

Hoofdstuk 1 —

De revolutionaire kracht van de economy of experiences

- 01 PARADIGMAVERANDERINGEN
- 02 VERSCHUIVENDE WAARDEN
- 03 DE BETEKENIS VAN ERVAREN
- 04 VERANDERENDE ROLLEN
- 05 WAARDECREATIE, EEN HISTORISCH PERSPECTIEF
- 06 CO-CREATIE VAN WAARDE
- 07 ONTWIKKELINGSFASEN VAN DE EMOTIE-ECONOMIE
- 08 DE OPBOUW VAN HET BOEK

INTRODUCTIE & DOEL

We schetsen de geschiedenis van waardecreatie door de eeuwen heen en laten zien welke positie en welke rol de experience economy daarin inneemt. Wat zijn de belangrijkste waardedrijvers, welke veranderingen ondergaan deze en onder welke omstandigheden vinden deze veranderingen plaats. We bezien deze steeds vanuit het perspectief van de mens, het individu in zijn sociaal-culturele context, en vanuit een economisch-maatschappelijk perspectief. We laten zien welke invloed technologische innovatie en digitalisering hebben op onze economische modellen, heersende paradigma's en dominante logica. We vullen het begrip waardecreatie inhoudelijk nader in en beschrijven de opbouw van dit boek.

1.1 PARADIGMAVERANDERINGEN

Wereldwijd, maar met name in de westerse hemisfeer vinden essentiële en daarmee structurele veranderingen plaats op zowel sociaal-maatschappelijk, technologisch en economisch vlak als in het gedrag van individuen. We bevinden ons in een overgang van een industriële economie, via een diensteneconomie, naar een economie van experiences (Pine & Gilmore) en naar een netwerkeconomie, die ons op haar beurt in staat stelt wereldwijd veel met elkaar te delen op economisch en sociaal-cultureel gebied. Er vinden hierbij twee ontwikkelingen tegelijkertijd plaats: de ontwikkeling van een netwerk- en platformeconomie en de ontwikkeling van een peer2peer-maatschappij (Michel Bauwens). Soms lijkt het of de zogenaamde **deeleconomie** vanuit idealistische doelen opereert (Airbnb, Uber, Peerby). In feite gaat het meestal om een veel effectievere wijze van distributie tegen lage kosten op basis van deelprincipes; er is hier sprake van netwerkkapitalisme. De echte peer2peer-society levert in termen van waardecreatie een bijdrage aan de 'commons', aan het grotere maatschappelijk geheel, zoals Michel Bauwens dit formuleert. Al deze ontwikkelingen veranderen fundamenteel de maatschappelijke ordening en belangrijke maatschappelijke en economische machtsbalansen.

De eerste vormen en pijlers van een 'economie van betekenis' doen zich nu voor, waarbij het hogere doel belangrijker en misschien wel doorslaggevend wordt dan de materiële transactie en winst. Al met al staan de komende tien jaar in het teken van de vorming van een fundamenteel andere maatschappij.

Deze structurele ontwikkelingen worden in gang gezet door een proces van **dematerialisatie** (Hilty, 2006), waarbij we minder grondstoffen nodig hebben om onze economisch functies te vervullen (Hermanetall, 1988). Er zijn drie gebieden waarin de dematerialisatie tot uiting komt: digitalisering, eco-efficiency en de toename van immateriële consumptie.

De toenemende transparantie van onze maatschappij en de manier waarop we zaken doen, met daarbij gevoegd de totale hyperconnectiviteit (alles is met alles verbonden), leiden tot een machtsverschuiving die uiteindelijk zal uitmonden in een democratisering van onze maatschappij (J. Green, 2010) en van de economie (Prahalad en Krishnan, 2009). Prof. Wim de Ridder (2012) beschrijft een maatschappij die opengaat. De economy van experiences ontwikkelt zich tot een serieus gebied van ondernemerschap gestoeld op nieuwe vormen van waardecreatie, vooral in het domein van immateriële waardecreatie. Dit wordt mede gedreven door technologische innovatie, in combinatie met creativiteit en co-creatieve inspanningen en mogelijkheden in de waardenetwerken.

