

Van Experience naar Challenge Economy

Herman Lier, Ruud Heijblom, Angela Waijers



Noordhoff Uitgevers

Eerste druk

Van Experience naar Challenge Economy

Herman Lier
Ruud Heijblom
Angela Waijers

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: Photodisc

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever,
ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n)
te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op
teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave, dan verzoeken wij u contact op te
nemen met de uitgever.

0 1 2 3 4 5 / 13 12 11 10 09

© 2009 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen
mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een
geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op
enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige
andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is
toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor
verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus
3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van
gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken
(artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting
Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB
Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in
a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic,
mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written
permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-84957-3
ISBN 978-90-01-77105-8
NUR 802

Woord vooraf

Markten veranderen tegenwoordig snel. Klanten en aanbieders reageren op veranderingen in de technologie, distributie en communicatie. Mondialisering brengt voor ondernemers kansen en bedreigingen. Misschien wel de grootste bedreiging is het capaciteitsprobleem. Niet de producten maar de klanten zijn schaars, niet het aanbod maar de vraag is het probleem. Een antwoord op deze marktontwikkelingen kwam van de schrijvers Pine en Gilmore. Zij hebben in 1999 het boek *The Experience Economy* uitgebracht.

Aanleiding voor het schrijven van *Van Experience naar Challenge Economy* was de vraag van een deeltijdstudent van de NHTV Breda Internationaal Hoger Onderwijs: 'Wat komt er eigenlijk na The Experience Economy?' Die vraag heeft er uiteindelijk toe geleid het nieuwe thema Challenge Economy nader te onderzoeken en uit te werken. Vanaf dat moment hebben wij met vele studenten, collega's en kennissen gebrainstormd over deze mogelijke ontwikkeling.

Wij spreken dank uit voor de bijdrage van Martin Zuurhout en Jolanda Grosjean en van Marjolein en Walter van der Sanden die de tekst hebben doorgenomen en deze hebben voorzien van waardevolle opmerkingen. Ook bedanken wij Koen Gijzel, Brik van Waes, Carl Grefkens en Ankie Janssens voor hun correcties en suggesties. Ten slotte zijn wij George de Vink erkentelijk, een collega die altijd actief en serieus heeft meegedacht en voor lastige vraagstukken vaak verrassende oplossingen heeft aangedragen.

Wij willen met dit boek ondernemers, managers, studenten en anderen nieuwe inzichten geven en helpen bij taken zoals:

- nieuwe kansen te ontdekken om waarde toe te voegen;
- markten te vernieuwen;
- op een efficiënte wijze nieuw aanbod te scheppen;
- persoonlijke groei te stimuleren;
- maatschappelijk bewustzijn te vergroten.

We dagen u uit de kennis te gebruiken en tot nieuwe gezichtspunten te komen om er verantwoord voordeel mee te behalen in marketingbeleid en -plannen.

Herman Lier, Ruud Heijblom, Angela Waijers
November 2008

Inhoud

Inleiding 7

1 Experience Economy 9

- 1.1 Beleviseconomie en de toename van economische waarde 10
- 1.2 Verschillende theorieën over de beleviseconomie 18
- 1.3 Transformerende samenleving 24
- 1.4 Opkomst van The Challenge Economy 27
 - Om over na te denken 32

2 Challenge Economy 33

- 2.1 Nieuwe visie 34
- 2.2 Process of challenging 36
- 2.3 Behoeftehiërarchie en flow 43
- 2.4 Uitkomsten van het process of challenging 46
- 2.5 Nieuw tijdperk of onderdeel van het tijdperk van bewustwording? 49
 - Om over na te denken 51

3 Management 53

- 3.1 Challenge-management 54
- 3.2 Theorieën over wat een mens uitdaagt en motiveert 56
- 3.3 Drijfveren 59
- 3.4 Motivatie en leeftijd 61
- 3.5 Empowerment 62
- 3.6 Managementinstrumenten bij challenge-management 63
- 3.7 Motivatie en het product 68
- 3.8 Betrokkenheid van de werknemer 69
- 3.9 Uitbreiden van de kwaliteiten als uitdaging 72
 - Om over na te denken 72

4 Marketing 73

- 4.1 Marketinginstrumenten en SIVA 74
- 4.2 Marketing in de transformatie 75
- 4.3 Van experience-marketing naar challenge-marketing 79
- 4.4 Challenge-marketing: prosumeren 82
- 4.5 Challenge-marketing: co-creatie 84
- 4.6 Andere vormen van challenge-marketing 92
 - Om over na te denken 98

5 Betekenis geven en zingeving 99

- 5.1 Spiritualiteit verandert marketing 100
- 5.2 Spiritualiteit en challenge: een bijzondere verbinding van transformaties 112
- 5.3 Authenticiteit 113
- 5.4 Marketing en spiritualiteit 117

- 5.5 Resonantiemarketing en merkresonantie 122
- 5.6 Businessmodel voor spirituele challenge-marketing 125
- 5.7 Aanzetten tot transformatie 131
 - Om over na te denken 132

Geraadpleegde literatuur 133

Illustratieverantwoording 137

Register 138

Inleiding

In dit boek wordt van *The Experiency Economy* gesproken als hiermee het boek van Pine en Gilmore wordt bedoeld. Het economisch gedachtegoed van *The Experience Economy* wordt aangeduid met de Nederlandse vertaling: de beleveniseconomie.

Volgens Pine en Gilmore is er binnen de samenleving sprake van vraag en aanbod naar producten en/of diensten, echter wanneer producten en/of diensten in de ogen van de afnemer weinig verschillen, zal over het algemeen de prijs de doorslaggevende factor zijn bij de aanschaf van deze producten of diensten. In *The Experience Economy* geven Pine en Gilmore aan dat door het toevoegen van experiences (ervaringen en belevenissen), producten en/of diensten in waarde kunnen toenemen. Door die waardetoevoeging wordt de concurrentiepositie van organisaties verbeterd en kan ook de winstgevendheid worden vergroot.

In het eerste hoofdstuk van dit boek wordt de lezer meegenomen in het ontstaan en de ontwikkeling van de beleveniseconomie.

Hoofdstuk 2 geeft de lezer inzicht in wat een challenge (uitdaging) is en hoe een uitdaging de mensheid tot grootse daden heeft aangezet. Het model van het process of challenging wordt in dit hoofdstuk geïntroduceerd en verklaard. Dit model geeft weer dat in een omgeving waar mensen ervaringen en belevenissen opdoen, er soms situaties zijn die mensen meer intens raken: dat zijn uitdagingen. Die uitdagingen worden zowel intern als extern beïnvloed en dat kan weer leiden tot uitkomsten, zoals een stimulans om weer opnieuw een uitdaging aan te gaan. Ook worden er enkele schrijvers geciteerd die al in de vorige eeuw hebben aangegeven dat uitdagingen mensen tot op zekere hoogte kunnen inspireren en motiveren om hun grenzen te verleggen. In dit hoofdstuk wordt ook verklaard waarom we vandaag de dag kunnen spreken van een Challenge Economy.

Hoofdstuk 3 laat de mogelijkheden zien van het gebruik van uitdagingen binnen het vakgebied management. Managers kunnen met behulp van uitdagende taken en met meer op de persoon gerichte communicatie de medewerkers op een uitdagende wijze aansturen.

Hoofdstuk 4 behandelt manieren waarop marketeers zich kunnen onderscheiden door op de afnemer gerichte uitdagende aspecten aan hun producten of diensten toe te voegen. In dit hoofdstuk wordt eerst beschreven hoe experience-marketing een plaats heeft gekregen binnen de marketing en vanaf dat punt nemen we de lezer mee naar de mogelijkheden die challenge-marketing te bieden heeft. Challenge-marketing biedt marketeers een extra mogelijkheid, die zowel in de praktijk als in de theorie leidt tot waardevermeerdering voor de klant.

Hoofdstuk 5 behandelt zingeving en de uitdaging naar innerlijke groei. Spiritualiteit wordt behandeld vanuit naar-binnen-gerichtheid. Spirituele marketing wordt gezien als marketing met een spirituele instelling. Dat vraagt van leiders en marketeers een andere visie en opstelling. Het businessmodel voor spirituele challenge-marketing beschrijft een landschap van veel keuzemogelijkheden om mensen op weg te helpen naar spirituele uitdagingen.

Bij dit boek is ook een website beschikbaar: www.experience.noordhoff.nl. Deze website bevat actuele informatie en powerpoints bij de verschillende hoofdstukken.

1

Experience Economy

- 1.1 Beleveniseconomie en de toename van economische waarde
- 1.2 Verschillende theorieën over de beleviseconomie
- 1.3 Transformerende samenleving
- 1.4 Opkomst van The Challenge Economy

Openingscasus

In de internationale Engelstalige bestseller *The Experience Economy* (1999) van Pine en Gilmore bestelden de auteurs in Venetië op het San Marcoplein een kopje koffie. De goedkoopste koffie bij café Florian kostte ruim tien dollar. Een absurd bedrag, maar toch twijfelden zij geen moment over de aankoop. Ze waren bereid te betalen voor de ervaring en de beleving van koffiedrinken op het terras van het oudste café van Europa. Met zicht op de Basiliek en het Dogenpaleis, dan is tien dollar niet eens zo veel.



