

Een co-evolutionair perspectief op het dubbel succescriterium

De auteur is hoogleraar Industriële ontwikkeling en innovatiebeleid aan de Universiteit van Amsterdam en lector Kunst, cultuur en economie bij de hogescholen ArtEZ en HAN.¹

1. Het lectoraat Kunst, cultuur en economie bij ArtEZ en HAN maakt samen met het Modelectoraat van ArtEZ en het lectoraat Innovatie in de private sector van de Hogeschool Arnhem Nijmegen deel uit van ARCCI, het Arnhems Centrum voor Creatieve economie. De auteur dankt Marjon Elshof, Lucie Huiskens, Inez Kohlmann, Marco Mossinkoff, Esther Ruiten, Hendrik Snijders, Jeroen van den Eijnde en Evert-Jan Velzing voor hun commentaren op eerdere versies van dit artikel.

2. Dany Jacobs (2012). *Creatief ondernemerschap en het dubbel succescriterium*. *Holland Management Review*, 146 (nov.-dec.), pp. 37-42.

3. Peter Sloterdijk (1984). *Kritiek van de cynische rede*, pp. 516-521. Amsterdam: Arbeiderspers.

Succesvol ondernemerschap hangt in creatieve sectoren af van de economische waarde en de culturele winst die worden gegenereerd. Bestaat tussen deze twee succescriteria een tegenstelling of uitruil – en is er ook een co-evolutionair perspectief mogelijk?

Naar aanleiding van de toegenomen aandacht voor creatief ondernemerschap is in een vorig artikel over ‘creatief ondernemerschap en het dubbel succescriterium’² de vraag behandeld in welke mate deze vorm van ondernemerschap afwijkt van ‘gewoon’ ondernemerschap. Erkend werd dat veel creatieven erg ondernemend zijn, maar tegelijkertijd ondernemerschap vaak als een noodzakelijk kwaad zien om hun creatieve doelen te bereiken. Een weinig professionele invulling van dat ondernemerschap bedreigt vervolgens hun creatief succes.

Hierbij werd ook aangestipt dat veel auteurs een uitruil (*trade-off*) zien tussen het culturele en het economische aspect. Ik verwees daarbij ondermeer naar Peter Sloterdijk, die deze discussie ooit samenvatte als die tussen de oletisten en de non-oletisten, afgeleid van de Latijnse spreuk ‘pecunia non olet’ (geld stinkt niet).³

In dit artikel ga ik na wanneer er inderdaad sprake is van een uitruil tussen beide aspecten – de culturele en de economische waardecreatie – en breng ik mogelijke gecombineerde ontwikkeltrajecten in kaart voor creatieve ondernemingen. Ik kijk daarbij vooral naar de wijze waarop creatieven met hun eigen werk omgaan, waarbij principes van winst en marketing vaak ondergeschikt zijn aan de productie van culturele waarden. Ook bespreek ik hoe een bepaalde opvatting over marketing creatief ondernemers ervan weerhoudt hun werk op een creatieve manier in de markt te zetten. Ten slotte onderzoek ik hoe een co-evolutionair perspectief een uitweg biedt uit dit mogelijke dilemma.

Ontwikkelingsmodellen betreffende het dubbel succescriterium

In mijn vorig artikel concludeerde ik dat in de creatieve economie steeds meer een dubbel succescriterium geldt:

- Enerzijds moeten nieuwe producten en diensten cultureel gezien bijzonder zijn; innovatief succes hangt steeds meer samen met sterke creatieve concepten en aantrekkelijke en originele vormgeving; (h)erkenning van de ontwerpers en producenten via *branding* en reputatie zijn daarbij van levensbelang;
- Anderzijds moeten deze producten en diensten voor een voldoende groot publiek aantrekkelijk genoeg zijn om er geld aan te besteden, direct via de markt of indirect via draagvlak voor subsidiëring.

Ondanks het toenemend belang van dit dubbel succescriterium wordt er in de literatuur over creatief en cultureel ondernemerschap nog vaak vanuit gegaan, dat er bij dat ondernemerschap eerder sprake is van een tegenstelling of een uitruil (*trade-off*) van de culturele en de commerciële kant. Kunstenaars of culturele organisaties, zoals musea of theatergezelschappen, die zich te veel richten op commercieel succes – bestsellers, blockbusters – worden al snel cultureel minder interessant gevonden. André Rieu mag dan wel goed spelen en mooie, populaire voorstellingen maken, cultureel vernieuwend wordt hij meestal niet genoemd. Zoals Bourdieu geregeld opmerkte: commercieel succes maakt de kunstenaar in zekere mate verdacht.⁴ Het hoort bij de ‘bohémien’-

cultuur van de kunstenaar (lees: ongebonden en onconventioneel leven en scheppen) om op zijn minst niet te veel de indruk te wekken uit te zijn op financieel gewin.⁵ Daar wil ik overigens niet cynisch over doen. Een onderdeel van het dubbel succescriterium is de erkenning dat een te grote nadruk op extrinsieke motivatie – in dit geval geld verdienen – de intrinsieke motivatie van kunstenaars of professionals kapot kan maken. Dat laatste is een vaststelling die ook in de gedragseconomie steeds meer erkenning heeft gekregen.⁶

