

**'Een van de beste managementboeken van de 20ste eeuw,  
volledig herzien met het oog op de uitdagingen van de 21ste eeuw.'**

**- Tom Kelly  
General Manager, IDEO**



**B. JOSEPH PINE II  
JAMES H. GILMORE**



# De beleveniseconomie

2de herziene editie

B. Joseph Pine II  
James H. Gilmore



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:  
Sdu Klantenservice  
Postbus 20014  
2500 EA Den Haag  
tel.: (070) 378 98 80  
[www.sdu.nl/service](http://www.sdu.nl/service)

© 2012 Sdu Uitgevers bv, Den Haag

Original work copyright © 2011 by B. Joseph Pine II and James H. Gilmore.  
Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Oorspronkelijke titel: *The Experience Economy*, Harvard Business Press, Boston, MA, Verenigde Staten, 2011

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Vertaling: Th.H.J. Tromp, Ermelo  
Vertaling herziene passages: Carla Zijlemaker, Amsterdam  
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam  
Omslagontwerp: Stephani Finks, Boston, vs  
Omslagbewerking: Villa Y, Den Haag  
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 927 9  
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 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 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

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 publisher's prior consent. While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# Inhoud

Woord vooraf bij deze herziene uitgave: Goederen en diensten volstaan niet langer 9

## **VOORUITBLIK ★ GAAT U MEE? 21**

- 1 Welkom in de beleviseconomie 27
- 2 Mise-en-scène 57
- 3 *The show must go on* 77
- 4 Als je het doet moet je het goed doen 109
- 5 Geef het publiek wat het echt wil 123

## **PAUZE ★ EEN VERFRISSENDE BELEVENIS 139**

- 6 Werk is theater 147
- 7 Goed in je rol zitten 171
- 8 Speel nu jouw rol 195
- 9 De klant is het product 223
- 10 Vind je eigen rol in de wereld 247

## **TOEGIFT ★ EINDE, PODIUM GEREED 269**

- Noten 273  
Dankbetuigingen 301  
Over de auteurs 307  
Register 309

*Opgedragen aan de Auteur en Vervolmaker van ons geloof*

**NOOT VAN DE UITGEVER**

Het begrip commodity is in dit boek onvertaald gebleven. Volgens het Nima marketinglexicon zijn commodities ‘bulkgoederen, goederen die veelal in grote hoeveelheden geleverd worden en aan bepaalde basisspecificaties moeten voldoen’. Naast deze gangbare betekenis kan commodity – afhankelijk van de context – ook ‘grondstof’, ‘standaardproduct’ of ‘handelswaar’ betekenen. Omdat het hanteren van steeds een verschillende vertaling van het begrip de essentie van het boek teniet zou doen is besloten de Engelse term te handhaven.

## Woord vooraf bij deze herziene uitgave: Goederen en diensten volstaan niet langer

'G OEDEREN EN DIENSTEN ALLEEN ZIJN NIET LANGER VOLDOENDE' was een van de motto's uit de eerste uitgave van *De beleveniseconomie* in 1999. Misschien hebben te weinig mensen dit begrepen, laat staan ter harte genomen. Hoewel het boek sindsdien in vijftien talen is uitgebracht en aan meer dan driehonderdduizend mensen wereldwijd is verkocht, is de stelling niet voldoende doorgedrongen tot het denken van zakelijk leiders (en beleidsmakers) om een echt nieuwe – en buitengewoon noodzakelijke – economische orde volledig tot bloei te brengen. Te veel managers en politici vertrouwen nog altijd op het produceren van goederen en het verlenen van diensten en staan zo een ontwikkeling naar vitalere ondernemingen die belevenissen aanbieden (en daarmee robuustere nationale economieën) in de weg. Laten we hier glashelder over zijn: goederen en diensten volstaan niet langer om economische groei te bevorderen, nieuwe banen te scheppen en de welvaart in stand te houden. Om inkomstengroei en werkgelegenheid te creëren moeten we toe naar het regisseren van belevenissen als een op zichzelf staande vorm van *economische output*. In een wereld die verzadigd is van grotendeels ongedifferentieerde goederen en diensten liggen de grootste kansen voor het creëren van waarde in het regisseren van belevenissen.