Het tijdperk van fysieke goederen en industriële macht (Rifkin noemt dit 'muscle industry') verandert in een tijdperk van een gedigitaliseerde economie. Rifkin noemt dit de '**flow economy**' of ook wel de 'zero based cost economy'. De economische machtsbalans verschuift van de producerende partijen naar de gebruikers en gebruikersnetwerken. Deze netwerkeconomie, gebaseerd op 'communities of practice', 'communities of interest' en peer2peer-productie, neemt enorm in omvang toe, vindt zijn weg als 'grassroots' in de maatschappij en is nog onaangetast door de parameters van de overheid. Relevantie, betekenis, 'fair value' en gedeelde waarde zijn hierbij de opkomende sleutelbegrippen als tegenpolen van de focus op transactie en 'share of wallet'. Een economie van betekenis ontvouwt zich, waarbij waardigheid voor de mens en maatschappij de 'key differentiator' zal worden. Deze de-hiërarchisering van de maatschappij en economie zien we als positief en hoopvol. Wij zijn op weg naar een beter gebalanceerde maatschappij. Grote partijen zoals Google, Facebook en Amazon, die meer en meer in het bezit komen van alle mogelijke data en daardoor uiteindelijk nog machtiger worden dan regeringen, verdienen onze kritische aandacht. Er is behoefte aan een ethische code voor deze poortwachters van onze gedigitaliseerde maatschappij.

In dit inleidende hoofdstuk beschrijven we de relatie tussen de maatschappelijke veranderingen vanuit een economisch, filosofisch en sociologisch perspectief en vanuit de context van het gedrag van de individuele burger.

1.2 WAARDEVERSCHUIVING

Vanuit het individuele perspectief gezien vindt een verschuiving van waarden en mindset plaats die zijn parallellen vindt in de maatschappelijke en economische context (Brand en Rocchi, 2011). Het vertrouwen in de hiërarchie van traditionele instellingen en grote gevestigde bedrijven neemt af. De Nederlandse filosoof-logicus Arnold Cornelis beschreef reeds in 1988 dat we door een revolutionair proces gaan van het loslaten van een maatschappij die gebaseerd is op een sociaal regelsysteem naar een maatschappij die haar kenmerken vindt in vergaande **communicatieve zelfsturing**. Dit vindt op alle niveaus van de maatschappij plaats, zowel in grote als kleine organisaties alsook bij de overheid.

Er is de tendens te geloven dat door onze snel veranderende maatschappij onze waarden snel veranderen. Een studie van Seekles en Adriaans c.s. (2006) toont aan dat traditionele waarden, zoals gezondheid, geluk, vertrouwen en vriendschap, niet veranderen, maar dat nieuwe waarden opkomen, zoals wereldburgerschap, **zelfsturing** en co-creatie.

Technologische innovaties, hyperconnectiviteit en de totale digitalisering stellen mensen in staat zich op een andere en nieuwe manier met elkaar te verbinden, zich te uiten en te identificeren. De logica van ons gevoel en de psychologie van onze eigen ervaringen worden de nieuwe navigatoren in ons leven in plaats van gestuurd en geleid te worden door instituten, autoriteiten en grote merken. Vanuit de economische context gezien dwingen deze ontwikkelingen bedrijven zich te heroriënteren op hun focus en verdienmodellen. Bedrijven en media hebben het belang van emotie, gevoel en betekenis ontdekt en spelen daarop in. De enorme uitdaging voor bedrijven is of zij een rol van onderscheidende betekenis kunnen vervullen voor een steeds kritischer individu en consument die meer vertrouwen heeft in zijn vrienden dan in de gevestigde merken.