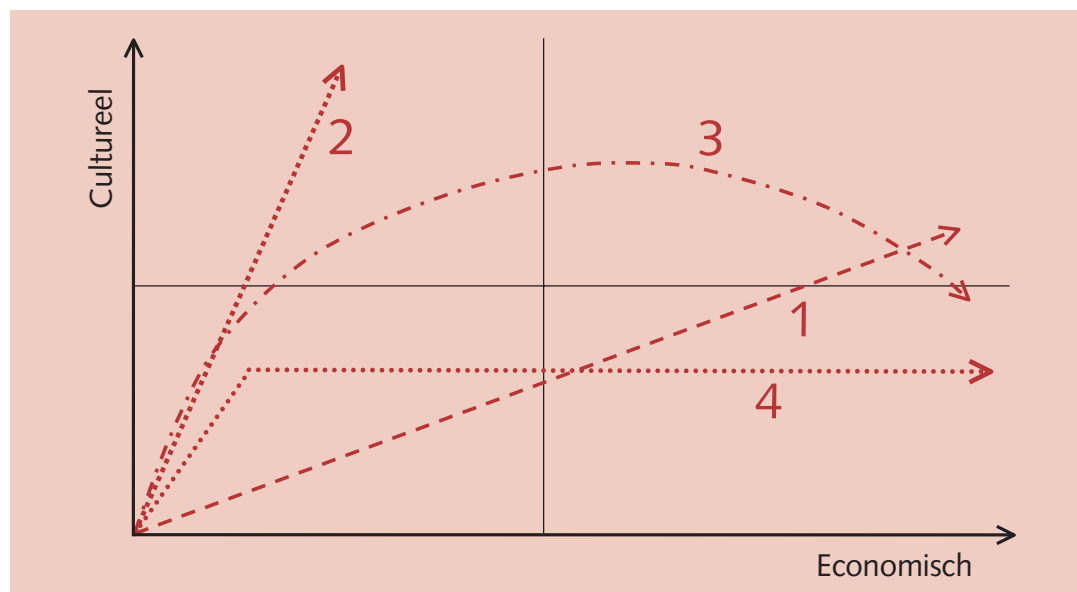
Het is dus helder dat tussen de twee succescriteria een spanningsveld bestaat. Dat betekent echter nog niet dat er onvermijdelijk een negatief verband of een uitruil tussen beide bestaat. Uit zowel de literatuur als de eigen ervaring van onze onderzoeksgroep (ARCCI, Arnhems Centrum voor Creatieve economie en Innovatie) kennen we verschillende modellen. Deze heb ik in figuur 1 samengebracht. Lijn 1 in figuur 1 geeft een ontwikkeling weer, waarbij de culturele reputatie en het economisch succes van de kunstenaar of het creatieve bedrijf ongeveer gelijktijdig toenemen. Men zou hier kunnen denken aan succesvolle kunstenaars als Rembrandt of Picasso of een bedrijf als Apple. Uiteraard is de ontwikkeling nooit precies lineair, maar in grote lijnen gaan beide dimensies van succes gelijktijdig omhoog. Lijn 2 kunnen we de ‘kunstval’ noemen. Hier verwerft de kunstenaar, de groep of de onderneming wel een culturele reputatie, maar slaagt deze er onvoldoende

in daarmee een economisch verdienmodel te verbinden. Veel creatieven krijgen relatief snel na hun afstuderen vrij veel aandacht – ‘een nieuwe lichting’, ‘aanstormend talent’ – en denken dan te snel dat ze er al zijn, terwijl het jaar erop natuurlijk weer nieuw talent geopenbaard wordt. Lijn 2 kan ook het gevolg

zijn van een bewuste keuze. Voor dichters is het bijvoorbeeld moeilijk economisch succesvol te zijn, met als gevolg dat ze er wellicht voor kiezen deze kunst te beoefenen naast een andere baan. Lijn 2 is ook die van de bekende dramatische verhalen van talent dat tijdens het leven als zodanig niet gewaardeerd wordt, maar daarna des te meer. Vincent van Gogh is in onze contreien daarvan het bekendste voorbeeld. Lijn 3 verwijst naar meer succesvolle kunstenaars en bedrijven die te maken krijgen met het zoëven al genoemde verschijnsel dat economisch succes hen verdacht maakt. Het is natuurlijk denkbaar, dat kunstenaars in deze categorie hun succes te goed uitmelken en daardoor cultureel minder interessant worden. In Nederland was Corneille daar een bekend voorbeeld van. Maar ook bijvoorbeeld Stravinsky kreeg hiermee af te rekenen. Hij had naam gemaakt met veel vernieuwend werk, met als gevolg dat elk later werk dat minder ingewikkeld was al snel tot kritiek

Tussen het culturele en het economische aspect van creatief succes zal altijd een spanning bestaan – maar het hoeft geen uitruil te zijn