De acties van individuele ondernemers tonen dit aan. Vergelijk de successen van toonaangevende belevenisvernieuwers van de afgelopen twaalf jaar maar eens met de mislukkingen van concurrerende bedrijven (en hele bedrijfstakken, trouwens) die onze economische boodschap hebben gemist of genegeerd. Neem de detailhandel. Talloze ketens zijn in deze periode ter ziele gegaan terwijl ze vasthielden aan het louter verhandelen van afgewerkte goederen. Walmart en online-verkopers hebben een deel van hun marktaandeel afgesnoept. Maar belevenisondernemingen als Build-A-Bear Workshop deden het wel goed. In 1999 had oprichter Maxine Clark net haar eerste berenwinkel geopend. Clark had van

traditionele deskundigen op het gebied van de detailhandel te horen gekregen dat dit een onbezonnen onderneming was, maar liet zich inspireren door ons artikel 'Welcome to the Experience Economy' in de *Harvard Business Review* van juli/augustus 1998. Op dit moment heeft Build-A-Bear alleen in de Verenigde Staten al meer dan driehonderd belevens-outlets, en wereldwijd bijna vijfhonderd – allemaal vestigingen waar klanten binnen een aantrekkelijke kleinschalige productiebelevens hun eigen pluchen beesten kunnen maken.

Een vergelijkbaar verhaal is dat van Pleasant Roland. Eind 1998 opende ze haar eerste American Girl Place in Chicago. Vanaf het begin beschouwde ze haar American Girl-poppen – allemaal volgens een thema dat verband houdt met een specifieke periode uit de Amerikaanse geschiedenis – als niet meer dan rekvisieten voor ruimere leeservaringen en belevissen op het gebied van karaktervorming. Inmiddels zijn er meerdere American Girl Places en geldt het bedrijf binnen Matell, dat daarnaast probeert Barbie en andere soorten speelgoed (die door Amerikaanse jongens en meisjes vandaag de dag vooral als 'goederen' worden gezien) nieuw leven in te blazen. En op welke winkel is iedere winkelexploitant en projectontwikkelaar jaloers? Juist, die van Apple, en waarom? Klanten gaan daar niet alleen naartoe voor spullen, maar voor de hele winkelbelevens; de omzet per vierkante meter ligt hier een veelvoud hoger dan die van de gemiddelde winkelier.

Interessant genoeg bestudeerde Apple de hotelbelevissen bij Ritz-Carlton en andere boetiekhotels om inspiratie op te doen voor de vormgeving van het revolutionaire nieuwe winkelformat. (Gateway had eerder geprobeerd direct via winkels te verkopen en ook Dell heeft het geprobeerd met eigen verkooppunten, maar beide staken ze te weinig tijd en energie in het ontwerp van de belevens, in plaats daarvan kozen ze voor een doorsnee winkelinrichting.) De belevens van de producten in een Apple Store vertoont daarom griezelige overeenkomsten met wat je ervaart als je de bar van een hotellounge binnenloopt. De belevens van de Genius Bars, de iPod Studios en de collegezalen/auditoria in de Apple Store vertonen verbazingwekkende gelijkenissen met die van de incheckbalies, de conciërgedesks en de vergaderruimten in de betere boetiekhotels. Bovendien speelden deze designhotels een rol in de verandering van het concurrentielandschap binnen hun eigen sector. Dankzij Bill Kimpton, Ian Schrager, Chip Conley en andere boetiekhoteliers, kan geen enkele hotelketen het zich nog veroorloven om alleen basisdiensten en –activiteiten aan te bieden en geen aandacht te besteden aan de belevens van de klant. Van het inrichten van gezellige lobbyruimten tot het aanbieden van bedden die een betere slaapbelevens beloven, (Schrager is vooral verantwoordelijk voor het eerste en Westin's 'Heavenly Bed' voor het laatste) genereert de hotelbranche nu duidelijk nieuwe waarde op basis van belevens.