San Marcoplein in Venetië

Het draait bij de beleviseconomie om het oproepen van emoties. Ondernemers voegen aan hun producten of diensten iets toe, een belevenis, waardoor deze producten of diensten zich onderscheiden van vergelijkbare producten of diensten en waardoor deze voor de consument een toegevoegde waarde hebben. De consument is bereid voor deze producten een hogere prijs te betalen dan voor de vergelijkbare producten zonder toevoeging.

Dit hoofdstuk beantwoordt de volgende vragen:

- Wat is de beleviseconomie en hoe verloopt de toename van economische waarde?
- Welke theorieën bestaan er over de beleviseconomie?
- Wat voor invloed heeft de beleviseconomie gehad op de transformatie die in de samenleving plaatsvindt?
- Waar eindigt de beleviseconomie en waar begint The Challenge Economy?

1.1 Beleviseconomie en de toename van economische waarde

De afgelopen eeuwen is onze economie meerdere malen veranderd: van een economie die op produceren was gericht naar een economie die op diensten is gericht. Of, zoals de econoom Toffler beschrijft: van een agrarische economie, via een industriële economie naar een informatie-economie.

Dit proces verloopt telkens op dezelfde wijze: door diensten te verkopen, die meer toegevoegde waarde opleveren dan goederen, zijn ondernemers meer geld gaan verdienen. De overstap van produceren naar het aanbieden van diensten en vervolgens naar de beleviseconomie kent dezelfde ontwikkeling: de werkelijke prijzen van diensten en producten zijn bijna gedaald tot de kostprijs, maar het toevoegen van een belevenis of ervaring aan diensten en producten maakt het mogelijk een hogere prijs te vragen. In een deel van de westerse landen bevindt de economie zich in deze fase, de beleviseconomie.

1.1.1 Wat is de beleviseconomie?

De Amerikaanse wetenschappers Pine en Gilmore zetten met hun boek *The Experience Economy* (1999) de toon als het gaat om duiding en uitleg van het fenomeen beleviseconomie. In hun boek betogen zij dat er eind twintigste eeuw een nieuw economisch tijdperk is aangebroken, het tijdperk van The Experience Economy. De consument wil in de huidige maatschappij meer dan alleen een product en is bereid te betalen voor een belevenis.

Ondernemingen transformeren zich tot podia voor het creëren van die belevenis of die gedenkwaardige gebeurtenis, waarbij de klant een betalende toeschouwer wordt. De waarde die de klant hecht aan die bijzondere ervaring, bepaalt het prijskaartje van het specifieke product of goed.

Pine en Gilmore geven gevarieerde voorbeelden van bedrijven die met suc-

ces inspelen op de behoefte van de consument om vermaakt te worden. We lezen hoe ondernemingen als Disney (naast sprookjes de themaparken), de beroemde boekhandelsketen Barnes & Noble (naast boeken een koffiешop), Hard Rock Café (naast muziek een eetcafé waarbij de maaltijd een muzikale belevenis is) en McDonald's (naast fastfood de kinderfeestjes) een voorbeeld hebben genomen aan de theater- en amusementsindustrie.

De beleveniseconomie is het draaiboek waarmee managers nieuwe ervaringen kunnen regisseren. Zo kunnen zij ook in het huidige tijdperk zo optimaal mogelijk tegemoetkomen aan de behoeften van hun klanten.

In de beleveniseconomie gaat het erom de consument emotioneel te raken. Op de juiste plaats, de juiste tijd en vooral met de juiste toon. Alles moet kloppen, de volledige beleving over de aankoop van een product zal de prijs dusdanig inferieur (onbelangrijk) maken, dat het niet meer uitmaakt hoe duur het product is. Als iemand bijvoorbeeld een kopje koffie drinkt op een terrasje in Venetië, dicht bij het water in het zonnetje en met een vioolorkestje op de achtergrond, dan zal hij met plezier 10 dollar betalen. Maar als hij op een bankje op het station een kop koffie uit een plastic bekertje nuttigt, dan zal hij die éne euro veel geld vinden. Een ander voorbeeld is de koffiешeten Starbucks: het is gewone koffie, maar vanwege de extra's zoals het 'huiskamergevoel' (voor Amerikanen belangrijk), de regie (bij het samenstellen van de koffie) en het serveren van meer dan koffie (bijvoorbeeld met lekkere muziek) is Starbucks een belevenis. Dat maakt het verschil.



Starbucks koffie

Belevenis

In de beleveniseconomie wordt dus waarde toegevoegd, door van een consumptie een belevenis te maken. Maar wat is eigenlijk een belevenis in de beleveniseconomie? Albert Boswijk, directeur European Center for Experience Economy, definieert:

'Een belevenis is een gebeurtenis waarbij een persoon actief en emotioneel betrokken is en die waarde en betekenis heeft voor het individu.'

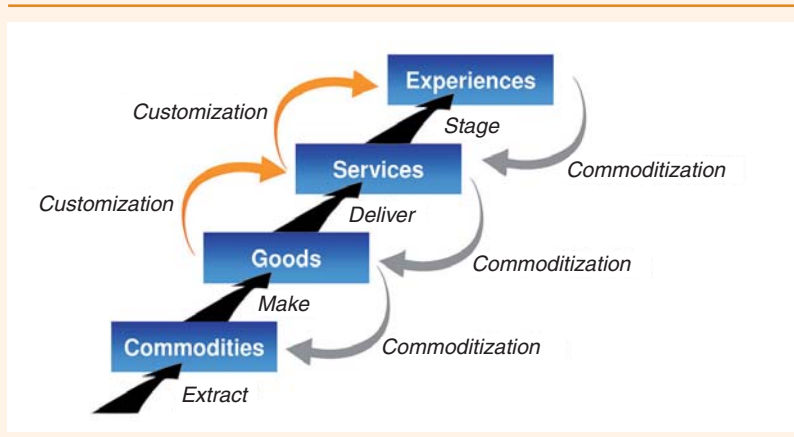
1.1.2 Toename van economische waarde

Commoditization en customization

De basis van The Experience Economy laat zich vertalen in het model van de progression of economic value (toename van economische waarde) van Pine en Gilmore (1999). Dit model (zie figuur 1.1) laat de tendens van commoditization (vereenvoudiging) en customization (maatwerk) van producten zien. Een commodity is een grondstof of bulkgoed; rijst is rijst en koper is koper. Er is geen duidelijk waarneembaar verschil tussen de ene soort rijst en de andere soort rijst. Wanneer de consument dit verschil niet kan maken, is bij de commodities de prijs doorslaggevend. Van customization is sprake wanneer producten en/of diensten steeds meer worden afgestemd op de wensen en behoeften van de klant.

Kort samengevat is customization gebaseerd op het creëren van variëteit en maatwerk middels flexibiliteit en een snel reactievermogen van organisaties. Uiteindelijk moeten de producten en/of diensten voorzien in een experience (beleving of ervaring).

Figuur 1.1 Progression of economic value



Bron: Pine & Gilmore (1999)

In figuur 1.1 zien we dat er sprake is van toename van economische waarde, door de stappen te maken van commodities (grondstoffen) naar goods (producten) en daarna naar services (diensten), en de laatste stap zijn de experiences (belevissen).

Beschrijving van het model van progression of economic value

De stappen uit het model van progression of economic value worden hierna een voor een beschreven.

Commodities/grondstoffen

In vroege tijden hadden de mensen slechts kennis van bepaalde grondstoffen en met deze grondstoffen voorzag de wereldbevolking zich in haar bestaan, bijvoorbeeld met aardappels, bosbessen, hout, water en steen. Deze grondstoffen kunnen worden gewonnen (gas), gesprokkeld (hout), geroid (aardappels) enzovoort.

Deze grondstoffen hebben in onze tijd met elkaar gemeen dat ze over het algemeen (met uitzondering van olie, gas, goud enz.) weinig economische waarde meer hebben. Een boer krijgt zijn aardappelen per kilo betaald voor een prijs van nog geen euro, het is dan mogelijk dat vier of vijf aardappelen nog geen tien eurocent waard zijn.

Naarmate er meer technische vooruitgang werd geboekt, konden er steeds meer verschillende grondstoffen worden gebruikt om producten mee te maken. Producenten konden bijvoorbeeld van aardappelen chips maken en van koffiebonen koffie. Door dit productieproces werden grondstoffen omgezet in producten.

*Grondstoffen
omzetten in
producten*

Goods/producten

Nadat de grondstoffen omgezet zijn in producten, kunnen deze, bijvoorbeeld als chips en koffie, verkocht worden in de winkel. Om een zak chips te maken zijn ongeveer vier tot vijf aardappels nodig. Deze aardappels, die de boer nog geen tien eurocent opleveren, zijn in de vorm van chips al snel een euro waard wanneer ze in een zak in de supermarkt verkocht worden.

De grondstoffen zijn met slechts minimale toevoeging van andere producten dus tien keer zo veel waard geworden. Het omzetten van grondstoffen door middel van productie naar producten, is de eerste stap in het proces voor toename van economische waarde.