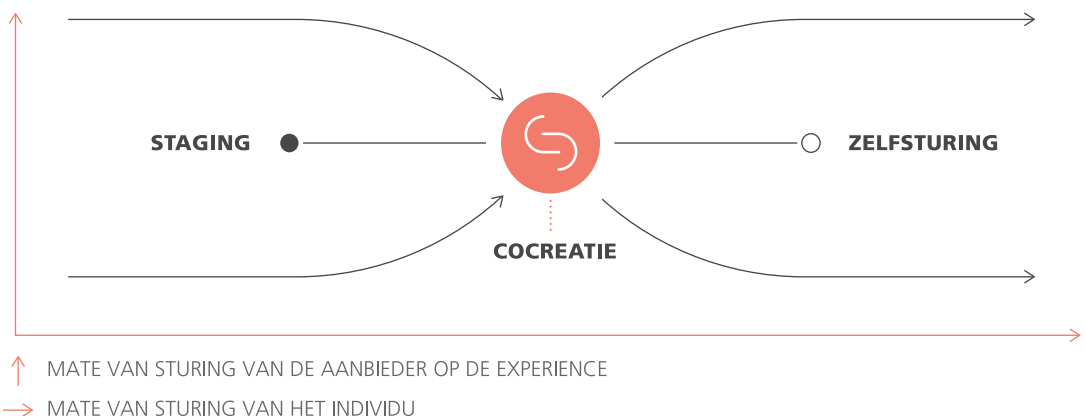
1.3 DE DYNAMIEK VAN VERANDERENDE ROLLEN EN RELATIES

De traditionele rollen van leveranciers en klanten alsook de relaties tussen overheid en burgers veranderen snel van karakter. We leven in een tijd met een overdaad aan informatie en netwerken. We kunnen ons en masse met elkaar verbinden. Informatie kan overal gevonden worden. De netwerkeconomie stelt ons in staat ons met van alles te verbinden en van alles aan te bieden en af te nemen. De generatie die opgegroeid is met al deze mogelijkheden (Generatie Y, Z en de millennials) geeft een extra impuls aan de voordelen die de techniek ons heden ten dage te bieden heeft. Deze generatie is betrokken, minder passief en minder acceptierend. Cocreatie is voor hen heel normaal. We bewegen naar een tijd waarin zelfregulering en zelfsturing steeds belangrijker en vanzelfsprekender worden. We bepalen zelf met wie we zaken doen en hoe. Het is nu al mogelijk dat mensen hun eigen overschot aan zonne-energie kunnen verkopen aan de markt of aan de energiemaatschappij. Zij zijn dan in staat om tegen veel lagere kosten te leveren. Energiemaatschappijen beginnen te begrijpen hoe exponentieel dit kan gaan groeien. Denk bijvoorbeeld aan de recente drastische strategische koerswijziging van energiereus RWE. Ondanks tegenovergestelde berichten zijn wij van mening dat er een enorme drang is in de maatschappij tot incrementele verbetering en innovatie om steeds maar weer betere waarde te creëren en efficiënter te produceren. Uiteindelijk zal de waardeketen kantelen en zullen we een ecosysteem ontwikkelen waarin de eindconsument, zijn netwerk en de bijdrage aan de maatschappij centraal komen te staan. Een fabrikant van een pacemaker is niet alleen meer geïnteresseerd in zijn product, maar in het waardenetwerk rondom zijn patiënt en in de vraag hoe dokters beter op elkaar kunnen inspelen en zo de wereld van de patiënt ten dienste kunnen staan. Uiteindelijk gaat het om de kwaliteit van leven. Dit betekent voor de industrie een andere mindset en met name co-creatie met strategische partners om gezamenlijk het einddoel te realiseren.

1.4 DE PSYCHOLOGIE VAN DE ERVARING EN DE LOGICA VAN HET GEVOEL

Ervaringen zijn inherent aan de condition humaine. Zonder ervaringen en beleving is er geen gevoel, geen emotie en geen bewust leven.

FIGUUR 1.1 — ACTOREN BIJ HET CREËREN VAN EEN BELEVING



De revolutionaire kracht van de economy of experiences —

Vanuit een psychologisch en filosofisch perspectief gezien geven onze gevoelens, onze belevenissen en de waarde die we daaraan toekennen, betekenis aan ons leven. Door de belevenissen en ervaringen in ons leven kunnen we keuzes maken en bepalen we in grote mate de koers van ons eigen leven. We bepalen zelf met wie en hoe wij relaties aangaan.