Figuur 1. Ontwikkeltrajecten volgens het dubbel succescriterium



4. Pierre Bourdieu (1993). *The Field of Cultural Production*, pp. 99-101. Cambridge: Polity Press.
5. Hans Abbing (1992). *Kunst en marktgerichtheid – Over ruil, markt en ongelijke kansen*. *Boekmancahier*, nr. 14; Hans Abbing (1996). *The Artistic Conscience and the Production of Value*. In Arjo Klammer (red.), *The Value of Culture. On the relationship between economics and arts*, pp. 138-148. Amsterdam: Amsterdam University Press; Hans Abbing (2002). *Why Are Artists Poor? The Exceptional Economy of the Arts*. Amsterdam: Amsterdam University Press; Doris Ruth Eikhof & Axel Haunschild (2007). *For Art's sake! Artistic and economic logics in creative production*. *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 534-535.
6. Bruno Frey (1997). *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham: Edward Elgar.

bij de recensenten leidde.⁷ Lijn 4, ten slotte, staat voor het werk van veel ontwerpers die een goede culturele reputatie verwerven en daarna op een constant niveau doorwerken waarmee ze steeds

Van kunstenaars wordt soms verwacht dat ze als bohémien niet geïnteresseerd zijn in geld; simuleer dit desnoods

meer geld verdienen. Veel mode-ontwerpers of grafisch ontwerpers zou je in deze categorie kunnen onderbrengen.

Uit figuur 1 kunnen we dus opmaken dat er zeker

een spanning bestaat tussen beide aspecten van creatief succes, maar niet noodzakelijkerwijs een uitruil. In ons Arnhems onderzoek proberen wij zoveel mogelijk cases uit de praktijk over bedrijfs- en verdienmodellen te verzamelen, om preciezer in kaart te brengen onder welke voorwaarden de kansen voor dubbel succes het grootst zijn. Deze cases verzamelen we deels via het onderwijs binnen de *minor* 'Cultureel succes en geld verdienen' van ArtEZ hogeschool voor de kunsten. Daarbij volgen studenten voor een iets langere periode een kunstenaar of ontwerper die al redelijk succesvol is en die ze bewonderen. Vervolgens proberen ze het bedrijfs- en verdienmodel van deze kunstenaar of ontwerper zo goed mogelijk in kaart te brengen met het Canvasmodel van Osterwalder en Pigneur.⁸ Bovengenoemde *minor* leidt bij de studenten al snel tot het besef dat bij creatief of cultureel ondernemen meer komt kijken dan alleen maar creatief bezig zijn. Ook de door een student gevolgde kunstenaar of ondernemer krijgt door dit proces dikwijls verbeterideeën voor de eigen zakelijke praktijk. Uit ervaring weten we intussen ook dat de betrokken studenten deze kennismaking met creatief ondernemerschap allerminst saai vinden. Een belangrijke aanbeveling voor het kunst- en ontwerponderwijs is dan ook om studenten bij stages de opdracht mee te geven bewust oog te hebben voor het bedrijfs- en verdienmodel, en alles wat daarvoor nodig is, van het 'bedrijf' waar ze stage lopen, en daar ook over te rapporteren.

Waar komt het taboe rond commercie bij creatieven vandaan?

'Geld maakt niet gelukkig, maar het helpt wel' is een uitspraak die men dikwijls hoort, maar minder vaak bij creatieven. Hoe komt dat? Een deel van de verklaring heb ik hierboven al gegeven: het idee dat er noodzakelijkerwijs een uitruil bestaat tussen cultureel en commercieel succes; het belang van intrinsieke motivatie; de bohémien-cultuur onder veel creatieven; het kunstonderwijs, waarin tot

voor kort summier en eenzijdig aandacht werd geschonken aan ondernemerschap. Aan het economisch succes van veel kunstenaars en ontwerpers kunnen we overigens ook aflezen dat niet iedereen even veel last heeft van commerciële taboes of fobieën. Velthuis schreef enkele jaren geleden een mooi boekje waaruit bleek dat heel wat kunstenaars heel creatief met het thema geld weten om te springen.⁹

Een en ander neemt niet weg dat er bij velen nog wel degelijk sprake is van een taboe. Zelf werd ik hier bijvoorbeeld mee geconfronteerd toen ik samen met Jeroen van den Eijnde een kleine studie maakte over het verdienmodel van Nederlands oudste bedrijf, Koninklijke Tichelaar Makkum.¹⁰ De huidige directeur daarvan, Jan Tichelaar, heeft de voorbije vijftien jaar ongetwijfeld veel in het werk gesteld om dit keramiekbedrijf een nieuw elan te geven. Daar oogst hij terecht veel lof voor. Juist daarom waren we zo verbaasd over de open zenuw die we blijkbaar raakten toen we het met hem over zijn marketing wilden hebben. Wat hij daar vervolgens over zei, wilde hij achteraf niet op papier terugzien. Maar een tijdje later kon hij zijn emotie weer niet onderdrukken toen hij geïnterviewd werd voor *fd persoonlijk*: 'Imago? Marketing? Het zijn begrippen waar ik kriegelig van word. Doelgroepdenken, marktonderzoek, ik doe daar niet aan mee.'¹¹ Wat is er echter mis mee om je producten zo precies mogelijk onder de aandacht te brengen van de mensen die daar mogelijk het meest belangstelling voor hebben? Waarom zou een creatief mens ook op dat punt niet creatief mogen zijn? Zeker als je verantwoordelijk bent voor het oudste bedrijf van Nederland, met niet minder dan vijftig mensen in dienst, zou je dat mogen zijn.