*Van productie
naar producten*

Services/diensten

Nu zijn er tientallen verschillende soorten chips, zo veel dat de consument niet meer weet welke hij moet kiezen. Ondanks het enorme aanbod zijn chips van de A-merken verreweg de meest populaire chips. Waarom koopt bijna iedereen de chips van A-merken terwijl de chips van het eigen merk ongeveer de helft goedkoper zijn? Het antwoord ligt in het feit dat A-merken de consument een extra dienst verlenen. Door zorgvuldige marketingcampagnes met bijvoorbeeld flippo's (gratis bijgevoegde plastic rondjes) en topshots (bijgevoegde voetbalplaatjes) hebben A-merken een imago op weten te bouwen dat vertrouwd is. A-merken leveren lekkere chips, iedereen kent ze en iedereen eet ze. Bij chips van het eigen merk zit alleen de chips in de zakken, staan er geen leuke poppetjes op en zijn de chips niet verpakt in kleine zakjes die makkelijk zijn voor kleine kinderen. Doordat A-merken zo veel doen voor hun klanten, bewijzen ze deze een dienst.

Ook zijn er consumenten die graag geassocieerd worden met een bepaald merk waar ze zich thuis bij voelen; A-merken leveren die merkwaarde, terwijl de chips nauwelijks merkbaar lekkerder zijn dan die van het eigen merk. Doordat de chips op maat wordt gemaakt tot Nibbits, Hamka's enzovoort en er

Toename in waarde

een A-merk op de zak staat, zijn de vier tot vijf aardappels twintig keer zo veel waard geworden ten opzichte van toen ze nog grondstof waren en dubbel zo veel waard ten opzichte van toen ze nog het kale product chips waren. Deze toename in waarde is de tweede stap in het proces van toename van economische waarde.

Experiences/belevissen

Wanneer iemand thuis op de bank een film aan het bekijken is, vraagt de situatie als het ware om chips. Tijdens het kijken van een film heeft hij fysiek vaak niets te doen en dat is een ideaal moment om iets lekkers zoals chips te eten. Wanneer iemand de nieuwste film met Tom Cruise in de bioscoop gaat bekijken, is dezelfde neiging voor chips en popcorn aanwezig. Een zak chips of popcorn van een A-merk (andere zijn er niet) in de bioscoop kost waarschijnlijk drie tot vier euro. Consumenten betalen graag twee keer zo veel als in de winkel, omdat het bij de gehele beleving van het naar de film gaan hoort. De beleving van de bioscoop heeft ervoor gezorgd dat dezelfde zak chips van een A-merk twee keer zo veel kost als in de winkel.

Deze fase is de laatste stap volgens Pine en Gilmore in het proces van toename van economische waarde. Ten opzichte van het beginpunt zijn de vier of vijf aardappels veertig keer zo veel waard geworden doordat ze zijn gemaakt tot chips, in een bepaalde zak zijn gestopt en vervolgens zijn verkocht op een speciaal moment en op een speciale plaats. De aardappels op zich zijn nog steeds hetzelfde waard, alleen de toegevoegde aspecten zorgen ervoor dat consumenten veertig keer zo veel betalen.

Tegengestelde beweging: vereenvoudiging



In figuur 1.1 zien we via de pijltjes ook een tegengestelde beweging die commoditization wordt genoemd. Deze beweging laat zien dat wanneer de consument de eerdere toename van economische waarde niet meer als zodanig ervaart, er sprake is van vereenvoudiging. De klant gaat bij het aanbod alleen nog voor de laagste prijs.

Vereenvoudiging**Model van progression of economic value gevisualiseerd**

In figuur 1.2 wordt de toename van economische waarde gevisualiseerd aan de hand van koffie. In dit voorbeeld loopt de waarde van twee dollarcent voor een koffieboon op tot tien dollar voor een kopje koffie met een ultieme experience op het terras van café Florian in Venetië.

De verandering van waarde wordt veroorzaakt door het toevoegen van waarde. Bij de eerste stap in het figuur ondergaat de koffieboon (als commodity) een transformatie tot merkproduct. Dit zorgt voor een waardestijging tot 25 cent. De volgende waardestijging wordt veroorzaakt door het merkproduct als een service (dienst) aan te bieden in de vorm van een kopje koffie. De waarde is inmiddels gestegen naar één dollar. Vervolgens wordt de service uitgebreid door het kopje koffie aan te bieden in een café. De waarde is nu ongeveer vier dollar. In de laatste stap wordt de koffie zelfs van onderschikt belang: de beleving doet zijn intrede en de waarde van het kopje koffie staat nu op tien dollar.

Figuur 1.2 **Now let's talk about coffee**

Commodity - Grower		2 cents per cup
Goods - Manufacturer		5 - 25 cents per cup
Service - Corner Diner		50 cents - \$1 per cup
Experience - Premium Coffee Shop		\$1 - \$4 per cup
Ultimate - Café Florian Venice, Italy		\$5 - \$10 per cup

Bron: www.rickweaver.net**Uitbreiding model van het model van progression of economic value**

In figuur 1.3 is het model van het proces van toename van economische waarde beschreven. Dit model is een vertaling en aanpassing van het model van de progression of economic value in figuur 1.1. Het model is uitgebreid met twee vervolgstappen: challenges en transformatie. Het model geeft de visie van de auteurs van dit boek weer. Deze visie is anders dan die van Pine en Gilmore, zoals we in subparagraaf 1.1.3 zullen zien.

Challenges

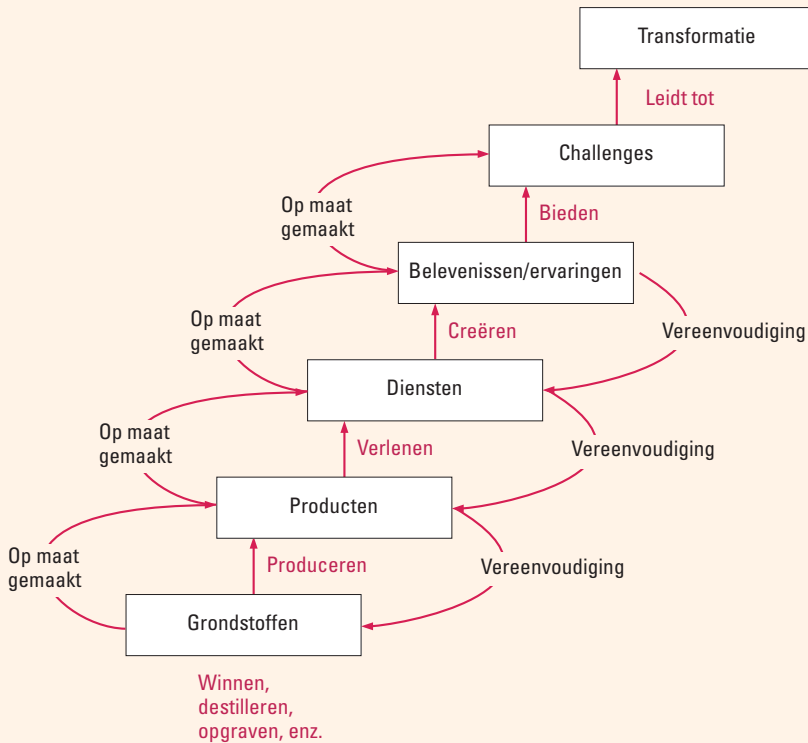
In The Challenge Economy wordt er een nieuwe stap aan het model van de progression of economic value toegevoegd, namelijk de challenges. De motivatie om deze stap toe te voegen is gelegen in het feit dat ook experiences inmiddels gemeengoed zijn geworden. De economische waarde neemt niet meer toe als de consument de experiences als vanzelfsprekend ervaart. Voorbeelden van experiences die inmiddels niet meer als extra worden ervaren, zijn het gebruik van een koffieautomaat of het proeven van een stukje kaas of worst.

Nieuwe waarde

Door het aanbieden van een challenge wordt wel weer nieuwe waarde gecreëerd. Bij een challenge gaat het om de impact van het product op de persoonlijkheid. Hierbij vindt waardevermeerdering plaats doordat de klant het product en/of dienst als een uitdaging beschouwt. Deze uitdaging wordt dan door de klant aangegaan en hierdoor zal de klant veranderen. In hoofdstuk 2 wordt uitgelegd hoe door middel van het aangaan van een uitdaging (het proces of

Process of challenging

Figuur 1.3 Toename van economische waarden



Bron: Lier (2008), gebaseerd op Pine en Gilmore (1999)

challenging) waarde aan producten en/of diensten kan worden toegevoegd. In het voorbeeld van de chips kan de producent als uitdaging een beloning geven voor consumenten die een nieuwe verpakking, nieuwe dipsausjes of een nieuwe toepassing van de chips bedenken en/of ontwikkelen. Een andere uitdagingmogelijkheid is het toevoegen door de producent van een door de klant gewenste waarde. Zo'n waarde kan een keurmerk zijn waarmee wordt aangetoond dat het product zonder kleur- of geurstoffen is bereid, of dat gebruik is gemaakt van niet genetisch gemanipuleerde aardappels.