Het Engels woordenboek geeft twee betekenissen voor het begrip 'experience':

- 1 professioneel vaardig (de piloot is 'experienced', verstaat zijn vak);
- 2 gewaarwording, het ondervinden, het ondergaan.

In de literatuur over experience economy wordt steeds de tweede betekenis bedoeld en dan nog in één specifieke betekenis, namelijk het ondergaan, het gewaarworden. Ieder bedrijf weet inmiddels dat als het in staat is de consument het product te laten ervaren, dit de aankoopbeslissing beïnvloedt. Een eenvoudig voorbeeld is het maken van een proefrit in een auto. Je koopt zelden nog een auto zonder een proefrit te maken. De emotionele beleving van het rijden en het gevoel bij het merk ondersteunen de rationele keuze voor de auto en de functionaliteiten die hij biedt. We kennen ook het verschil tussen een sportfinale op televisie zien en er zelf bij zijn in het stadion, laat staan die finale zelf te spelen. Iedereen weet dat mensen sneller zaken tot zich nemen en minder snel vergeten wanneer ze de dingen zelf ervaren. Een goed voorbeeld hiervan is het onderwijs. Vroeger gaf alleen een autoriteit op een bepaald gebied lessen en colleges, nu zien we dat werkgroepen en probleemgestuurd onderwijs de overhand beginnen te krijgen. Leren doe je het snelst door de probleemstelling te ondergaan, mogelijke oplossingen te delen en te communiceren met elkaar (Thijssen en Maes, 2002).

In 1268 schreef Roger Bacon, een van de grondleggers van de moderne wetenschap: There are two modes of knowing, through argument and experience. Argument brings conclusions and compels us to concede them, but does not cause certainty nor remove doubts in order that the mind may remain at rest in truth, unless this is provided by experience.

1.5 WAARDECREATIE HISTORISCH GEZIEN

Meer dan 10.000 jaar geleden vond de neolithische landbouwrevolutie plaats en veranderde in feite ieder aspect van het menselijk bestaan.

Elk lid van een landbouwgemeenschap ontleende zijn identiteit aan een heldere rol en specifieke bijdrage aan de gemeenschap. Waardecreatie en het delen van waarde werden nog niet in geld uitgedrukt. Specifieke ambachtelijke vaardigheden werden overgedragen van generatie tot generatie. De geproduceerde waarde was voor de gemeenschap, maar kwam met name ook ten goede aan de gevestigde orde om de macht en rijkdom van de regenten zeker te stellen. Boeren leefden een cyclisch bestaan van generatie tot generatie. De mens ontleende zijn veiligheid aan zijn natuurlijke systeem. Maatschappelijk gezien was hij verborgen en had hij geen stem.

De periode van de Verlichting en daaropvolgende Franse Revolutie in 1789 baanden het pad voor een nieuwe golf van verandering in de menselijke beschaving, ook wel de 'eeuw van de modernisering' genoemd. Voor de eerste keer in de menselijke geschiedenis werd men zich

bewust van het begrip sociale vooruitgang en bevrijdde men zich van feodale en religieuze overheersing. Voor het eerst werkten mensen niet om hun voorbestemde rol te vervullen, maar om geld te verdienen voor het geleverde werk én om hun leven beter te kunnen inrichten. Veel van het huidige paradigma van het industriële tijdperk en van de massaproductie is ontstaan in deze periode. Gemeenschappen moderniseerden door producten te ontwikkelen en te produceren die het leven van mensen makkelijker maakten; ze waren trots op hun bezittingen.

De industriële economie

Het proces van industrialisatie voedde het proces van verstedelijking, waarbij mensen van het land naar de stad trokken in de hoop op een beter bestaan. Zij gingen werken in fabrieken of in de dienstverlening. Het stadse bestaan was vol onzekerheden. De vaste rollen en identiteit van het platteland werkten hier niet meer. Eind negentiende eeuw lag de aandacht volledig bij het ontwikkelen van een industriële infrastructuur, zoals het aanleggen van spoorwegen. De productie van allerlei consumentenartikelen kwam op gang in de jaren twintig van de twintigste eeuw, maar kwam tot stilstand door de crisis van de jaren dertig. Na de Tweede Wereldoorlog versnelde van 1950 tot 1980 de productie en ontstonden de eerste grote organisaties die in staat waren in massa te produceren en de goederenstroom te organiseren om te kunnen voldoen aan de toegenomen vraag van de inmiddels meer verdienende burger.