Een eerste verklaring ligt mogelijk in een oud gildenethos. De creatieven vormen samen met artsen en advocaten een van de laatste groepen ambachtslui waarvoor het idee bestaat dat ze geen reclame mogen maken voor hun werk, een taboe dat voortkomt uit traditionele gildengebruiken. Binnen de gilden was het immers verboden de eigen waren aan te prijzen en soms zelfs om potentiële kopers binnen te lokken.¹² Deze traditie gold bijvoorbeeld tot in de jaren zestig van de vorige eeuw in Nederland nog voor grafisch ontwerpers. Daar komt zeker bij dat de werelden van de creatieven en die van de meer traditionele sectoren soms ver uit elkaar liggen, met alle wederzijdse onbekendheid en onwennigheid van dien.¹³ Om de beloften van de creatieve economie te helpen realiseren, zouden de opdrachtgevers uit die traditionele sec-

7. Howard Becker (1978). *Arts and Crafts. The American Journal of Sociology*, Jan. (83/4), p. 878.

8. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: BusinessModelGeneration.com.

9. Olav Velthuis (2005). *Imaginaire economie – Hedendaagse kunstenaars en de wereld van het grote geld*. Rotterdam: NAi.

10. Dany Jacobs & Jeroen van den Eijnde (2010). *Plus est en vous. In Marietta de Vries (red.), Present – Koninklijke Tichelaar Makkum*, pp. 214-246. Rotterdam: 010.

11. Jeroen Junte (2010). *Tegelzetter. fd persoonlijk*, 2.1.2010, pp. 9-11.

12. Hans Achterhuis (2010). *De utopie van de vrije markt*, pp. 145-146. Rotterdam: Lemniscaat.

13. Dany Jacobs (2012). *Sneakers and Suits. Organza News 6*, februari 2012, pp. 2-3.

toren overigens ook wat meer moeite mogen doen om de creatieve wereld te verkennen en ermee te leren werken.¹⁴

De wederzijdse onwennigheid heeft ook te maken met de soms merkwaardige omgang met geld. Econoom en kunstenaar Abbing beschrijft mooi de soms omslachtige manier waarop transacties met kunstenaars tot stand komen.¹⁵ Geen van beide partijen wil de indruk wekken dat het bij de transactie *ook* om geld gaat. Een en ander is een uitvloeisel van de Romantiek. Abbing wijst erop dat de huidige habitus in de kunsten, met zijn nadruk op onthechting en opoffering, niet van alle tijden is. Anderhalve eeuw geleden verdienden beeldende kunstenaars in Nederland nog ongeveer evenveel als andere beroepsbeoefenaren. Vooral van het eind van de jaren zestig tot begin jaren tachtig herleefde binnen de kunsten en het kunstonderwijs het romantische gedachtegoed. Kunstenaars moesten op zijn minst doen alsof ze niet in geld geïnteresseerd waren. Onzelfzuchtigheid was van belang, want die houding bracht geld op. Slimme kunstenaars letten dus heel goed op waarmee ze geld kunnen verdienen, maar komen daar niet voor uit.¹⁶

Het probleem is evenwel dat een ideologie het beste werkt als je erin gelooft. Wat bij creatieven mogelijk het taboe op ondernemerschap versterkt, is het ethos dat je 'authentiek' en origineel moet zijn, dat je je vooral niet mag laten beïnvloeden door 'de markt'. Nu kan men er altijd over discussiëren in welke mate originaliteit echt bestaat. Mensen zijn immers sociale wezens die niets cultureels kunnen voortbrengen los van hun omgeving. Volgens Abbing wordt dit autonomie- en authenticiteits-ethos er bij kunststudenten door docenten zo sterk ingeramd, dat het uitgroeit tot een soort freudiaans 'Über-ich'.¹⁷ Bij zijn eigen artistiek werk heeft hij dan ook voortdurend het gevoel dat die docenten nog steeds over zijn schouders meekijken – over autonomie gesproken! Maar zelfs mensen die werkelijk voorop lopen, zoals Leonardo da Vinci met zijn uitvindingen indertijd, blijven kind van hun tijd en omgeving. Dus hoezeer ik ook begrip en respect heb voor het originaliteitsethos, twee punten wil ik in overweging geven:

- Als kunstenaar en ontwerper lijkt het me niet verkeerd om open oog en oor te hebben voor wat zich in de omgeving afspeelt en daar iets mee te doen. Zelfs werken voor een opdrachtgever die bepaalde wensen heeft of grenzen stelt, kan inspirerend werken. Constructieve interactie tussen opdrachtgever en -nemer kan voor

beide partijen leerzaam zijn. Zoals wel meer gezegd is: maagdelijkheid is een mooi ideaal, maar niet erg vruchtbaar.