Transformatie

De transformatie is het ultieme doel waartoe de uitdaging leidt. In de transformatie treedt verandering op. Je zou ook kunnen zeggen: in de challenge wil de klant veranderen (change me). In de transformatie vindt de verandering plaats.

Voorbeeld

Organisaties laten medewerkers zakelijke klanten bezoeken per auto. Door het invoeren van een nieuw reisbeleid worden deze reizen nu per openbaar vervoer uitgevoerd.

Niet milieubewust → uitdaging milieubewuster → milieubewust.

1.1.3 Fase na The Experience Economy: de transformatiefase

Pine en Gilmore geven in hun boek *Authenticity* (2008) een mogelijke volgende fase na *The Experience Economy*. Zij noemen de volgende fase: de transformatiefase. Dit in tegenstelling tot de auteurs van dit boek. In *The Challenge Economy* (2007) wordt gesproken over de fase van challenges. Die challenges zijn voorwaarde om te komen tot transformatie. In de challenge-fase zal een persoon door het aangaan van een uitdaging een verandering doormaken.

**Transformatie-
proces**

Pine en Gilmore stellen dat in de transformatiefase (of vervormende fase) het product persoonlijk wordt. In het transformatieproces wordt de impact die producten en/of diensten hebben op de persoonlijkheid van de koper, vergroot. De consument wil niet zomaar een belevenis, maar een echte, authentieke en pure belevenis.

De producten en diensten worden door mensen gescreend om te zien of deze echt, natuurlijk of puur zijn. De belevenis alleen is niet genoeg meer. Een attractiepark als Disneyland Parijs, waar de Disneyfilms beleefd kunnen worden, is voor de consument niet voldoende meer omdat het attractiepark van Disney niet authentiek is. Het kasteel van Assepoester en de Amerikaanse saloons uit het wilde westen zijn mooi en realistisch nageemaakt, maar worden als nep ervaren. De consumenten halen meer voldoening uit de Heineken Experience, hier krijgt de consument meer dan een belevenis, hem wordt namelijk iets geleerd over zijn favoriete product. Het brouwproces wordt tijdens de excursie in de authentieke Heinekenfabriek in Amsterdam beleefd en ervaren, waarbij ook de zintuigen worden geactiveerd.

**Transformatie-
economie**

Belevenissen zijn dan misschien wel aardig maar ze hebben geen blijvend effect; op den duur treedt slijtage en verveling op. Daarom willen producenten ervaringen die leiden tot structurele veranderingen. Als de koper aan zijn eigen verbetering gaat werken, kunnen nieuwe markten worden geopend. Het uiteindelijke doel is het openen van een transformatie-economie.

Dat zien we inmiddels gebeuren. In de fitnessclub bouwt men niet alleen aan de conditie maar werkt men ook aan een beter figuur. Sporters houden hun conditie op peil met energiedrank en vitaminepillen. Ook de voedingsindustrie laat van zich horen; 'je dag begint goed met een kleintje yakult' of 'Becel is goed voor hart en bloedvaten'.

Betekenis

In de transformatiefase kan er ook een verschuiving optreden van belevenis naar betekenis. Illustratief hiervoor is het koopgedrag van de consument. Sinds het begin van de twintigste eeuw wordt de industrialisatie steeds uitgebreider en is de mechanisering van boerderijen een feit.

Zo werd het product eieren steeds goedkoper door de grote, strakke en efficiënte productie. En toch kiezen de huidige consumenten steeds vaker voor scharreleieren in plaats van eieren uit de legbatterij. Consumenten hebben er moeite mee dat kippen in legbatterijen zitten voor het leggen van eieren. De consument ziet veel liever dat kippen kunnen scharrelen in de buitenlucht en onder goede omstandigheden een gezond ei kunnen produceren. Voor dat gegeven is hij wel bereid om een paar eurocent meer te betalen. Hij kiest het ei met het mooiste verhaal. Hij voelt zich hierdoor immers een beter mens omdat hij vindt dat ook dieren rechten hebben.

1.2 Verschillende theorieën over de beleviseconomie

Over de beleviseconomie bestaan verschillende theorieën. Algemeen aanvaard is het idee dat er verschillende economische tijdperken bestaan en elkaar opvolgen. Onduidelijkheid bestaat over de tijdaanduiding en de naamgeving. De beleviseconomie is de term voor de (huidige Westerse) economie, waarin niet zozeer het product of de dienst centraal staat, maar een met het product of met de dienst geassocieerde beleving.

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van theorieën van verschillende pioniers van de beleviseconomie, te weten: Pine en Gilmore, Ralph Jensen en Michael J. Wolf, gevolgd door de belevingstheorie van Van Wijn-gaarden en Van Gool.

1.2.1 Pine en Gilmore

Pine en Gilmore (1999) noemen de toevoeging van beleven en ervaren een nieuwe bron van waardecreatie. Ze zien het als een 'fourth economic offering', die tot dan toe onopgemerkt is gebleven maar er altijd al was. Belevissen en ervaringen zijn net zo verschillend van diensten als goederen van grondstoffen:

'When a person buys a service he purchases a set of intangible activities carried out on his behalf. But when he buys an experience, he pays to spend time enjoying series of memorable events that a company stages – as in theatrical play – to engage him in a personal way.'

Het doel van het gebruik van belevissen is het reduceren van het belang van andere soorten marketingcommunicatie. De traditionele marketingcommunicatie heeft het moeilijk. De consument verliest het geloof, de aantrekkelijkheid en de gewenstheid van deze reclame-uitingen. Uit diverse studies komt

**Fourth
economic
offering**

naar voren dat consumenten onvoldoende aandacht besteden aan al die dure reclameboodschappen. Ook fabrikanten vechten met hun allen om een steeds verminderende hoeveelheid aandacht voor de traditionele boodschappen via de traditionele kanalen. Het gaat steeds meer om de beleving, ook rondom merken. Een voorbeeld is Blue Band: het gaat er niet om wat iemand op zijn brood doet, maar het gaat erom wat voor soort moeder iemand is als zij Blue Band gebruikt.

Een belevenis zelf kan ver afstaan van het basisproduct van het bedrijf, maar het vormt wel het begin voor een relatie en mogelijke transacties.

Bij de beleveniseconomie onderscheidt de belevenis zich van het product en/of de dienst en staan de consument en de ervaring die hij beleeft, centraal. Daarnaast moet een beleving de consument prikkelen, zijn tijdsbesef veranderen en hem emotioneel raken en moet de consument een uniek proces ondergaan met (een) intrinsieke waarde(n).

Het woord *experience*, oftewel belevenis, doet denken aan amusement of entertainment. Maar de beleveniseconomie kan veel meer betekenen voor de consument dan alleen amusement. Er zijn vier verschillende domeinen waarin consumenten iets kunnen beleven: amusement, leren, ontsnapping en esthetiek.

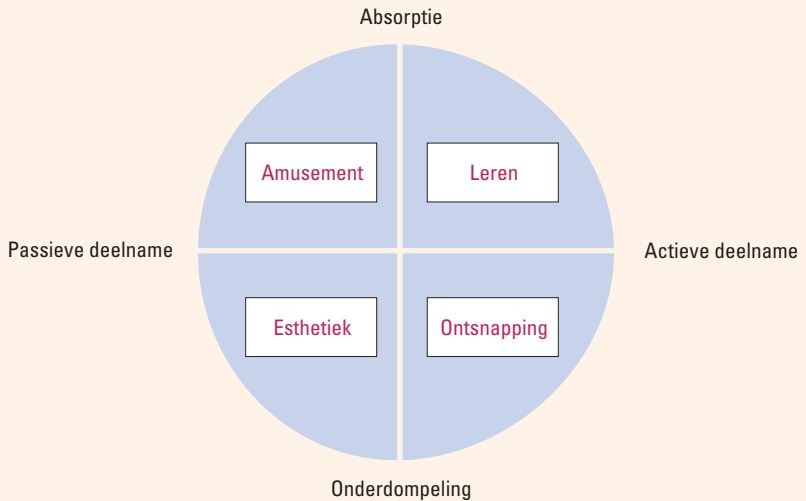
We beschrijven de vier domeinen:

- domein 1: amusement. Passief, bijvoorbeeld het kijken van een dvd of het beluisteren van een cd;
- domein 2: leren. Actief, waarbij de consument grote hoeveelheden informatie moet verwerken en er in minder mate sprake is van een belevenis. De consument kan alleen goed resultaat boeken door actief deel te nemen. Een voorbeeld hiervan is edutainment (samentrekking van education en entertainment) voor kinderen, ook wel spelend leren genoemd;
- domein 3: ontsnapping. Actief, waarbij deelnemers proberen te ontsnappen aan het dagelijks leven. Hierbij wordt de consument geheel ondergedompeld in een fysieke of virtuele wereld. Een voorbeeld hiervan is de internetwereld van 'Second Life' of de game 'World of Warcraft';
- domein 4: esthetiek. Passief, waarbij de consument zich onderdompelt in de omgeving/activiteit van de beleving om zich volledig over te geven aan de beleving. Een voorbeeld hiervan is het bijwonen van een concertuitvoering.