Kijk vervolgens eens naar de Geek Squad. Toen in 1999 *De beleviseconomie* uitkwam in de vs, had oprichter Robert Stephens amper tien *special agents* in zijn *task force*. Dankzij de overname en uitbreiding van de Geek Squad door Best Buy, regisseren inmiddels meer dan vierentwintigduizend Geek Squad *geeks* – *special agents*, *double agents* en (in Best Buy-winkels) *counter intelligence agents* – aansprekende installatie- en reparatiebelevissen wereldwijd. Er is waarschijnlijk geen enkel ander bedrijf dat de principes van het regisseren van belevissen die we in dit boek beschrijven, en dan vooral het idee dat werk theater is, zo goed in praktijk brengt. De thematische kostumering die integraal onderdeel is van de Geek Squad (en die door andere, naïevdere dienstverleners resoluut van de hand gewezen wordt) laat klanten, werknemers en aandeelhouders zien welke tastbare waarde je kunt creëren door dienstverlening als podium te beschouwen en goederen als rekvisieten voor het regisseren van belevissen. Denk maar aan gefragmenteerde dienstensectoren als die van autowasserettes, woninginrichters, landschapsarchitecten, wasserettes en bijlesdocenten, die profijt zouden hebben van een onderneming die de belevismentaliteit van de Geek Squad nastreeft.

De economische stagnatie die een groot deel van de ontwikkelde wereld sinds de financiële crisis van 2008 treft, kon ontstaan doordat er geen innovatie plaatsvond die gericht was op belevissen, zoals dat bij elk van de eerder genoemde bedrijven wel het geval was. De dagen van de industriële economie zijn geteld. Het uitvinden en produceren van nieuwe goederen was ooit de aanjager van de ontwikkelde economieën van de wereld. Het valt niet mee om vandaag de dag nog een echt goed nieuw product uit te vinden, iets wat dan ook nog maar zelden gebeurt; de meeste differentiatie in goederen bestaat tegenwoordig uit de verbetering of aanpassing van artikelen binnen bestaande productcategorieën en niet het ontwikkelen van volkomen nieuwe categorieën. (Consumentenelektronica en medische technologie zijn twee belangrijke uitzonderingen; maar u moet bedenken dat klanten die deze producten kopen niet de goederen zelf waarderen, maar de ervaringen en de transformaties die ze bewerkstelligen.) Zelfs als iemand een echt nieuw product uitvindt, zullen fabrikanten instinctief proberen het werk dat nodig is om het te maken zo snel mogelijk te automatiseren. Hoewel omzetgroei het gevolg kan zijn, scheppen deze fabrikanten weinig nieuwe banen.

Ook de diensteneconomie hapert met reden. De groei die we hebben gezien in echte diensten – overheidsstatistieken rekenen belevissen (en transformaties) nog altijd tot de dienstensector – was grotendeels afkomstig uit de financiële dienstverlening, en het grootste deel daarvan weer uit het kunstmatig overeind houden van een wereld van goederen – om te beginnen die van auto's en woningen, maar later ook die van de ontwikkeling van winkelcentra en andere



commerciële projecten – in steeds wanhopiger pogingen om financiële instrumenten te bedenken die meer profijt halen uit oude rijkdommen (in de vorm van beschermde categorieën activa). Deze voortdurende financieringen brachten erg weinig tastbare waarde voort. En net als tijdens de dot.com-gekte die daaraan voorafging, is de bubbel uiteindelijk gebarsten. Wat de wereld wel nodig heeft is nieuwe rijkdom gegenereerd door nieuwe op belevissen gebaseerde ondernemingen.