Ook creativiteitsdenker Edward de Bono hamert er al jaren op dat vormen van disciplineren waarbij men (tijdelijk) gedwongen wordt afstand te nemen van het eigen

ego, creativiteit juist bevorderen.¹⁸

- Er zijn verschillende gradaties in de mate waarin creatieven vernieuwend zijn. Maar hoe radicaler ze vernieuwen, des te belangrijker het is op zijn minst de communicatie met de omgeving aan te gaan.¹⁹ In de afgelopen decennia hebben kunst en cultuur in de ogen van velen in de samenleving hun legitimatie voor publieke ondersteuning verloren; dat komt voor een groot deel doordat veel mensen die kunst en cultuur niet meer begrijpen. Daarom pleit Klammer er al lang voor dat makers van kunst niet enkel met elkaar in gesprek gaan, maar ook met buitenstaanders. Want hoe komt het, zegt hij, dat waar kunsten een belangrijke rol in het leven van veel mensen spelen, er toch zo weinig over gesproken wordt?²⁰

Dat laatste brengt ons weer bij de derde vorm van legitimatie die Bourdieu²¹ onderscheidt: succes bij het grotere publiek.²² Een belangrijke reden waarom creatieven soms niet met 'de markt' willen communiceren, is dat ze neerkijken op de doorsneeconsument. Het verbaast me steeds weer hoeveel ik dat laatste tegenkom in de culturele wereld, terwijl men er net zo graag in herinnering brengt dat tegenwoordig meer mensen naar museum en theater gaan dan naar voetbalwedstrijden. Jan Tichelaar ergerde zich ook blauw aan de vele mensen die naar zijn winkel in Makkum kwamen en erover zeurden dat zijn producten te duur waren. Had hij uit die kritiek van zijn bezoekers echter niet eerder moeten concluderen dat zijn 'waardepropositie' daar blijkbaar niet helder was? Mensen die bij Hermès (een groot voorbeeld voor Tichelaar) of Armani binnenstappen, weten dat ze daar dure producten kunnen verwachten.²³ Doelgroepdenken kan de ondernemer helpen te bedenken welke inrichting en uitstraling het beste passen bij de positionering die hij/zij bij de verwachte consumenten probeert over te brengen. Het is dus beter om bij wijze van spreken na te gaan hoe slim of dom je

Leer kunst- en ontwerp- studenten oog te hebben voor het bedrijfs- en verdienmodel van hun voorbeelden en die in kaart te brengen

14. Dat geldt ook voor de meeste financiers en ondernemerscoaches. Zie: HKU (2010). *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*, pp. 141, 146-152. Utrecht: Hogeschool voor de Kunsten Utrecht; Jacobs, 2012 (zie noot 13).

15. Abbing, 2002 (zie noot 5).

16. Idem, 2002, 1992, 1996 (zie steeds noot 5).

17. Idem, 1992, 1996 (zie steeds noot 5).

18. Edward de Bono (1985). *Six Thinking Hats*. Londen: Little, Brown.

19. Dany Jacobs (2007). *Adding Values. The Cultural Side of Innovation*. Arnhem: ArtEZ-Press.

20. Arjo Klammer (2004). *Private financiering van kunsten beter dan subsidie*. *ESB*, 24.9.2004, pp. 474-475.

21. Bourdieu, 1993, pp. 50-51 (zie noot 4).

22. De andere twee waren erkenning door collega's en overeenstemming met de smaak van de dominante fracties van de culturele elite (Jacobs, 2012, zie noot 2).

23. Tichelaar heeft een andere conclusie getrokken: de winkel is in omvang teruggebracht en nog slechts beperkt open.

**Creativiteit gaat niet
enkel over productinnovatie,
maar ook over de presentatie
ervan en de branding
(transactie-innovatie)**

klanten in werkelijkheid zijn, en daar vervolgens je strategie op af te stemmen. Wie 'A' zegt – in een markt functioneren – zal ook 'B' moeten zeggen en een creatieve manier moeten vinden om in die markt geld te verdienen.

Globaal is het antwoord dus: simuleer desnoods dat je niet *ook* in geld geïnteresseerd bent, maar gebruik even goed je creativiteit in je omgang met de markt, in innovatietermen: (1) wees niet enkel creatief bij productinnovatie, maar ook bij transactie-innovatie; en (2) wees bereid te experimenteren. Meestal betekent marketing voor een creatieve ondernemer het co-creëren van een markt via *trial and error*. Deze punten, die ook nauw met elkaar samenhangen, bespreek ik in de volgende twee paragrafen.

**Creatieve product- en transactie-innovatie:
'imagineering'**

Globaal kunnen drie soorten innovatie worden onderscheiden:²⁴

- *Productinnovatie* leidt tot totaal nieuwe producten, nieuwe concepten voor bestaande producten (de vouwfiets, bijvoorbeeld) of gewoon stapsgewijze verbeteringen van die bestaande producten (een betere muizenval).
- *Procesinnovatie* betreft innovaties die de productiviteit bij de productie van goederen en diensten verhogen. Dit kan door technische verbeteringen (automatisering), maar ook door organisatorische vernieuwing in en tussen organisaties (nieuwe vormen van samenwerking, ketenintegratie).
- *Transactie-innovatie*: alle vormen van innovatie die leiden tot een toename in economische transacties. Dat kan gebeuren via institutionele vernieuwing (het legaliseren of vrijmaken van een bepaalde markt) of door nieuwe vormen van publiciteit, marketing en verkoop. Kenmerkend voor transactie-innovatie is dat ze in principe niets verandert aan het product of het productieproces. Wel kan feedback uit de markt natuurlijk tot nieuwe product- of dienstideeën leiden. Transactie-innovaties kunnen overigens tot sterke wijzigingen in de markt leiden. Denk aan de manier waarop pinautomaten het uitgaansleven hebben beïnvloed doordat mensen buiten kantooruren aan geld konden komen. Of neem de ontwikkeling van het leasen van vliegtuigen: dit maakte het veel gemak-

kelijker om een luchtvaartmaatschappij op te richten, wat op zijn beurt tot geheel andere mededingingsverhoudingen en reisgewoonten in de luchtvaart leidde. Nog een ander voorbeeld is de massale verspreiding van consumentenkrediet, waardoor de economische groei extra werd gestimuleerd.