De mindset werd gedomineerd door het geloof in instituten, door visie en geloof in vooruitgang, focus op de toekomst en positief denken. Gedurende deze periode werd de economische waarde gegenereerd door industriële productie en massaconsumptie van deze goederen. Naast de voordelen van een toegenomen levensstandaard en vooruitgang van wetenschap en techniek bracht het industriële tijdperk ook enorme nadelen: ecologisch gezien het verlies aan biodiversiteit, enorme vervuiling en negatieve klimaateffecten waar we nu nog mee worstelen. Maatschappelijk werd de kloof in de welvaartsverdeling vergroot. 2 procent van de rijkste mensen bezit meer dan 50 procent van de resources en 50 procent van de wereldbevolking bezit slechts 1 procent van de kapitaalgoederen. Sterke industriële concurrentie leidde tot commoditisering van het aanbod en tot erosie van marges. Het zette de industrie zodanig onder druk dat men uitwegen zocht in kostenreductie, optimalisatie, re-engineering en kwaliteitsverhoging en tevens zijn toevlucht zocht in productie in lagerelonenlanden, met alle gevolgen van dien. Het hoogtepunt van de industriële waardecreatie ligt tussen 1950 en 1980, maar de invloed is tot op heden nog erg groot. Het wordt steeds moeilijker voor bedrijven gebaseerd op het industriële verdienmodel om continuïteit en groei te kunnen waarborgen in markten die in toenemende mate verzadigd zijn.

1.6 EXPERIENCE ECONOMY

We kunnen 1998 aanmerken als het jaar dat de experience economy haar intrede deed in het economische speelveld. In 1999, een jaar na hun artikel in Harvard Business Review, publiceerden Pine en Gilmore hun bestseller *The Experience Economy*. Er is grote belangstelling voor hun gedachtegoed in de westerse wereld, maar ook in China en Japan. Hun stelling is dat zodra in een land de welvaart een bepaald niveau bereikt, de aandacht verschuift van goederen en diensten naar 'experiences'. Het aanbod blijft overvloedig groeien

De revolutionaire kracht van de economy of experiences —

en zet een patroon van kostenverlaging en 'commoditisering' in gang. De prijsconcurrentie neemt hierdoor steeds meer toe en dwingt bedrijven nieuwe wegen te zoeken om zich te onderscheiden en goederen en diensten bij consumenten onder de aandacht te brengen. Pine en Gilmore (1999) noemen experiences een nieuwe bron van waardecreatie. Ze zien het als een 'vierde economische propositie'.

Daarbij zijn experiences in hun ogen net zo verschillend van diensten als goederen verschillen van diensten. Iemand die een dienst koopt, zorgt ervoor dat een aantal immateriële activiteiten in zijn belang wordt uitgevoerd, zoals het bereiden van een maaltijd, het schoonmaken van zijn huis of het vervoer naar zijn plek van bestemming. Maar iemand die een experience koopt, betaalt voor de tijd dat hij memorabele gebeurtenissen meemaakt die de organisatie voor hem in scène zet, net als in een theaterstuk, en die hem persoonlijk raken. De goederen en diensten zijn als de decorstukken op het toneel. Ze zijn achtergrond. In werkelijkheid gaat het om het toneelstuk dat wordt opgevoerd. Het heeft een thema en een uitgekende opbouw en werkt toe naar een climax. De klant kan in dit stuk een actieve rol spelen of een geëngageerde toeschouwer zijn (Pine & Gilmore, 1999).

Een experience is daarmee een uniek persoonlijk aanbod, waarmee je je kunt onderscheiden en waarvoor je een prijspremium kunt vragen.