Deze domeinen zijn weergegeven in figuur 1.4, met daaraan gekoppeld het karakter van de deelname door de consument en de relatie tot de omgeving.

Belevenis- domeinen

Figuur 1.4 Absorptie, actieve deelname, onderdompeling, passieve deelname



Bron: Pine en Gilmore (1999)

Op de horizontale as wordt de mate van deelname van de consument bij de consumptie centraal gesteld. Op de verticale as staat de relatie tot de omgeving tijdens het gebruik van het product of de dienst centraal. De uitersten bij de relatie tot de omgeving worden uitgelegd met behulp van de begrippen absorptie en onderdompeling:

Absorptie

- Bij absorptie neemt de consument de belevenis in zichzelf op. Een voorbeeld: luisteren naar een cd.

Onderdompeling

- Bij onderdompeling gaat de betrokkene (fysiek of virtueel) deel uitmaken van de belevenis. Een voorbeeld: in Arromanche (Frankrijk) staat een cirkelbioscoop waarbij door een 360°-projectie de bezoeker wordt ondergedompeld bij de landing op D-day van de geallieerden op de stranden in Normandië.

De belevnissen met de meeste impact omvatten aspecten van alle vier de domeinen. Het regisseren van de beleving kan helpen om mensen in de betreffende domeinen te laten komen en hen activeren door een omgeving aan te bieden die hen helemaal opslokt. Pas dan is er echte betrokkenheid.

1.2.2 Ralph Jensen

Een andere pionier is de Deense futurist Ralph Jensen. Hij heeft een andere visie op de beleviseconomie. Hij beweert in zijn boek *The Dream Society* (de droommaatschappij) (1999) dat er een alternatief tijdperk volgt op de op diensten gerichte economie waarin we nu verkeren. De toerist wil niet meer alleen een wandeling maken door New York, maar deze tevens vanuit de lucht

Verhaal achter het product

bekijken; hij kan dan thuis vertellen dat hij New York vanuit een helikopter heeft gezien. 'We hebben behoefte aan een goed verhaal en we willen ervoor betalen', stelt Jensen. Naarmate welvaart en vrije tijd toenemen, proberen mensen meer betekenis te halen uit hun materiële goederen, en komt het besluit om iets te kopen eerder voort uit emotionele dan rationele overwegingen. Jensen geeft als voorbeeld 'ijsklontjes'. Wat kan er nu aan ontwikkeling gebeuren op het gebied van ijsklontjes? Niet veel, zou je denken? Dit product bestaat simpelweg om onze drank koud te houden. In Denemarken werden ijsklontjes van de Groenlandse ijskappen geïmporteerd. De ijsklontjes zouden pure lucht bevatten die daar al eeuwen in opgeslagen was. Iemand die een 'oudheid-ijsklont' bestelt, koopt het verhaal achter het product. Het verhaal is hierbij bepalender voor de aankoop dan de prijs. Een soortgelijk voorbeeld is Lourdeswater.

Droommaatschappij

De droommaatschappij is volgens Jensen in ontwikkeling. De maatschappij draait tegenwoordig niet alleen meer om informatie, maar ook om emotie. Organisaties kunnen overleven door met verhalen te werken en tevens inspelen op de behoefte aan emotie. De inhoud van het verhaal weerspiegelt waarden, normen en een levensstijl. Verhalen voorzien in de sociale en emotionele behoeften van mensen (zowel medewerkers als klanten). Het hoofddoel van organisaties wordt het vertellen van een verhaal, het product geeft het verhaal een concrete vorm en komt daarmee eigenlijk op de tweede plaats. Jensen voorziet zes thema's/markten waarop verhalen kunnen worden gebaseerd en waaraan behoefte is:

Thema's/markten

- 1 avonturenmarkt; Kapitein Iglo: met een goed avonturenverhaal wint de organisatie de klant;
- 2 markt voor saamhorigheid, vriendschap en liefde; Café DE: in het café gaat iemand 'gezellig' koffiedrinken;
- 3 verzorgingsmarkt; Dela: de consument wil zich verzekeren voor zorg;
- 4 wie-ben-ik-markt; Ben; iemand is wat hij koopt;
- 5 markt voor gemoedrust; TomTom: een oase in de tijd van drukte;
- 6 markt voor ontzorgen; Achmea: zorg uit handen nemen. Achmea heeft een programma ontwikkeld voor ondernemers waarbij zij minder administratieve taken hoeven uit te voeren bij de afhandeling van de collectieve zorgpolis.

1.2.3 Michael J. Wolf**Entertainment-economie**

Een andere pionier van de beleveniseconomie is Michael J. Wolf. Hij schrijft in 1999 *The Entertainment Economy*. Volgens Wolf komt er na de op diensten gerichte economie een entertainmenteconomie. Volgens Wolf wordt de factor 'vermaak' steeds belangrijker. Alles moet leuk, anders verkoopt het niet. Wolf ziet het gevecht om de eyeballs (de kijker), met het internet als de ultieme arena, de belangrijkste factor in de economie worden. Steeds meer producten vragen om aandacht van de klant, terwijl die steeds minder geduld heeft. Winnaars zijn de producten en diensten die het de klant extreem gemakkelijk maken of die hem een aangenaam gevoel bezorgen.

High involvement concept

Aandacht krijgt een organisatie door entertainment te bieden, en daarom gelden voor steeds meer branches de patronen en snelle cycli uit de entertainmentindustrie. Daarmee komt Wolf op het fundamentele dynamiek van de entertainmenteconomie: de wens om een hit te creëren, of liever nog de overtreffende trap daarvan zoals de Titanic of de Teletubbies. Maar hoe doe je dat? De les die de rest van de wereld van de entertainmentindustrie kan leren is dat succes steeds minder voorspelbaar is. Wel zijn er succesingrediënten herkenbaar. Volgens Wolf begint het altijd met een briljant idee dat kan worden samengevat in een eenvoudig zinnetje (dit noemen we een high involvement concept). Een high involvement concept is bijvoorbeeld 'Mannen zijn anders dan vrouwen, en wel hierom', waarmee de megabestseller *Men are from Mars, Women are from Venus* kan worden samengevat. Enkele jaren geleden werd de Amerikaanse psycholoog, gezins- en relatietherapeut John Gray op slag wereldberoemd met dit boek met tips voor het verbeteren van de communicatie tussen mannen en vrouwen.

Talent

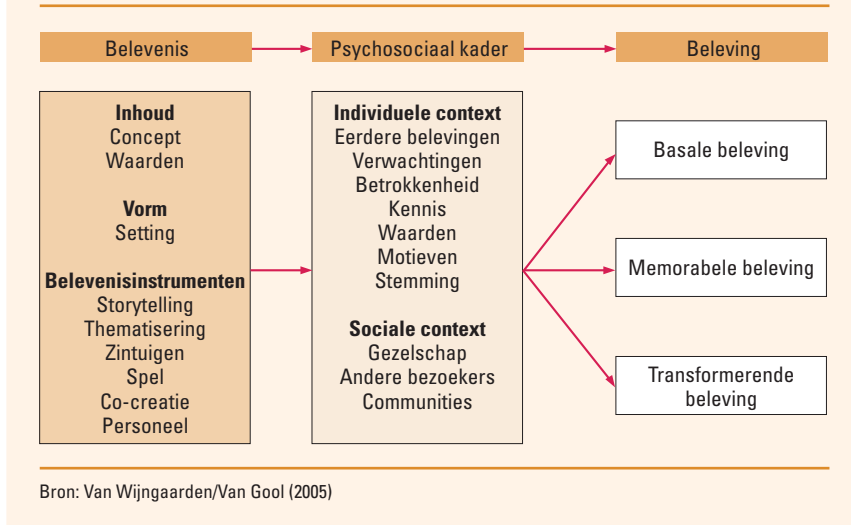
Duidelijk is voor Wolf dat het niet alleen om goede ideeën gaat maar dat het ook draait om slimme marketing- en distributietechnieken. Maar bovenal gaat het om het talent van de productiefactor. De mensen die de verbinding weten te leggen tussen content en een publiek zijn immers onmisbaar en schaars tegelijk. Wolf komt met deze uitspraak in het verlengde van wat Jack Welch stelde, de managementgoeroe en oud-ceo van General Electric: naast grondstoffen kan een bron van inkomsten ook uit talent worden gehaald.

1.2.4 Van Wijngaarden en Van Gool

Vrijtijdsbeleving

In 2005 hebben Van Wijngaarden en Van Gool de gedachte van de beleveniseconomie toegepast op het vrijetijdsveld en een nieuwe theorie van beleving geïntroduceerd. Figuur 1.5 geeft deze theorie grafisch weer.

Het concentreren op de vrijetijdsbeleving betekent dat de focus ligt op het bewust creëren van een beleving door een aanbieder. Een bekend voorbeeld hiervan is de traditionele nieuwjaarsduik, die door Unox jaarlijks wordt georganiseerd. Met het aanbieden van een belevenis heeft het bedrijf vaak een duidelijk doel voor ogen. In het geval van Unox kan dat zijn dat de consument het merk Unox gaat koppelen aan oer-Hollandse waarden als gezelligheid en saamhorigheid.