De opdeling tussen vakdisciplines heeft ertoe geleid dat transactie-innovatie, die traditioneel meer met marketing wordt geassocieerd, in de innovatieliteratuur weinig aandacht krijgt; dat geldt a fortiori voor kunstopleidingen. Ons viel bijvoorbeeld op hoe weinig aandacht jonge, gedreven modeontwerpers in Arnhem besteden aan hun *branding* en de inrichting van hun winkel,²⁵ terwijl het toch algemeen bekend zou moeten zijn dat de waarde van een product sterk afhangt van de presentatie ervan in een bepaalde omgeving. Ook de opmerking die ik eerder maakte over de winkel van Tichelaar in Makkum sloeg daarop. In kunst- en ontwerpopleidingen zou men daarom veel meer aandacht moeten besteden aan transactie-innovatie. Daar is minstens zoveel creativiteit voor nodig als voor de productinnovatie zelf. In dit verband heeft men het tegenwoordig ook over 'imagineering': het ontwerpen van betekenisvolle belevissen.²⁶

**Creatieve marketing: het co-creëren van
een markt**

Zoals ik hierboven al schreef: er is niets mis met een zekere vraagoriëntatie, of op zijn minst een of andere externe oriëntatie. Die kan zelfs inspirerend werken. Ten onrechte wordt een dergelijke oriëntatie soms gelijkgesteld met 'u vraagt, wij draaien'. Om te beginnen is ook buiten de creatieve sector in elke interessante opdracht situatie de opdrachtnemer een professional die in staat is weerwerk te bieden aan de opdrachtgever. Is de vraag van de opdrachtgever wel een goede vraag? Is het slim om gelijk met die vraag aan de slag te gaan, of biedt de opdrachtnemer mogelijk een beter perspectief? Daar komt nog bij, zoals de Nederlandse socio-technicus De Sitter ooit verhelderde, dat een markt niet zomaar een vraagcategorie is, maar juist voor een groot deel door de aanbieder wordt geconstrueerd: 'Een markt is een massa individuele vragers met in hun omgeving een massa individuele aanbieders. Ieder van die bieders ziet zijn markt anders: als potentiële kopers van haring dan wel een vliegtuig en alles wat daar tussen ligt. Dezelfde massa vragers neemt, met andere woorden, telkens

24. Dany Jacobs en Hendrik Snijders (2008). *Innovatieroutine – Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*, p. 13. Assen: Van Gorcum.
25. Marjon Elshof, Kees van het Hof & Kartini Slaats (2011). *Modeontwerpers in Klarendal – Bedrijfsmodellen in kaart gebracht*. Arnhem: ARCCI.
26. Diane Nijs & Frank Peters (2002). *Imagineering – Het creëren van belevingswerelden*. Amsterdam: Boom;
Diane Nijs (2003). *Imagineering: Engineering for Imagination in the Emotion Economy. In Creating a Fascinating World*, pp. 15-34. Breda: NHTV; Gabriëlle Kuiper & Bert Smit (2011). *De imagineer. Ontwerp beleving met betekenis*. Bussum: Coutinho.

een andere gestalte aan, afhankelijk van de bieder die er naar kijkt. Je kunt dus niet spreken van een markt die er *is*, onafhankelijk van de bieder. Eerder is het zo dat elke bieder *zijn* markt (visie) “construeert”.²⁷ Een en ander veronderstelt wel dat de aanbieder die markt ook construeert, ervoor zorgt dat die markt ontstaat. In het Engels is marketing dan ook een werkwoord dat we letterlijk zouden kunnen vertalen als ‘markten’, ofwel het maken, het creëren, van een markt. Dat is dus letterlijk een creatieve bezigheid.

Maar zoals hierboven gesteld bij de eerste overweging: het is ook goed als de vraagpartij haar zegje mag doen, hetgeen we tegenwoordig ‘co-creatie’ noemen. In het voorbeeld van De Sitter is het helder dat het tegenwoordig onmogelijk is vliegtuigen te verkopen zonder rekening te houden met de vragen van de kopers. Hoe ingewikkelder de vraag van de koper, des te duurder het toestel wordt. Waar we bij het product zelf nog kunnen bediscussieren in welke mate het product slechts door één partij gecreëerd wordt, is dit bij het *creëren* van de markt evenwel onmogelijk. Dat is altijd een vorm van co-creatie.