De experience economy is niet nieuw. Ze is zo oud als het oudste beroep van de wereld. De Grieken en Romeinen wisten heel goed hoe ze geld konden maken van experiences. Ze wisten hoe ze 'brood en spelen' moesten inzetten om het volk rustig te houden.

Alvin Toffler schreef al in 1970 in zijn boek *Future Shock* het volgende:

In situaties van schaarste houden mensen zich bezig met het vervullen van de eerste materiële levensbehoeften. In de huidige welvarende omstandigheden passen we de economie aan onze nieuwe menselijke behoeften aan, die op een ander niveau komen te liggen. Het systeem dat is ontworpen om materiële behoeften te bevredigen, wordt in snel tempo omgevormd tot een economie die inspeelt op de psychische behoeften.

Hij beschrijft het proces van **dematerialisatie** van de economie in een hoofdstuk dat nota bene 'The Experience Makers' heet.

Ook binnen de sociologie is er aandacht voor dit fenomeen. In 1992 schrijft Gerhard Schulze, een Duitse socioloog, zijn lijvige boek over de Erlebnisgesellschaft. Hij beschrijft een ontwikkeling in de maatschappij naar een nieuw soort gemeenschappen die zich vormen op basis van beleving, interesses, waarden en hobby's in plaats van op basis van geloof, politieke voorkeur en klasse. Dit proces van 'verpsychologisering', een van de thema's van de 'superindustriële revolutie', is in hoge mate verwaarloosd door bedrijfskundigen.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de de zogenaamde lifestyle brands als eerste een kans zagen om te ontsnappen aan de prijsconcurrentievalkuil door lifestylemerken te ontwikkelen als culturele signifiers waar mensen zich emotioneel aan konden verbinden. Je zou kunnen zeggen dat mensen hun identiteit hebben uitbesteed aan vertrouwde merken van hun keuze. De moderne mindset van de stedelijke burger zoekt continu naar vernieuwing, wat de brandstof bleek te zijn voor herhaalde restyling van hun modieuze waardeproposities. Hierbij ontstond dus ook een shift van het produceren van duurzame goederen naar meer wegwerp-, tijdelijke en modieuze artikelen. De lifestylemerken leunen zwaar op media en merkenmanagement. Er ontstaat een enorme media-overload. Een gemiddelde burger wordt per dag aan wel drieduizend promotionele boodschappen blootgesteld. De enorme opkomst van internet 1.0 in de jaren negentig werd door hen in eerste instantie dan ook gezien als een ander elektronisch billboard.

De belangrijkste factoren die konden leiden tot het ontstaan van de experience economy komen in het volgende kader aan bod.

EXPERIENCE HISTORISCH GEZIEN

Het besef groeit dat het niet meer alleen gaat om goederen en diensten en de functies die ze vertegenwoordigen, en ook niet meer alleen om het imago van merken waarmee consumenten zich kunnen identificeren. Het zijn niet alleen inspirators als Pine en Gilmore die dit opmerken. Vele anderen signaleren dat er iets ontbreekt en dat zaken veranderen door de groei van de digitale wereld. We noemen een aantal toonaangevende auteurs.

Michael Wolf (*The Entertainment Economy*, 1999) benadrukt dat de 'key differentiator' in de economie het entertainmentkarakter wordt en dat producten zonder 'entertainment content' geen kans meer maken in de toekomst.

De Deense auteur Ralph Jensen (*The Dream Society*, 1999) stelt dat het overgrote deel van toekomstige consumptieve groei een hoger immaterieel gehalte heeft en dat het verhaal rondom het product een belangrijke rol speelt in de aankoopbeslissing. Verhalen maken de beleving rondom een product, geven er diepgang en uniciteit aan mee en halen het uit het onpersoonlijke van de industriële samenleving die gekenmerkt wordt door machinale standaardproductie.

Diane Nijs en Frank Peters (2002) introduceren het begrip imagineering (geïnspireerd door Disney) ofwel verbeeldingskunde, een contaminatie van verbeeldingskracht en engineering. Het is de competentie om **belevingswerelden** te creëren. Zij reiken een kader en instrumentarium aan om tot de creatie van belevissen te komen.

