst- en cultuursector, is de economische positie van de kunstenaar veranderd. Welke rol kan merkoriëntatie vervullen bij het positioneren van een kunstenaarsonderneming en het creëren van meerwaarde, zonder dat daarmee de identiteit en authenticiteit van de kunstenaar verloren gaan?

Oud-staatssecretaris van Cultuur, kunst- en mediabeleid Van der Ploeg introduceerde eind jaren negentig van de twintigste eeuw het begrip cultureel ondernemerschap: "Cultureel ondernemerschap is allereerst een houding die erop is gericht zoveel mogelijk kunstzinnig, artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen" (Van der Ploeg, 1999, p. 5). Vanuit de kunst- en cultuursector kwam er kritiek op deze visie omdat de definitie de nadruk legt op marktwerking en commercie. In die periode werd er steeds meer onderzoek gedaan naar cultureel ondernemerschap. Er werd vanuit die inzichten een nieuwe definitie geïntroduceerd waarin cultureel ondernemerschap tot doel heeft economische waarde te realiseren met kunst, waarbij de artistieke integriteit van de kunstenaar als uitgangspunt genomen wordt: "Cultureel ondernemerschap is het leiden van een culturele organisatie vanuit drie kenmerken: het formuleren van een richtinggevende culturele missie; het balanceren en handelen tussen culturele en economische waarden; de zorg hebben voor een culturele infrastructuur" (Hagoort, 2007, p. 27). Hagoort stelt hiermee dat de artistieke identiteit uitgangspunt is voor de organisatie en dat het managen van die organisatie (en het genereren van inkomsten) nodig is om de culturele missie te verwezenlijken.

Stakeholders

Het financieren van kunst en cultuur was lange tijd voornamelijk een zaak van de overheid en van particuliere financiering via fondsen en legaten. Nu de overheid zich aan het terugtrek-

ken is, lijkt cultureel ondernemerschap noodzakelijk geworden. In Westerse landen leeft ongeveer de helft van de beroepskunstenaars onder de armoedegrens en meer dan de helft kan niet rondkomen van de opbrengsten van zijn artistiek werk (Abbing, 2010). Onderzoek van het expertisecentrum Kunst en Vormgeving AKV/St. Joost laat zien dat veel creatieve ondernemers weinig geld verdienen en dat zij het verdiende geld in nieuwe producties stoppen (Winkel, Van Gielen & Zwaan, 2012). Vaste aanstellingen voor kunstenaars, bijvoorbeeld als orkestmuzikant of danser in loondienst, zijn schaars. Kunstenaars zijn daarom vaak zzp'er. De Sociaal-Economische Raad meldt dat eind 2013 ruim 60% van de individuele kunstenaars zelfstandige is en dat dit percentage stijgt (SER, 2016). Dit betekent dat kunstenaars vaak óók ondernemer zijn. Gelet op de cijfers voor de niet al te rooskleurige inkomenspositie van kunstenaars is het de vraag of kunstenaars beschikken over voldoende kennis op zakelijk gebied. Ze zijn immers nauwelijks opgeleid als ondernemer en niet iedereen beschikt van nature over genoeg ondernemersvaardigheden om te kunnen overleven als zzp'er.

Een markt is een plek waar vraag en aanbod bij elkaar komen. De kunst- en cultuursector zelf vormt en voedt de culturele markt. Hagoort (2007) stelt dat door externe betrokkenheid te realiseren de kunst- en cultuursector economisch gezien gezonder zou kunnen worden. Een goed functionerende markt kan een vruchtbare voedingsbodem voor de kunstenaarsonderneming zijn. Door externe stakeholders te betrekken bij de ontwikkeling van de kunstenaarsonderneming en haar kunstproducten is de kans groter dat vraag en aanbod bij elkaar komen. Als laatste stelt Hagoort dat zakelijke en artistieke inzichten elkaar nodig hebben. Voor de kunstenaarsonderneming lijkt het een uitdaging om de zakelijke keuzes niet ten koste te laten gaan van de artistieke integriteit.