Figuur 1.5 **Belevingsmodel**

Het belevingsmodel van Van Gool en Van Wijngaarden laat zien hoe een belevenis, het psychosociaal kader en het uiteindelijke niveau van beleving met elkaar in verband staan. In plaats van algemeen in te gaan op beleving, gaat de theorie Van Wijngaarden en Van Gool dieper in op de elementen die de beleving bepalen.

We bespreken hier de verschillende aspecten van het model.

Belevenis

Het belevingsmodel biedt meer inzicht in concrete aspecten van een beleving. De inhoud van de belevenis wordt allereerst bepaald door zijn basisfunctie. Dit wordt ook wel het concept van de belevenis genoemd. Een concept is een sturend beginsel. Niet enkel het concept is bepalend voor de inhoud van de belevenis, maar ook de mate en richting waarin gerefereerd wordt aan bepaalde waarden spelen hierin een wezenlijke rol.

In toenemende mate onderscheiden aanbieders in de vrijetijdsindustrie en organisaties in andere sectoren zich van elkaar door het communiceren van waarden. Hoe meer de consument zich door de waarden van de organisatie, de belevenis of het merk voelt aangesproken, hoe sterker de impact in de verandering die de mens ondergaat. Van Gool en Van Wijngaarden geven het voorbeeld van de Pandadroom van de Efteling. De website van de Efteling omschrijft deze attractie als:

Een visie, een droom... In PandaDroom maak je samen met de panda een spannende wereldreis door de overweldigende natuur van Moeder Aarde. Reis door de ijzige schoonheid van de pool, de kleurrijke koraalriffen van de oceaan en het betoverende regenwoud. Onvergetelijk en indrukwekkend!

Vorm van de belevenis

Naast de inhoud is ook de vorm van de belevenis van invloed op het uiteindelijke niveau van beleving. De fysieke omgeving waarbinnen de belevenis plaatsvindt (o.a. materialen, vormen, kleurgebruik), bewust ingebrachte instrumenten als animatie, storytelling, thematisering en spel alsmede personeel zijn in staat de diepgang van de beleving te vergroten. Hoe groter deze diepgang van de beleving, hoe meer kans op een memorabele of transformerende beleving (zie hierna onder Beleving).

Individuele context**Sociale context****Psychosociale kader**

Voordat het uiteindelijke belevingsniveau wordt bereikt, passeert de belevenis nog het psychosociale kader. Dit bestaat enerzijds uit het individuele referentiekader van het individu dat de belevenis ondergaat (individuele context) en anderzijds uit de sociale omgeving waarbinnen de belevenis wordt ervaren (sociale context). Het individuele referentiekader omvat onder meer de persoonlijke kennis.

Beleving

De belevenis en het psychosociale kader bepalen samen het uiteindelijke niveau van beleving. In dit model worden drie niveaus onderscheiden:

- 1 de basale beleving;
- 2 de memorabele beleving; en
- 3 de transformerende beleving.

Basale beleving**Memorabele beleving****Transformerende beleving**

Een basale beleving maakt weinig indruk op iemand en wordt daardoor snel weer vergeten. Een memorabele beleving daarentegen kan iemand na een lange periode nog goed voor de geest halen en vaak tot in detail beschrijven.

Een transformerende beleving zorgt ervoor dat de belevende anders tegen dingen aan gaat kijken of zich zelfs anders gaat gedragen.

1.3 Transformerende samenleving

Diverse auteurs gaan uit van de transformerende samenleving. Vanuit de oudheid kennen we namen zoals Aristoteles, de Griekse filosoof, in de middeleeuwen Thomas van Aquino en in de achttiende eeuw Adam Smith, gevolgd door de moderne schrijvers zoals Karl Marx, John Maynard Keynes, en Milton Friedman. Al deze schrijvers zien transformaties optreden waarbij de samenleving een verandering doormaakt.

In deze paragraaf gaan we in op Alvin Toffler en Susanne Piët.

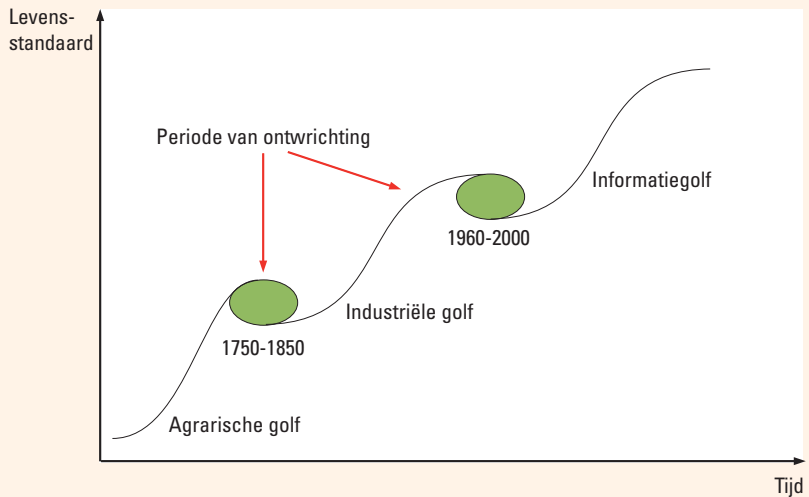
1.3.1 Alvin Toffler

Een pionier die al in de jaren tachtig van de vorige eeuw de op diensten gerichte economie aankondigde, is de econoom Alvin Toffler. Toffler geeft in zijn wereldberoemd geworden boek *De derde golf* (1980) zijn visie op de structuur van onze maatschappij. Hij onderscheidt hierbij drie tijdperken (of golven) (zie figuur 1.6). De eerste golf is de economie van onze samenleving

Drie tijdperken

tot en met de middeleeuwen; hij noemt dit de agrarische golf. Met de tweede golf wordt het industriële tijdperk aangeduid. De derde golf behandelt het tijdperk van de informatie, het tijdperk waarin wij ons nu bevinden.

Figuur 1.6 De drie golven in de economische ontwikkeling



Bron: Toffler (1980)

Tofflers zienswijze is niet alleen realistisch, maar ook zeer relevant als hulpmiddel bij het analyseren, ontwerpen en implementeren van de inrichting van organisaties.

Vierde golf

Hij kondigde aan dat na de eerste drie golven er een vierde golf zou komen: de informatie- en dienstgerichte samenleving. Algemeen wordt aangenomen dat onze samenleving zich in deze vierde golf bevindt. Hiermee biedt Toffler de beleviseconomie een basis.

1.3.2 Susanne Piët

De vierde golf waarbij de economie steeds meer op diensten zou leunen (zie subparagraaf 1.3.1) is inmiddels een serieus fenomeen in de economie, zoals in de arbeidsmarkt, in de handel en in de productie. Economische activiteiten zijn zich vooral gaan concentreren op het leven als een plezierlaboratorium, een 'funlab'. Plezier wordt gelijkgesteld aan geluk, en dat is te koop: weelderige vakantiebestemmingen, dolce far niente, hippe kleding, spanning en kicks, cosmetische ingrepen en wellness-producten.

Funlab

De belevismarkt doet primair een beroep op de consument als impulsief en emotioneel reagerend wezen.

Maar de fun is volgens pionier Susanne Piët slechts betrekkelijk, zelfs dodelijk vervelend en beangstigend. Juist door het overaanbod van de fun zal de bele-

veniseconomie zich verder moeten ontwikkelen en nieuwe facetten laten zien. Piët signaleert ook nieuwe tendensen en suggereert hoe de markt daarop kan inspelen.

Volgens Piët in haar boek *de Emotiemarkt* (2003), maakt de beleveniseconomie inmiddels een substantieel deel uit van onze economie. Zij beweert echter ook dat de waardetoevoeging binnen de economie gaat verschuiven van de beleving naar betekenis. Dit is ook de gedachte achter The Challenge Economy, die uitgaat van het individu en zijn kwaliteiten en is gebaseerd op de verandering in de economie, waarbij niet de beleving van het product maar de betekenis die een persoon aan een product verbindt, centraal staat. In de beleveniseconomie, die kan worden omschreven als de economie waarbij alle productie en dienstverlening gericht zijn op de bevrediging van de emotionele behoeften van mensen als groep of van de mens als individu, blijft de consument dus steken bij de beleving en/of de ervaring. In de beleveniseconomie vindt dus geen persoonlijke verandering plaats.

Piët onderscheidt drie ontwikkelingsfasen:

- 1 kindfase;
- 2 adolescentenfase;
- 3 volwassenheidsfase.

Kindfase

Een van de belangrijkste motoren van de beleveniseconomie is het idee dat alles maakbaar is. De mythe van de maakbaarheid wordt ondersteund door de meest diverse wetenschappelijke ontwikkelingen. In tegenstelling tot voorgaande tijden is de rijke westerse mens niet meer onderworpen aan het lot of de goddelijke voorzienigheid, maar heeft hij zijn geluk zelf in handen. Zo wordt hem althans voor ogen gehouden. De mens van nu mag dus niet alleen gelukkig zijn, hij moet het nu ook.