Susanne Piët verdiept zich in emoties (2004 en 2006) en stemmingen (2010). Bedrijven moeten zich niet langer puur richten op de functies van hun aanbod, maar ook de emotionele behoeften van mensen als groep of als individu bevredigen. Emotionele behoeften vertalen zich in markten van veiligheid, romantiek, identiteit, betekenis en authenticiteit. Ook het inspelen op stemmingen biedt soortgelijke kansen. Volgens Davenport en Beck gaat het om het verkrijgen van de aandacht (*The Attention Economy*, 2001). In de huidige informatiemaatschappij met een overvloed aan informatie wordt het steeds moeilijker om aandacht te krijgen van consumenten. Hun stelling is dat het creëren van een experience een manier kan

zijn om op te vallen, maar dat hiervoor ook andere oplossingen denkbaar zijn. Eenzelfde redenering treffen we aan bij Jeremy Rifkin in zijn boek *The Age of Access* (2000). Deze denkbeelden bereiken ook de marketing en krijgen bijvoorbeeld voor het eerst een plaats in het handboek van Kotler uit 2003. Bij het begrip de 'marketing of experiences' schrijft Kotler:

By orchestrating several services and goods, one can create, stage, and market experiences. Walt Disney World's Magic Kingdom is an experience, one of visiting a fairy kingdom, or a haunted house. So are Hard Rock Cafe and Planet Hollywood. There is a market for different experiences such as spending a week at a baseball camp playing with some retired baseball greats, paying to conduct the Chicago Symphony Orchestra for five minutes or climbing the Mount Everest.

Als marketeer is Kotler aanvankelijk wat voorzichtiger dan de experience-pioniers met het inschatten van de behoefte van consumenten aan experiences. Hij concludeert dat niet iedereen de behoefte aan experiences voelt, maar dat het kenmerkend is voor een bepaald segment. Deze consumenten noemt hij de 'experiencers'. Ze zijn jong, vitaal, enthousiast, impulsief en rebels. Ze besteden een relatief groot deel van hun inkomen aan kleding, fastfood, muziek, film en video. Het is een mening die hij later fundamenteel aanpast op het moment dat hij het begrip 'Marketing 3.0' introduceert (Kotler e.a., 2010). Zijn huidige zienswijze sluit veel meer aan bij de opvattingen die we in dit boek hanteren.

Binnen de marketingdiscipline komt ook het onderwerp 'customer experience management' op. Op dit terrein kregen Shaun Smith en Joe Wheeler (2002) onder andere bekendheid. Zij geven aan hoe organisaties hun klantcontacten kunnen verbeteren en hoe ze daarmee de klanttevredenheid en loyaliteit kunnen laten toenemen. In het meest ideale geval treedt de klant op als ambassadeur voor de organisatie en brengt hij of zij nieuwe klanten aan. Het uitgangspunt is de kwaliteit van het communicatieproces met de klant te verbeteren; de klant denkt niet in termen van nieuwe economische waarden.

In de manier waarop de tot nu toe besproken auteurs melding maken van een economische verandering doen zich overeenkomsten voor. Het merendeel van deze verhandelingen neemt het bedrijf als uitgangspunt. Het bedrijf vertelt verhalen aan de klant, zoekt aandacht van de klant, regisseert experiences voor de klant, enzovoort. Het initiatief ligt telkens bij de aanbieder en niet bij de klant. Ze zien de klant steeds in meer of mindere mate als een passief doel van het bedrijf. De intentie is nog steeds: hoe kunnen wij meer verkopen, meer omzet creëren, maar nu via experiences. Deze manier van handelen is ontstaan in de tijd van de industrialisatie en stuit op steeds meer kritiek. Bedrijven hebben te veel macht, de dominantie van commerciële waarden brengt schade toe aan andere waarden en het kapitalisme en consumentisme zijn te ver doorgesloten, met alle gevolgen van dien. Rifkin (2000) spreekt over het risico van hyperkapitalisme, waar cultuur en menselijke ervaring in toenemende mate doelwit zijn van vervlakking en vercommercialisering. Ter Borg (2003) deelt deze kritiek als hij stelt dat zingeving altijd een bijkomend product is geweest van de economie.