Ondernemerschap

Kunstenaars geven zelf ook betekenis aan het begrip cultureel ondernemerschap. Zo zegt theatermaker, presentator en artistiek leider Lucas de Man: "Volgens mij gaat cultureel ondernemen niet enkel over honderd leuke manieren naar het zoeken van geld maar gaat het om het beseffen en inzetten van de waarde van dat wat wij in handen hebben. Wij hebben immers de mogelijkheid en het talent om vorm en inhoud tot één communiceerbaar verhaal te smeden en daarmee de mens in zijn diepste zoeken te raken. Het kunnen maken van een goed verhaal en dat kunnen delen met een publiek is van onschatbare waarde" (De Man, 2013). Kunstenaars lijken zich ervan bewust te zijn dat ondernemerschap noodzakelijk is om hun werk te kunnen blijven uitvoeren. Op kunstacademies wordt ondernemerschap opgenomen in het curriculum, opdat kunstenaars al aan het begin van hun carrière worden doordrongen van het belang daarvan. Kunstenaars onderkennen dit belang, maar zijn lang niet altijd in staat het potentieel van ondernemerschap volledig te benutten. Hoewel de kennis over ondernemerschap in theorie misschien aanwezig is, lijkt het toepassen daarvan in de praktijk allesbehalve vanzelfsprekend.

Cultureel ondernemerschap wordt ingezet om naast artistieke waarde ook economische waarde te genereren. Het inzetten van een merkstrategie lijkt te kunnen helpen om beide waarden te creëren. Merkstrategie is gebaseerd op twee pijlers: differentiatie en meerwaarde (Riezebos, 2002). Differentiatie betekent dat de kunstenaarsonderneming zich onderscheidt van haar concurrenten. Dat kan bijvoorbeeld door het duidelijk kiezen van een profiel, een begrip dat Bussemaker, oud-minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, regelmatig benadrukte, onder andere in haar openingsspeech op het congres *Cultuur in Beeld* in december 2015. Meerwaarde verwijst naar het gegeven dat een product meer waarde heeft voor de consument dan alleen het 'kale' product. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan emotionele waarde (Riezebos, 2002). De potentie van de kunstenaar als merk lijkt enorm te zijn. Er wordt zelfs gesteld dat de theorieën rond merkdenken ontstaan zijn door het analyseren van kunstenaars en hun praktijk: de (economische) waarde van bijvoorbeeld een werk van Rembrandt of Van Gogh heeft niet alleen te maken met dat werk zelf (het 'kale kunstproduct'), maar ook met de reputatie (meerwaarde) van de kunstenaar (Schroeder, 2010). 'Het merk kunstenaar' bepaalt een deel van de waarde van het kunstproduct en is daarmee medeverantwoordelijk voor de merkmeerwaarde. De reputatie van de kunstenaar heeft in hoge mate invloed op de waarde die wordt toegekend aan het kunstproduct. Een kunstenaar doet er derhalve goed aan niet alleen aandacht te besteden aan het 'kale' kunstproduct, maar ook aan het zorgvuldig managen van zijn merk.

Voorbeelden

Stromae is een voorbeeld van een succesvolle kunstenaarsonderneming die een merkprofiel gecreëerd heeft. Paul van Haver is zakelijk leider en tevens oprichter van de onderneming van Stromae. Onder de onderneming vallen onder andere het modemerk Mosaert, de artiest Stromae en een productiemaatschappij. Ook Daan Roosegaarde is een voorbeeld van een creatief denker die een merkprofiel heeft ontwikkeld rond zijn identiteit. Roosegaarde combineert technologie en beleving in zijn werk. Bekende projecten waarin deze te zien zijn, zijn *Smart Highway* en *Waterlicht*. Studio Roosegaarde noemt hij de *Droomfabriek*. Deze voorbeelden van kunstenaarsondernemingen laten zien dat kunstenaars die vanuit een merkidentiteit handelen en een vorm van cultureel ondernemerschap omarmen, cultureel en economisch succesvol kunnen zijn. Hoewel het ernaar uitziet dat het aantal kunstenaars dat op deze manier onderneemt klein is, is het belangrijk deze voorbeelden te laten zien. Zij zijn het bewijs dat artisticiteit een voedingsbodem kan zijn voor ondernemerschap. Zo wordt ondernemerschap niet een 'kunstje' dat je kunt leren, maar een creatieve artistieke invulling van de zakelijke kant van de beroepspraktijk.