Bovendien is de westerse mens doordrongen van het idee van individuele vrijheid. Gelukkig zijn hangt dus niet meer af van toeval of anderen. Het is een persoonlijk levensproject geworden, en daarvan hangt de persoonlijke identiteit af. Wie desondanks niet gelukkig is, wordt ervan verdacht niet de juiste stappen te zetten, en gefaald te hebben. De belevenisconsument wordt dus verantwoordelijk geacht voor zichzelf en zijn geluk, en is doodsbang daarin te falen. Dit leidt tot paradoxale toestanden, waarop de belevenismarkt telkens een koopbaar antwoord biedt: weelde en nietsdoen tegenover spanning en kicks (druk, druk, druk), maakbare echtheid, een virtuele werkelijkheid.

De beleveniseconomie is daardoor vooral gericht op uiterlijkheden, die de mens echter steeds verder van het ware geluk afleiden. Want het soort geluk dat de emotiemarkt biedt is slechts een illusie, een kortstondige bevrediging. Daarna moeten de mensen weer op weg. Piët noemt deze vorm de kindfase.

Adolescentenfase

Toch is er stilaan een kentering merkbaar. Er is momenteel een onderstroom van ontevredenheid die tegen het 'funlab' in opstand komen en zich afkeren van de uiterlijkheden. Enerzijds wordt er weer geroepen om waarden en normen, anderzijds ontstaan er steeds meer idealen gericht op duurzaamheid en

Betekenis

Mythe van de maakbaarheid

Kindfase

**Adolescenten-
fase**

verbondenheid. Mensen willen weer iets doen voor anderen, voor het goede doel (vrijwilligerswerk of bijvoorbeeld iets kopen waarvan de opbrengst voor een deel naar minder fortuinlijke mensen gaat) en ervaren dat dit meer zin geeft aan het leven. Deze overgangsfase noemt Piët de adolescentenfase van de beleveniseconomie.

Volwassen fase**Volwassenheidsfase**

De adolescentenfase moet volgens Piët uitmonden in een volwassen fase, waarin mensen zich volop bewust worden dat echt geluk alleen mogelijk is in samenhang met pijn en lijden. Geluk kan iemand alleen ervaren wanneer hij ook bereid is om los te laten en te aanvaarden dat het leven niet volmaakt is en kan zijn. Zij pleit ook voor een opwaardering van de passie. Het opgaan in een doel buiten jezelf is de beste weg voor het ervaren van geluk; dit kan door middel van werk maar ook door de dienst aan anderen, door vriendschap, betekenis, trouw, nodig hebben en helpen. De vraag is: Kan iemand duurzaamheid en verbondenheid echt verwerven door iets te kopen voor het goede doel? Is het mogelijk om in extase te geraken na het kopen van goederen en levert materiele welvaart geluk?

Geluk

Misschien is deze volwassenheidsfase de fase van The Challenge Economy, en zit in de uitdaging het geluk?

1.4 Opkomst van The Challenge Economy

In de westerse wereld maakt de beleveniseconomie een substantieel deel uit van de reguliere economie. Wanneer deze economie ten einde loopt, valt nu nog niet te zeggen. Wel zien verschillende auteurs een tijdperk van transformatie opkomen. Maar is de transformatie wel een tijdperk? Is het niet beter te spreken van een persoonsverandering die iemand ondergaat als hij een uitdaging aangaat? De overgang van beleveniseconomie naar The Challenge Economy lijkt een logische omdat een uitdaging voorafgaat aan een transformatie. In het werk van de wetenschappers Csikszentmihalyi en Maslow wordt gebruikgemaakt van een challenge (uitdaging). Deze theoretische kennis ondersteunt het in hoofdstuk 2 uitgewerkte model van het proces of challenging.

1.4.1 Csikszentmihalyi

In het boek *Flow* (1990) van Csikszentmihalyi blijkt dat mensen vooral gelukkig zijn als ze zich bezighouden met dingen die volledige aandacht vragen en die hen uitdagen en stimuleren. Dat uitdagende werk kan dat van een danser zijn die zijn dans probeert te perfectioneren, van een bergbeklimmer die een nieuwe top wil halen, maar ook van een manager die het beste uit zijn organisatie tracht te halen. Dit soort uitdagingen noemt Csikszentmihalyi 'flow'. Flow is dat iemand iets doet om de activiteit zelf. Die activiteit moet uitdagend zijn maar niet uitstijgen boven zijn vermogen. Volgens Csikszentmihalyi ligt het geluk verscholen in de optimale ervaring. De flow-ervaring kan tot een einde komen wanneer de uitdaging is verdwenen.

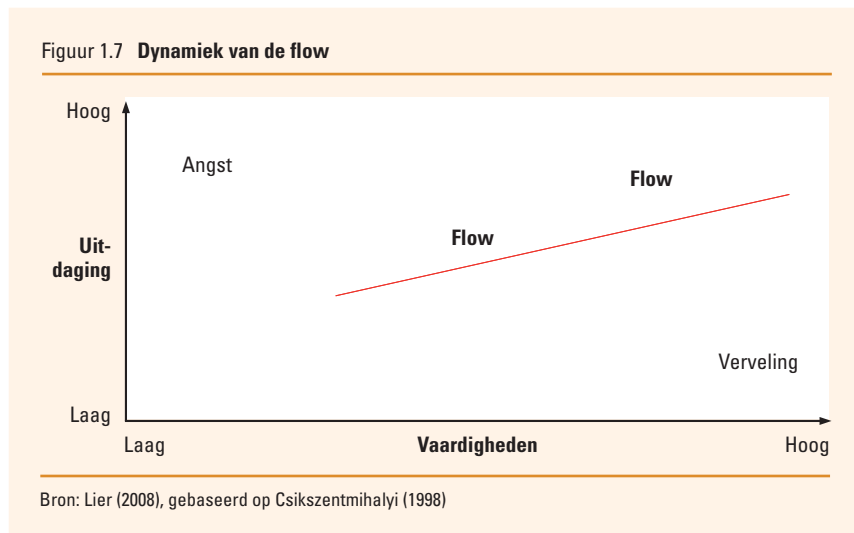
Flow

Flow-moment

Volgens Csikszentmihalyi vindt een flow-moment plaats wanneer iemand zijn vaardigheden maximaal benut om een maximale uitdaging te kunnen volbrengen. Flow is precies de tegenovergestelde toestand van bewustzijn waarin orde, positieve emoties en doelbewust handelen regeren.

Csikszentmihalyi noemt de piekervaringen flow-ervaringen omdat de respondenten van zijn onderzoek aangaven dat een dergelijke staat gevoelens met zich meebrengt als moeiteloosheid, spontaniteit, onoverwinnelijkheid en go with the flow.

De relatie van flow met de beleviseconomie is dat flow een optimale staat van ervaring is. Voor The Challenge Economy past het binnen de verdiepingsslag die de uitdaging maakt binnen beleven en ervaren. Zie figuur 1.7.

**Angst**

Figuur 1.7 laat onder andere zien dat wanneer de uitdaging te hoog is en de vaardigheid te laag, er angst kan worden gecreëerd. De reden hiervoor is dat de betreffende persoon te veel opgaat in de beleving zelf en het uiteindelijke doel van die beleving, vergeet. Wanneer het doel niet wordt bereikt, slaat de angst toe of hij krijgt het gevoel te hebben gefaald.

Wanneer het omgekeerde plaatsvindt, dus wanneer de uitdaging of de verwachting van iets laag is en de vaardigheid juist hoog is, kan er verveling en demotivatie ontstaan. Dit kan komen doordat iemand niet naar een gebeurtenis heeft toegeleefd door geen verwachtingen te creëren, door tijdgebrek of door wantrouwen in het uiteindelijke doel.

Verveling en demotivatie

Figuur 1.7 laat verder zien dat wanneer de uitdaging en de vaardigheid met elkaar in harmonie zijn, er een evenwicht wordt gecreëerd dat flow wordt genoemd. Een flow-ervaring is meestal gekoppeld aan een bezigheid die de betreffende persoon interessant vindt om te doen en waarin hij opgaat. Tijdens die beleving zijn de gevoelens, verlangens en gedachten die daarbij vrijkomen, in harmonie met elkaar. Wanneer deze gevoelens daadwerkelijk met elkaar in verbinding staan, worden ze ook wel gezien als geluismoment.

