

Anders kijken helpt je verder, vooral op de momenten dat je gebruikelijke repertoire het laat afweten. Jouke Kruijer laat zien wat we kunnen leren uit de kunst.

TROMPETTEREN IN DE RUIMTE

JOUKE KRUIJER

Een sterk merk gaat vooral over territorium. Om bij het bouwen en onderhouden van een sterk merk de concurrentie te ontmoedigen zich in jouw gebied te vertonen. Dit gaat gepaard met uitingen die verwant zijn aan de manier waarmee dieren hun territorium afbakenen. Kwetterend en trompetterend, verenpronkend en paardansend, urinerend en gewiekletterend ontvouwt zich vanuit een territoriale dwang, een kleurrijk een dramatisch spektakel van verleiding en begrenzing. Als dit de manier is waarop een sterk merk tot stand komt, ligt het voor de hand om te kijken naar de strategie van een van de meest iconische kleurenmengers en kwastenzwaaiers uit de vorige eeuw: Pablo Picasso, die telkens in de kunstwereld ruimte voor iets nieuws wist te maken en daarmee kon uitgroeien tot een sterk merk. Waarin schuilt de kunst van het herkenbaar blijven en telkens weer bijzonder kunnen zijn?

PICASSO: KUNSTENAAR EN STRATEEG

Picasso is met name interessant omdat tijdens zijn leven organisaties de focus op hun product lieten varen voor een oriëntatie op hun klanten en de markt. Onderzoek wijst uit dat veel van de bedrijven die in deze beweging de status 'sterk merk' hebben verworven, dit deden zonder een bewuste strategie (De Chernatony, 2010).

Het blijkt dat Picasso zich gedurende zijn kunstenaarsloopbaan bezighield met vijf vragen: Wat wil ik maken? Wat maken andere kunstenaars? Wat willen mijn afnemers? Hoe kan ik mijn distributiekanaal inzetten en wat gebeurt er in de maatschappij? Een krachtenveld dat volgens Chernatony (2010) belangrijk is voor het ontwikkelen van een sterk merk. Je kunt je daarbij afvragen of 'het merk Picasso' het product is van zijn aspiratie om zijn talent te ontwikkelen of van een bewuste strategie om beroemd te worden. Hijzelf is daar vrij duidelijk over. Beide aspiraties liggen in elkaars verlengde. Voor Picasso is succes de basis voor artistieke groei: 'An artist needs success. Not only in order to live, but primarily so that he can realize his work.' We hebben hier dus te maken met zowel een kunstenaar als een strateeg.

Muñiz, Norris, & Fine (2014) laten zien hoe Picasso zich ontwikkelt als manager van zijn eigen iconische merk. Een kort overzicht. Tussen 1901 en 1907 nestelt de jonge Spaanse schilder zich in vooraanstaande kringen van de Parijse kunstwereld. Hij schildert portretten van galeriehouders en verzamelaars en verwerft een naam met de werken uit zijn blauwe en roze periode. Met *Les Femmes d'Alger* (Olympia) (1907) laat Picasso zien hoe je met een zorgvuldig onderhouden netwerk, een merk kunt ontwikkelen door controversieel te zijn. Dealers en kenners reageren met afgrijzen op dit werk. Maar, zoals Oscar Wilde al zei: 'There is only one thing worse than

being talked about and that is not being talked about.' Ondanks de kritiek volhardt hij in deze stijl. Er ontstaat een groep die zich in navolging van deze stijl de Kubisten noemden. Picasso weigert echter naar voren geschoven te worden als de leider van deze groep. Kenmerkend voor zijn strategie is dat wanneer mensen deden wat hij kon, hij verder ging met iets anders.

Hij neemt afstand van zijn kubistische kopiisten en maakt opnieuw een verrassende wending. Hij kiest voor een meer realistische stijl en wordt een van de bestverkopende schilders in Parijs in en na de Eerste Wereldoorlog.

Dan, als gevolg van de Spaanse burgeroorlog, vinden voor het eerst ook maatschappijkritische geluiden hun weg naar Picasso's atelier. Hij gooit het roer opnieuw om. Hij laat zich inspireren door het werk van een aantal

linksgeoriënteerde Surrealisten en neemt daarbij een risico om als gevestigd kunstenaar geassocieerd te worden met een politieke signatuur. En daarmee bewijst hij zijn strategisch inzicht. Want weet dat hij inmiddels tot zo'n toonaangevend kunstenaar is uitgegroeid dat noch hijzelf, noch zijn netwerk van kopers en kenners meer hoeft te vrezen voor zijn marktpositie: hij is succesvol, uniek en authentiek.

De lessen die Picasso volgens Norris, & Fine (2014) laat zien bij het bouwen aan een iconisch merk gaan over het aansluiten bij je publiek en ervoor te zorgen dat je interne stakeholders (distributeurs) en externe stakeholders (verzamelaars) je merk snappen. Wees vervolgens niet bang om te choqueren en regelmatig een nieuw geluid te laten horen. Blijf standvastig net als Benetton na de controversiële campagnes van United Colors of Benetton. Of blijf net als Volkswagen, ondanks aanvan-



Begin kubistische periode. Pablo Picasso, Les Demoiselles d'Avignon (1907, Museum of Modern Art, New York).