Autonomie

In de kunst- en cultuursector wordt over autonome kunst gesproken als een vorm van niet-functionele kunst waarbij er geen sprake is van een opdracht. Het zou 'vrij werk' genoemd kunnen worden. Het begrip 'autonome kunst' impliceert dat de autonomie bij het kunstproduct ligt en niet bij de kunstenaar. Door de

autonomie te verbinden aan de kunstenaar zouden ook commerciële werken in opdracht kunnen worden beschouwd als activiteiten waarin de kunstenaar in meer of mindere mate zijn autonomie behoudt (afhankelijk van de afspraken met de opdrachtgever). Economische waarden en culturele waarden zijn dan niet elkaars tegenpolen, maar waarden die samengaan, die in balans zijn. Heinsius (2016) onderbouwt dit door zich af te vragen of Het Nationale Ballet dat meegaat op overheidsmissie (een commerciële opdracht) de artistieke autonomie verliest. Hij noemt het ongeloofwaardig dat kunstenaars in verschillende opdrachten verschillend (functioneel en autonoom) zouden werken en pleit voor het erkennen van de professionele autonomie van een kunstenaar (en diens onderneming) in plaats van de autonomie van het kunstproduct.

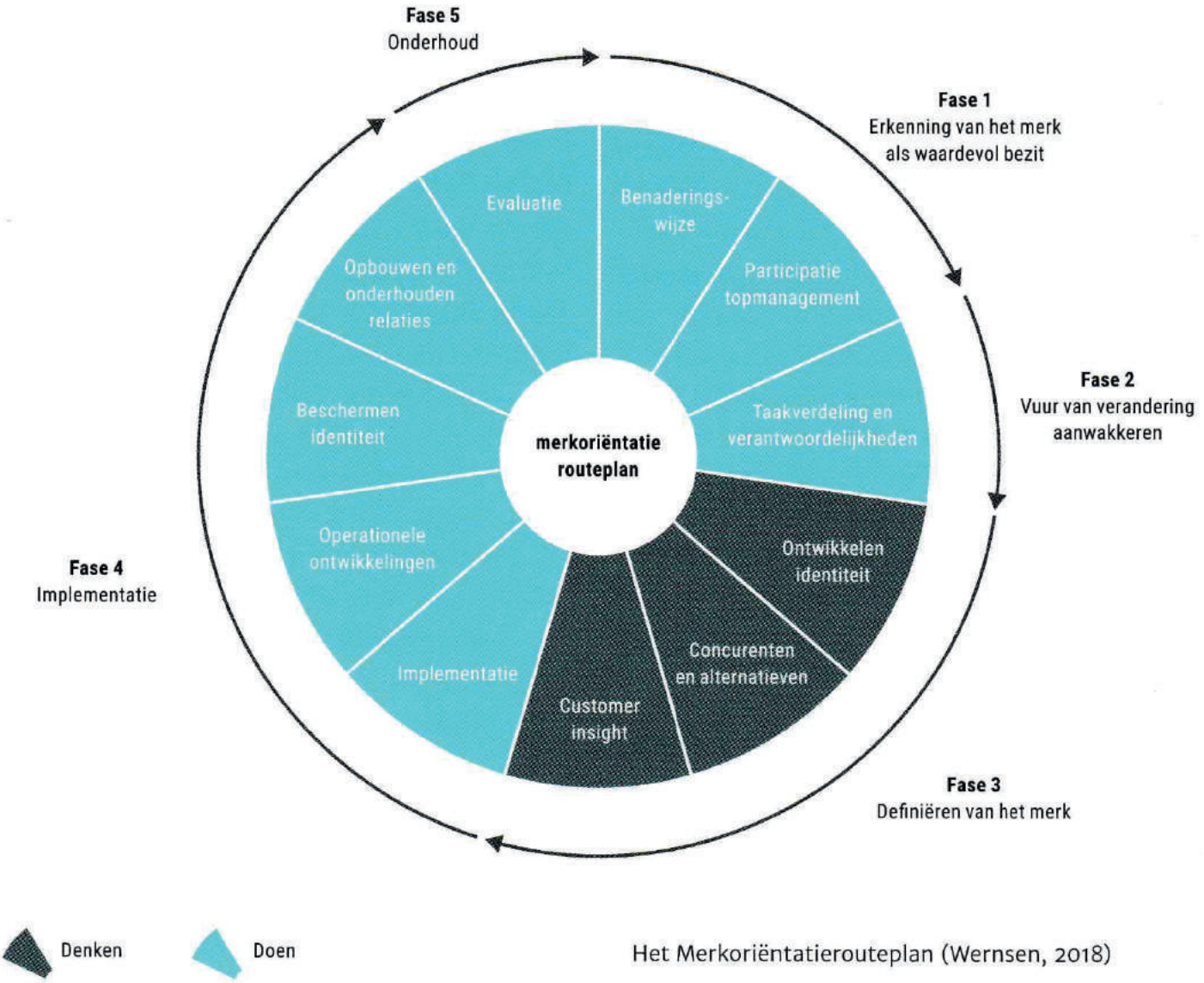
De waarde en autonomie van kunst lijken af te hangen van de identiteit van de kunstenaar of het kunstenaarscollectief. Toch blijkt het voor de meeste kunstenaars en kunstenaarscollectieven geen vanzelfsprekendheid hun onderneming te positioneren als merk. Er wordt niet duidelijk zichtbaar gebruikgemaakt van de toegevoegde waarde van merkbeleid. Een merk zou kunstenaars en kunstenaarscollectieven kunnen helpen