Het komt natuurlijk vaak voor dat een markt al bestaat. Wie bijvoorbeeld schildert in een bepaalde bekende stijl (bijvoorbeeld orthodoxe religieuze iconen) kan nagaan hoe groot die markt is, wat de bekende distributiekkanalen zijn (met welke voorwaarden) en wie mogelijke concurrenten zijn. Voor iemand die meer vernieuwend is, zal het *creëren* van de eigen markt in de aanvangsfase van de

onderneming altijd een proces van *trial and error* zijn, waarbij de keuzen van de aanbieder de marges beperken aan de vraagkant. Gezien de keuze van Tichelaar om zijn keramiekwerk in Nederland ambachtelijk te produceren, kan het niet anders dan dat hij een markt moet

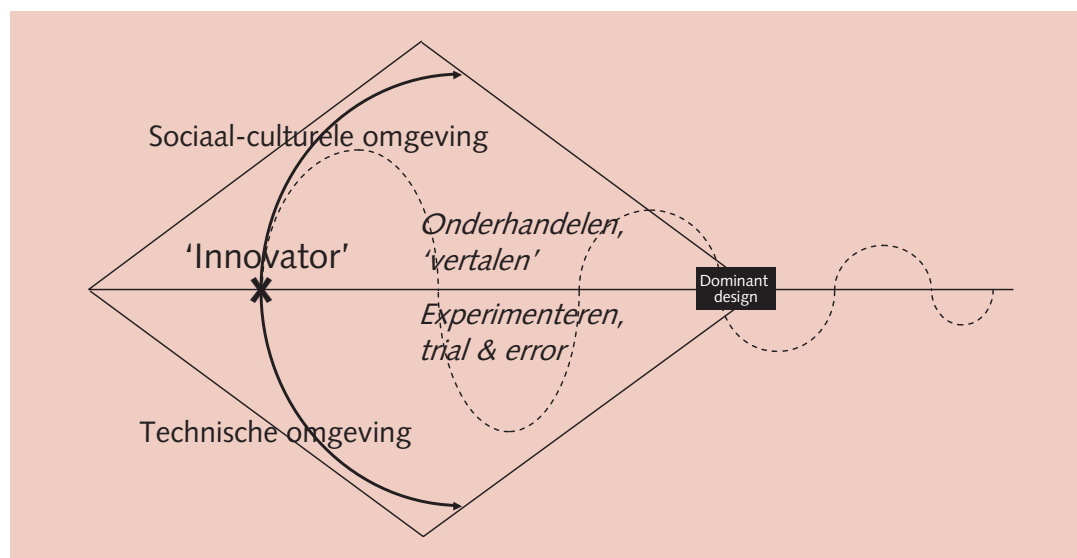
zien te creëren die ontvankelijk is voor zijn dure producten. Als dat niet lukt, heeft hij een probleem. In zijn geval is

het bijvoorbeeld mooi dat hij naast de traditionele consumentenmarkt een nieuwe, internationale markt heeft weten ‘aan te boren’ voor grote, prestigieuze bouwprojecten waarin zijn keramiek – meestal in de vorm van keramieken wandtegels – een belangrijke rol kan spelen. Deze nieuwe markt kwam voor een groot stuk toevallig tot stand toen de Italiaanse architect Ettore Sottsass hem in 1999 vroeg glazuren te ontwikkelen in een bepaalde kleur en met een bepaalde glans. Van het een kwam het ander. Zonder Tichelaars aanbod en reputatie zou deze markt niet bestaan hebben, maar zonder architecten die daar op een zeker ogenblik iets mee wilden ook niet.

Hiermee vergelijkbaar is de wijze waarop productontwerper Ruud-Jan Kokke steeds meer interieur- en omgevingsontwerper werd. Hij beschrijft dat als volgt: ‘Dat ontstond vanzelf door de vragen die ik kreeg uit de markt. Het begon met de interieurs, daarna de grotere verbouwingen en de aanbouwen, gevolgd door de scholen en tenslotte de grote ste-

Marketing (‘markten’) is een werkwoord: het interactief creëren van een nieuwe markt

Figuur 2. Innovatie en co-creatie



27. Ulbo de Sitter (1994). *Synergetisch produceren*, p. 236. Assen: Van Gorcum.

delijke projecten. (...) Onze eerste school kwam binnen als gevolg van een kunstroute langs Petra's

**Een sterke reputatie
(branding) leidt dikwijls tot
een creatieve vraag uit de
markt – stimuleer kunstenaars
om daar oog voor te hebben**

atelier. Eén van de bezoekers was de directeur van de Mozaïekscholengroep en zij wilde in de op stapel staande nieuwbouw van een lyceum de sfeer van ons huis. We werden benaderd mee te doen aan de aanbesteding en

wonnen. Sindsdien zijn er tien scholen gevolgd. De interieur- en omgevingsopdrachten werden steeds groter, met navenante verantwoordelijkheden.²⁸ Natuurlijk kan het geval zich voordoen dat de creatieve aanbieder in dit proces van *trial and error* een markt vindt waar hij niet gelukkig mee is. Beginnende ontwerpers zijn er soms voor beducht een opdracht te accepteren die niet uitdagend genoeg is en daar voor de toekomst op vastgepind te worden. Dan kunnen ze die opdracht weigeren dan wel ervoor zorgen dat ze die niet al te sterk met hun 'merk' (meestal hun naam) en portfolio verbinden.