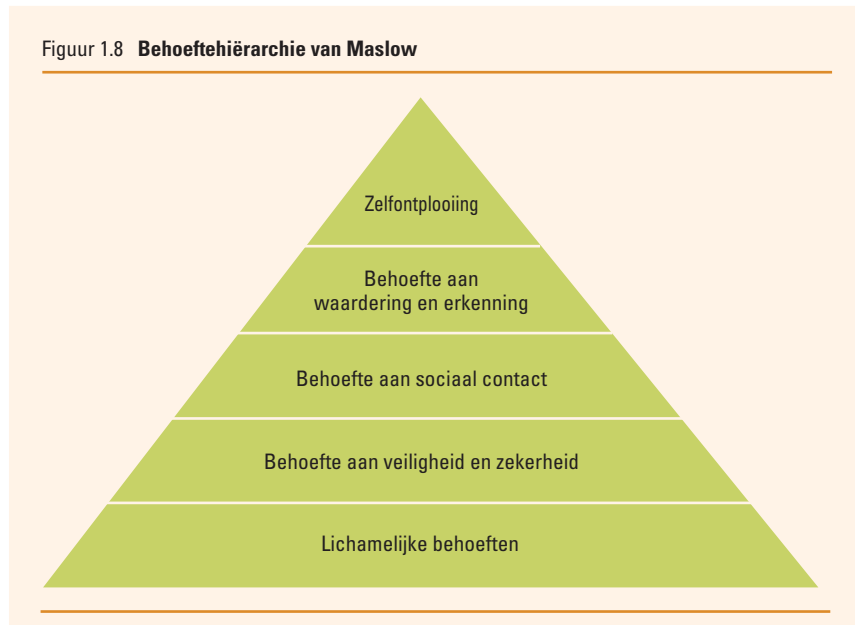
Het gevaar kan zijn dat wanneer iemand te veel opgaat in het flow-moment, hij veel andere belangrijke dingen dan vergeet. Hij kan bijvoorbeeld ook te veel bezig zijn met het toeleven naar iets. Vaak wordt dit namelijk als leuker en intenser ervaren dan het uiteindelijke doel waar iemand naartoe leeft. Wanneer iemand dit doet en de ervaring zelf niet aan de verwachtingen voldoet, kan hij gefrustreerd raken en zal hij uiteindelijk niet meer optimaal kunnen genieten van het bereiken van het doel zelf.

1.4.2 Maslow

In de beleveniseconomie krijgt de consument tegenwoordig steeds meer diverse wensen. Daarnaast heeft de huidige consument meer voorkennis van bepaalde onderwerpen en daarom vaak al een eigen wil gecreëerd. In plaats van dingen te gaan beleven, gaat hij bijvoorbeeld tijdens de vakantiereis op zoek naar alternatieve elementen die de voorkennis bevestigen en tevens leerzaam zijn. Het draait dus om het voeden van kennis en het zichzelf verder willen ontplooiën. In de termen van Maslow zijn mensen dus op zoek naar zelfontplooiing.

Behoeftehiërarchie

Figuur 1.8 geeft de Nederlandse versie van Maslow's hierarchy of needs, de piramide van Maslow. Dit heet in het Nederlands de behoeftehiërarchie.



De piramide geeft dus de behoeftehiërarchie van de mens weer. Aan het fundament van Maslows piramide vinden we de lichamelijke behoeften. Als hieraan niet voldaan is, vraagt dit niveau om aandacht, zodat het moeilijk is om een stapje hoger in de piramide te komen. Een niveau hoger vinden we de behoeftte aan veiligheid, die uitgelegd kan worden als een behoeftte aan

Behoeftte aan veiligheid

**Zelfverwezen-
lijking**

zekerheid, orde en structuur. Het derde niveau is de behoefte aan liefde en het gevoel ergens bij te horen. Het vierde niveau heeft te maken met waardering; Maslow maakt hier een onderscheid tussen waardering van anderen en zelfwaardering. Het hoogste niveau is dat van zelfverwezenlijking. Maslow definieert dit als het verlangen om alles te worden waartoe men in staat is. Maslow sprak in zijn tijd al van challenging projects, opportunities for innovation and creativity, learning and creating at a high level.

Uitgangspunt in het denken van Maslow is dat behoeften van een lagere orde in ieder geval tot op zekere hoogte vervuld moeten zijn voordat iemand zich bewust wordt van hogere behoeften en erdoor gemotiveerd raakt.

Opgemerkt moet worden dat de piramide van Maslow in de beleveniseconomie vaak omgekeerd wordt, waarbij ervan wordt uitgegaan dat de basisbehoeften in de westerse wereld zijn vervuld en het nu vooral gaat om zelfontplooiing.

1.4.3 Eerste tekenen van The Challenge Economy

**Realisatie van
betekenis**

De beleveniseconomie is die economische vorm waarbij zowel de vraag als het aanbod gebruikmaakt van belevenissen en ervaringen. In de laatste fase van de ontwikkeling van economische waarde zien we de vertaling van het aanbod in de bevrediging van de behoeften en de vervulling van de eisen van de klant. Dit is het moment dat de creatie van belevenissen plaatsmaakt voor de realisatie van betekenis. Het gaat hierbij om de transformatie van de ultieme vraag van de consument, die van persoonlijke groei naar geluk. In hoofdstuk 2 werken we dit verder uit.

Het lastige van een challenge (uitdaging) is dat wat door de een als bedreiging wordt ervaren, voor de ander een uitdaging kan zijn. Dit heeft veelal te maken met emoties.

In de beleveniseconomie staat de belevenis centraal, in The Challenge Economy het individu dat door middel van het aangaan van een uitdaging zichzelf wil transformeren. Belevissen zijn productgericht, uitdagingen zijn persoonsgebonden.

Uitdaging zoeken

Hoe ontwikkelt zich de laatste fase (zelfontplooiing) in de piramide van Maslow? Dat de zoektocht naar uitdagingen in een nieuwe ervaringsdimensie is beland, blijkt uit bijvoorbeeld tv-programma's als Expeditie Robinson, Hollands next topmodel, de Gouden Kooi en vele andere. In deze tv-programma's staat één ding centraal: de ultieme uitdaging om de beste, de mooiste en de slimste te zijn.

Echter waar het in deze programma's met name gaat om *hebben*, handelt het in The Challenge Economy ook om *zijn*. Mooie voorbeelden hiervan zijn de gedachten rond de beweging 'slow' en 'less is more'. Internationaal is er de opkomst van een slow-movement, een ware uitdaging om uit de hedendaagse hectiek te stappen en bewust te kiezen voor een tegenbeweging.

Slow-movement

De Slow Food-beweging is in 1986 ontstaan in Italië in reactie op de groei van globaal opererende fastfoodketens. Grondlegger van de beweging, Carl Petrini, wilde de strijd aangaan met de smaakvervlakking en zich sterk maken voor behoud van authentieke smaken en kwalitatief hoogwaardige, regionale producten. Het motto was: tijd nemen voor en genieten van het bereiden en consumeren van voedsel. Inmiddels is de International Slow Food Foundation een wereldwijde organisatie met meer dan 80 000 leden. Intussen is de slow-movement doorgedrongen tot

talloze terreinen. Slow music bijvoorbeeld, strijdt voor het terugkeren naar het juiste uitvoeringstempo van muziekstukken. De snelheid waarmee Mozart of Bach soms wordt gespeeld is, hoe virtuoos ook, zo onrustig dat het met de intentie van de componist niet meer strookt. Er bestaan ook slow cities, waar de auto en het lawaai uit het centrum verbannen worden; slow houses, die geen museum of design-pronkstukken willen zijn maar een echt huis-omte-leven. En slow sex, een beweging die pleit voor seks op basis van gelijkheid. Neem de tijd, maak het haute couture.

Misschien kunnen we een eerste voorlopige verklaring voor het ontstaan van The Challenge Economy vinden in het feit dat er momenteel zo veel aspecten in het menselijke leven gecontroleerd worden, dat mensen op zoek gaan naar nieuwe, nog niet eerder ervaren uitdagingen. Die dus een hedonistische kant hebben maar ook een meer spirituele kant, zoals vrijwilligerswerk of de slow-movement, waarbij dan ook meteen een element van zingeving zit. Dit past dus naadloos in een opvolgende fase van wat mensen beweegt in hun zoektocht naar betekenisvolle belevenissen en ervaringen. De overgang van een belevenisgerichte, naar een uitdagingsgerichte economie.

Een andere mogelijke verklaring voor het zoeken naar challenges is dat er in deze tijd al zo veel te ervaren is, dat bijvoorbeeld 'gewoon' gaan skiën in de Franse Alpen al niet spannend (belevenis) genoeg meer is. Het is pas aantrekkelijk als er een extra spanning, een nieuwe uitdaging of een vernieuwend element inzit.

Hedonisme en spiritualiteit

The Challenge Economy kent twee verschillende gezichten. Aan de ene kant zien we het hedonistische aspect, zoals een bergbeklimming in een overtreffende dimensie van de Nederlander (de 'iceman') die een Himalayatop beklimt in zomerkleding; of het verjaardagscadeau van een Amsterdamse vrouw bestaand uit een schoonheidsoperatie, waarbij de 21-jarige, nog geen 54 kilo wegende vrouw is gestorven door een complicatie na een liposuctie. Het andere gezicht is meer spiritueel, waarbij The Challenge Economy ook mooie zaken voortbrengt. Zo valt te constateren dat in de geschreven media vandaag de dag de drie b's (betrokkenheid, betekenisvol en bewust zijn) aan invloed winnen en dat de interesse naar zingeving en spiritualiteit hoogtij viert. Zo kan een actieve wintersportvakantie als challenge worden afgewisseld met een stille fakkeltocht.

Om over na te denken

- 1.1 Maken belevingsprikkelers ons gelukkig?
- 1.2 Leidt de alomtegenwoordige keuzemogelijkheid in onze samenleving tot bezinning?
- 1.3 Waarom willen mensen authenticiteit?
- 1.4 Is een uitdaging iets anders dan een zoektocht naar zingeving?