activiteiten, die voor de buitenwereld los van elkaar staan, praktisch, conceptueel en/of ideologisch met elkaar te verbinden, zodat ze elkaar kunnen versterken en zo de bekendheid van het 'merk kunstenaar' positief kunnen beïnvloeden. Door merkbeleid effectief in te zetten kan de onderneming van de kunstenaar een herkenbare, onderscheidende positie innemen bij het publiek en de kunstkoper, zonder de artistieke integriteit te verliezen en met behoud van identiteit en autonomie.

Merkoriëntatierouteplan

Het Merkoriëntatierouteplan dat ik ontwikkeld heb, brengt de stappen in kaart die een kunstenaarsonderneming kan zetten om een merkgeoriënteerde onderneming te worden. Het is een samengesteld model waarbij de basis ligt in de merkoriëntatie-index (Gromark, Astvik & Melin, 2005) en in de veranderfasen die Aaker (2014) op basis van eerder onderzoek heeft benoemd (Gebhardt, Carpenter & Sherry, 2006)

Fase 1 en 2 liggen op handelingsniveau en hebben betrekking op het management en de wijze waarop zij de organisatie klaarmaken om het merk strategisch in te zetten. Fillis (2003) stelt dat veel kunstenaarsondernemingen klein zijn en dat het imago derhalve voor een groot deel afhankelijk is van sterk ondernemerschap van de leider. Voor de kunstenaarsonderneming betekent dit waarschijnlijk dat dit de kunstenaar zelf is. Er is nog geen onderzoek bekend over de mate waarin bij kunstenaarsondernemingen sprake is van merkoriëntatie-bewustzijn. Dit bewustzijn zou van cruciaal belang kunnen zijn voor het slagen van de verandering die moet leiden tot een merkgeoriënteerde (kunstenaars)onderneming.