De pioniers Gilmore en Pine (2007) worden ook kritisch over deze invulling van de experience economy. Zij constateren dat in een periode dat de omzet in experiences hoger is dan ooit, de roep om echtheid, om **authenticiteit** toeneemt. Hiervoor zien zij verschillende motieven. Gezinnen die hun feestjes door derden laten organiseren en van het ene naar het andere 'evenement' hoppen, missen bijvoorbeeld de persoonlijke aandacht die je kunt geven aan dierbaren op een ouderwets verjaardagsfeestje dat je thuis voor de kinderen organiseert. In het contact met bedrijven die verkondigen dat klanten hun belangrijkste activa vormen, merken ze dat deze bedrijven hen niet eens te woord willen staan. Ze krijgen contact met een voice response-systeem of worden verwezen naar de selfservice. Of: op internet ontstaan virtuele werelden met een hoog realiteitsgehalte, waardoor de behoefte aan echtheid ook groeit. In onze eerste en tweede druk van het boek **Een nieuwe kijk op de experience economy** hielden we al een pleidooi voor een ommekeer in denken. De ordening in onze samenleving verandert en deze vraagt om het centraal stellen van de mens. Niet zozeer in zijn rol als consument, koper of gebruiker van goederen en diensten, maar als regisseur van zijn eigen leven. Op zoek naar zingeving, een betekenisvol leven, samen met anderen. In een samenleving waar vaste structuren van de kerk, de staat, de werkgever, het gezin en de school afbreken en de mens meer op zichzelf is aangewezen. En waar het besef doordringt dat nog meer materiële welvaart, nog meer consumptie niet altijd leidt tot meer geluk en voldoening, maar wel tot de uitputting en vernietiging van onze aarde.

Er breekt een tijd aan voor een nieuwe logica, die van de **communicatieve zelfsturing** (Cornelis, 1988). De maatschappij, ons **sociale regelsysteem**, is uitgeregeld. Het systeem kan zichzelf niet vernieuwen door nieuwe regels van eenzelfde logische orde. Het is niet langer de logica van de sociale instituties die bepaalt. Regels hebben hun grens. De gevoelsmatige stabiliteit die we hieraan ontleen, is niet meer voldoende en valt voor een groot deel weg. We zijn toe aan diepgaande communicatieve zelfsturing. In dialoog met onszelf en relevante anderen, omgevingen die betekenisvol zijn, ontvouwen wij ons eigen leerprogramma. Dat houdt natuurlijk ook in dat mensen en instituties op een ander niveau komen te staan. Er is geen sprake meer van één partij die de regels bepaalt en bevelen geeft, en een andere partij die zwijgt en gehoorzaamt. Alle betrokken partijen krijgen de kans om zichzelf te sturen en hierover te communiceren.

Het is niet langer het bedrijf dat bepaalt wat de klant kan gaan kopen en beleven. Mensen werden in die zin vroeger extern gestuurd. Iedereen mag alles kopen zolang de prijs maar betaald wordt. In die zin zijn alle klanten gelijk. Geredeneerd vanuit de nieuwe logica, die van de communicatieve zelfsturing, gaan mensen zich van binnenuit sturen: wat is relevant voor mij en wie past daar als externe partij bij? Hierover maken ze keuzes of gaan ze met elkaar in dialoog. De waardecreatie vindt plaats in het individu en is niet langer het alleenrecht van de leverancier.

Binnen de bedrijfskunde en de economie geven Prahalad en Ramaswamy (2010) invulling aan deze communicatieve zelfsturing tussen klant en bedrijf. Zij beschrijven een next practice, waarbij de dialoog tussen organisatie en individuele consument de basis vormt voor de gezamenlijke creatie van gepersonaliseerde waarde, oftewel belevenissen en ervaringen. Zij zien een fundamenteel veranderende rol van consumenten in relatie met organisaties. Door de toegenomen beschikbaarheid van informatie zijn consumenten in staat beter onderbouwde beslissingen te nemen.