Realistische periode. Pablo Picasso, studie voor Femme et enfant au bord de la mer, 1921, Picasso Museum, Parijs.

kelijke kritiek op de laagdrempeligheid van het merk, dichtbij je authenticiteit. Ten slotte, wees bereid om uit beeld te verdwijnen op het moment dat je imitators je markt zijn binnengedrongen. Verbind je aan je netwerk van invloedrijke stakeholders die nieuwgierig blijven je nieuwe ideeën: 'An iconic brand must move on and tell a new myth.' (p.79)

RUIMTE GEVEN AAN EEN NIEUW GELUID

Als je een sterk merk vertegenwoordigt of een sterk merk wilt bouwen lijkt het een goed idee om, net als Picasso, de durf te tonen om een ander geluid te laten horen of je territorium te verplaatsten. Een sterk merk is vooral sterk omdat het zich wendbaar opstelt. Het zet de bestaande orde telkens op het verkeerde been. En het zorgt ervoor dat het niet ook zelf onderdeel gaat uitmaken van de bestaande orde. Daarom wilde Picasso niet vereenzelvigd worden met zijn kubistische volge-

lingen. Is een sterk merk eenmaal gevestigd, dan is het gebaat bij diversiteit. Picasso is niet bang een politiek standpunt in te nemen. Daarin schuilt misschien nog wel de grootste les van Picasso als brandmanager: ga de controversie niet uit de weg en geef ruimte aan een ander geluid, zonder daarbij het eigen gezicht te verliezen.

Want daarin schuilt toch wel een gevaar bij sterke merken als Amazon, Microsoft en in Nederland Bol.com, Kruidvat en de Action. Het dreigt er stiller en minder kleurrijk van te worden in de wereld. Als mijn moeder vroeger het tafelkleed uitklopte in de tuin, kwamen er mussen, roodborstjes, winterkoninkjes, koolmezen, pimpelmezen, vinkjes, merels, een grote Vlaamse gaai of ekster op af. Soms zelfs een prachtig gekleurd puttertje of zelfs een ijsvogel. Ik heb nu op ons balkon, in een melancholische bui, een vogelhuisje opgehangen. Met daarnaast een goed gevulde vogelvoedselbank



Surrealistische periode. Pablo Picasso, Guernica, 1937, Museo Reina Sofía, Madrid.

Een sterk merk is gebaat bij diversiteit

Wees bereid om uit beeld te verdwijnen op het moment dat imitators je markt zijn binnengedrongen

met pinda's en zaadbollen. Maar de enige vogels die zich nu verdringen in mijn gedroomde vogelparadijsje zijn de gulzige en luid schreeuwende grasparkieten die sinds een paar jaar een sterk merk zijn geworden in de Amsterdamse parken en tuinen.

DE NOODZAAK VAN HET VERSCHIL

De onderliggende dynamiek hierbij gaat over de noodzaak van het verschil. De Franse filosoof Giles Deleuze legt uit dat een territorium wordt gedefinieerd door twee natuurlijke bewegingen: één waarmee je het verlaat (deterritorialization) en één waarbij je moeite doet om een ander territorium binnen te gaan (reterritorialization). Die bewegingen noemt hij 'lines of flight'. Deleuze gebruikt dit begrip om te wijzen op een belangrijk levensprincipe. Namelijk het vinden van een uitweg. Het vermogen te ontsnappen aan de beperkingen waar we ons als mensen telkens weer mee geconfronteerd zien. Van sommige beperkingen zijn we ons bewust; andere kennen we onvoldoende of we zien het historisch perspectief ervan over het hoofd. Een territorium is een voorbeeld van zo'n beperking. Door te druk te zijn met het beplannen en dichtschreeuwen van de grenzen van ons territorium, houden we onvoldoende zicht op de vrijheid die zich daarbuiten voor ons uitstrekt. Iets nieuws bedenken is voor Deleuze synoniem voor het vinden van zo'n uitweg. Het vinden van 'lines of flight' vind je terug bij Picasso maar ook in de marketing en het idee van de Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2015). De kracht van een sterk merk zit in het telkens ontwikkelen van nieuwe gedachten, en het maken van nieuwe ordeningen om je zo toegang te verschaffen tot mogelijkheden die voorheen niet bestonden.

Als manager vertegenwoordig je misschien wel een sterk merk of ben je een sterk merk aan het ontwikkelen. Dan wil je net als Picasso in het Parijs van zijn tijd niet alleen succes hebben, maar vooral je merk gebruiken om bijzondere dingen te doen. Je wilt je daarbij niet in laten inhalen door mensen die hetzelfde kunstje kunnen. Maar je wilt een 'line of flight' pakken die ruimte schept niet alleen voor jou, maar ook voor andere trompetterende territoriumgenoten, omdat diversiteit cruciaal is voor ons voortbestaan. De invloed van het sterke merk Picasso op de moderne kunst heeft een veelheid aan stijlen en richtingen opgeleverd. Misschien is dit uiteindelijk ook wel de belangrijkste opdracht van een sterk merk: het bevorderen van diversiteit in wereld van verschil.

Literatuur

De Chernatony, L. (Leslie). (2010). *From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands*. Amsterdam. Butterworth-Heinemann.

Deleuze, G. *L'Abécédaire de Giles Deleuze: A comme Animal* (HD), SUB-TIL productions 22 januari 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=SINYVnCUvVg> (3.19).

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Massachusetts SE: Harvard Business Review Press.

Muñiz, A. M., Norris, T., & Fine, G. A. (2014). Marketing artistic careers: Pablo Picasso as brand manager. *European Journal of Marketing*.

--

Jouke Kruijer verbindt zijn adviespraktijk met zijn kunstenaarschap vanuit een wetenschappelijk perspectief. Hij promoveert aan de Ashridge Business School met actie-onderzoek naar organisatieverandering.