In fase 3 wordt de identiteit geëxpliciteerd. Dit is een fase waarin het denken aan bod komt. De impliciet aanwezige identiteit wordt geëxpliciteerd door het op papier te zetten. Op basis daarvan kan strategisch gehandeld en gebouwd



Het Merkoriëntatierouteplan (Wernsen, 2018)

worden aan een (sterk) merk. Pas wanneer het merk op papier staat, kan gestart worden met de implementatiefase en het werkelijk merkgeoriënteerd handelen.

Fase 4, de implementatiefase en fase 5, het onderhoud, liggen beide op handelingsniveau. Om merkgeoriënteerd te worden is het nodig dat een kunstenaarsonderneming denken en handelen integreert en toepast op de bedrijfsvoering.

Wat het Merkoriëntatierouteplan inzichtelijk maakt, is dat het alleen implementeren van externe elementen niet genoeg is om merkgeoriënteerd te worden. Er wordt een veranderingstraject doorlopen waarin alle facetten aandacht krijgen. Alleen dan kan een organisatie veranderen van oriëntatie en is de (kunstenaars)onderneming klaar om met haar merk de markt te betreden en 'toegevoegde waarde' te creëren.

Bronnen

Aaker, D.A. (2014). *Aaker on branding.* New York, NY: Morgan James Publishing.

Abbing, H. (2010). *Waarde van kunstarbeid voor kunstenaars.* De Witte Raaf, 24(144). Brussel, uitgave De Witte Raaf.

Gebhardt, G.F., G.S. Carpenter & J.F Sherry Jr. (2006). Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55.

Gromark, J., T.B. Astvik & F. Melin (2005). *Brand orientation index.* Stockholm: uitgave Label.

Hagoort, G. (2007). *Cultureel ondernemerschap: over het onderzoek naar de vrijheid van kunst maken en de vrijheid van ondernemen.* Utrecht: uitgave Universiteit Utrecht en Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.

Heinsius, J. (z.j.). De vijf vertogen over autonomie en instrumenteel gebruik van kunst en waarom we daar van af moeten. Geraadpleegd op 5 augustus 2016, van http://valuesofculture.eu/nl/

Man, L. de (2013, 8 januari). Staat van de Creatieve Stad #2. Geraadpleegd op 12 juni 2015, van http://www.amsterdamsfondsvoordekunst.nl/over-afk/nieuws/staat-van-de-creatieve-stad-2/

Ploeg, R. van der (1999). *Cultuur als confrontatie: een ondernemende cultuur.* Den Haag: uitgave ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Riezebos, R. (2002). *Merkenmanagement.* Groningen: Wolters-Noordhoff.

Schroeder, J.E. (2010). The artist in brand culture. In: D. O'Reilly & F. Kerrigan (red.), *Marketing the arts.* Abingdon Oxford, U.K.: Routledge.

Sociaal-Economische Raad (z.j.). Arbeidsmarktverkenning wijst uit: Vaak zwakke positie voor werknemers en zzp'ers in cultuursector. Geraadpleegd op 23 januari 2016, van https://www.ser.nl/nl/actueel/nieuws/2010-2019/2016/20160122-verkenning-arbeidsmarkt-cultuursector.aspx

Winkel, C. van, P. Gielen & K. Zwaan (2012). *De hybride kunstenaar.* 's-Hertogenbosch: uitgave expertisecentrum Kunst en Vormgeving, AKV|St. Joost (Avans Hogeschool).

Over de auteur:

Loes Wernsen (1984) is docent branding en dynamisch ondernemerschap voor kunstenaars en adviseur interne en externe positionering van HKU Utrechts Conservatorium. Daarnaast is ze zelfstandig ondernemer op het gebied van merkadvies en -ontwikkeling. Voor haar masteropleiding aan EURIB deed ze in 2016/2017 onderzoek naar de functie die merkoriëntatie kan vervullen om een kunstenaarsonderneming te positioneren en merkwaarde te creëren zonder daarbij de identiteit en authenticiteit van de kunstenaar geweld aan te doen.