Zo'n proces van co-creatie van een nieuwe markt via *trial and error* is in figuur 2 schematisch weergegeven. Deze figuur is geïnspireerd op de beschrijving die de Franse socioloog Latour²⁹ gaf voor ontwikkelingen in wetenschap en technologie – als de uitkomsten van 'vertalingen' van belangen en onderhandelingen in zowel de sociaal-culturele als technische omgeving. Globaal kan men twee aspecten onderscheiden aan innovaties: de technisch-functionele kant en de culturele. De innovatie moet werken, gebruiksvriendelijk zijn en een antwoord bieden op een erkend probleem langs de ene kant; en ze moet aansluiten bij de bestaande normen en waarden en minimaal spannend zijn aan de andere kant. Als de innovatie meer dan marginaal vernieuwend is, zal men bereid moeten zijn om strategisch en tactisch slim genoeg te opereren om de normen, waarden en gewoonten van de beoogde klanten op te rekken naar wat men beoogt. Waarde wordt co-evolutionair sociaal geconstrueerd en men kan pogen dat proces te beïnvloeden.

In de regel moet men ook experimenteren en leren, want het is niet mogelijk te voorspellen wat gebruikers gaan doen met die meer radicale innovatie. De mobiele telefoon begon als een zwaar en onhandig toestel dat echter wel een oplossing bood voor handelsreizigers en adviseurs die veel onderweg waren.

Gaandeweg werd het een speeltje voor jongeren die er eindeloos mee kunnen telefoneren, maar ook sms'en, filmen, gamen en internetten. Figuur 2 helpt te begrijpen dat de meeste radicale innovaties niet in één keer plaats vinden, maar in stapjes. Zoals hierboven al is gesteld: wie in de kunsten meer radicaal innoveert, zal wellicht ook meer moeten communiceren. Een interessant aanbod dat goed in de markt is gezet, leidt bovendien sneller tot een nieuwe vraag.

In de visie van Latour is elke 'innovator' een 'entrepreneur' die voortdurend tussen beide omgevingen laveert en belangen 'vertaalt' en 'herdefinieert' in nieuwe concepten. In de technische omgeving betekent dat zoeken naar wat (het beste) werkt, in de sociaal-culturele context domineert al snel de retoriek. Gaandeweg convergeert de vinding als gevolg van zowel het technisch zoekproces als de talloze sociaal-culturele vertalingen en onderhandelingen naar een 'black box', een *dominant ontwerp* dat nauwelijks meer ter discussie wordt gesteld. Dat neemt niet weg dat experimenteren, leren en doorontwikkelen daarna in de regel verder gaan.

Tot slot

Creatieven zijn meer dan gemiddeld ondernemend, maar daarbij minder dan gemiddeld marktgericht. Dat heeft deels te maken met de cultuur van deze sector en de daarmee verbonden taboes, die ook nog hun weerslag hebben in het (kunst-) onderwijs. In dit artikel wordt gesteld dat er hopelijk altijd een spanning zal blijven bestaan tussen de twee dimensies van wat het dubbel succescriterium is genoemd: culturele erkenning en financiële opbrengst. Deze spanning hoeft evenwel niet tot een uitruil tussen beide dimensies te leiden. Ze kunnen elkaar zelfs versterken, want in de creatieve economie is economisch succes steeds meer afhankelijk van sterke creatieve concepten en reputaties. Daarmee is evenwel niet gezegd dat dan ook automatisch economisch succes wordt gerealiseerd. Als uitwegen uit een mogelijk dilemma heb ik drie oplossingsrichtingen voorgesteld:

- In het (kunst-)onderwijs meer aandacht geven aan de ondernemerskant van creatief werk en niet alleen aan de juridische en organisatorische aspecten ervan. Laat de studenten zo mogelijk zelf uit eerste hand ervaren wat zoal bij meer succesvol creatief ondernemerschap komt kijken. Bij stages zou daarover apart gerapporteerd moeten worden.
- Stimuleer creatieve studenten en ondernemers om hun creativiteit niet enkel te richten op hun

28. Kitty de Jong (2012). *Talent, technisch vernuft en twee rechterhanden. Vormberichten*, nr. 1, pp. 24-26, p. 25.

29. Bruno Latour (1987). *Science in Action*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press, p. 139.

product, maar ook op de wijze waarop ze zichzelf en hun producten en diensten presenteren (transactie-innovatie, imagineering).

- Maak creatieve studenten en ondernemers duidelijk dat aandacht voor publiek en mogelijke opdrachtgevers vooral kansen biedt om hun artistieke ambities te verbinden met economisch succes. Opdrachtsituaties zijn niet per definitie beperkend, ze zijn leerzaam en kunnen ook een grote creatieve stimulans vormen. Marketing hoeft niet hetzelfde te zijn als ‘u vraagt, wij draaien’, maar kan ook gericht zijn op het interactief creëren van een eigen markt. In het algemeen zal hierbij gelden: hoe innovatiever het concept, des te groter de noodzaak tot communicatie en interactie met mogelijke opdrachtgevers en het bredere publiek. Vanuit het beleid kunnen designvouchers voor opdrachtgevers en het organiseren van matchmaking-bijeenkomsten voor opdrachtgevers en creatieven een grotere vraagoriëntatie stimuleren en wederzijdse onbekendheid met elkaars praktijken helpen verminderen. ■