Sinds de oorspronkelijke publicatie van *De beleviseconomie* is het belevisen denken dat we bepleitten op drie gebieden ingeburgerd. Ten eerste maakt belevismarketing nu gebruik van het insceneren van de marketing van goederen en diensten, waarmee men probeert minder afhankelijk te worden van traditionele media om vraag te creëren. Ten tweede is de toepassing van vaardigheden op het gebied van belevisenscenering op operationele aspecten – in wat door velen Customer Experience Management (of CEM) wordt genoemd – erop gericht interacties met klanten vriendelijker, gemakkelijker en aangenamer te maken. Ten slotte werken digitale belevissen in toenemende mate door gebruik te maken van het internet en andere elektronische platforms om nieuwe virtuele belevissen en gamebelevissen te creëren.

Elk van deze belevisgerichte activiteiten heeft zijn verdiensten. Dankzij belevismarketing worden meer goederen en diensten verkocht; sommige ‘klantbelevissen’ zijn dankzij CEM minder ingewikkeld; en veel *bits-based* belevissen bieden absoluut mogelijkheden die in de wereld van de atomen niet voor te stellen waren. Maar echte economische vooruitgang vereist belevissen in de vorm van nieuwe economische output, niet alleen nieuwe belevisreclame, klantbelevisprocessen, of het belevisrijke potentieel van de nieuwe media. De voortgang van economische waarde vereist nieuw gratis aanbod waarbinnen het operationele een belevenis is en de belevenis zelf de marketing – in de echte of in de virtuele wereld.

## Mogelijkheden binnen de beleviseconomie

Om dit doel te bereiken zijn er vier opvallende mogelijkheden om waarde te creëren. Ten eerste moet, als het om goederen gaat, een groter deel van het aanbod massamaatwerk (mass customization) worden: wat we nodig hebben is niet méér productie van materiële goederen maar innovatieve manieren om gebruik te maken van die goederen. De meeste fabrikanten hebben ons pleidooi (en dat van anderen) voor het overstappen van methoden voor massaproductie op methoden voor massa-individualisering, voor het vervangen van toeleverantieketens door vraagketens, voor het omzetten van ruwe materialen in goederen,

niet als speculatievoorraad maar in reactie op werkelijke vraag, genegeerd. *Massamaatwerk* – het efficiënt en op unieke wijze bedienen van klanten – betekent dat je alleen en uitsluitend produceert wat individuele klanten willen. Het op maat maken van welk massaproduct dan ook verandert dat product automatisch in een dienst; en het op maat maken van welke dienst dan ook verandert die dienst automatisch in een belevenis. In *De beleveniseconomie* wijden we meer dan twee hoofdstukken aan de beste manier waarop we capaciteiten en aanbod op maat kunnen realiseren. Toch kunnen we tot op de dag van vandaag geen enkel in de vs gemaakte auto noemen die consumenten met behulp van massamaatwerk kunnen aanschaffen. Het is beschamend. Het is de reden waarom talloze dealerships hun deuren hebben moeten sluiten terwijl consumenten zitten te wachten op de belevenis van het samenstellen van hun eigen auto.

Als we het hebben over massamaatwerk als middel om nieuwe waarde te creëren, willen we eerst uw aandacht vragen voor wat misschien wel het meest genegeerde – en toch aantoonbaar het meest krachtige – concept van het hele boek is, namelijk de notie van het beperken of elimineren van de opofferingen die klanten zich moeten getroosten. Deze klantenoffers vormen de kloof tussen waar individuele klanten genoeg mee nemen (door massaal geproduceerde goederen en diensten te kopen) en wat iedere afzonderlijke klant precies wil. Ieder bedrijf zou er beter van worden als het zich deze vraag stelde: aan welk soort opofferingen zouden we een einde moeten maken om voor klanten de meeste waarde te creëren? Als je eenmaal hebt vastgesteld welke opoffering dat is, kun je ernaar streven klanten minder offers te laten brengen.

In de tweede plaats moeten *meer bedrijven*, als het om diensten gaat, *hun werknemers ertoe aanzetten om te acteren*. Organisaties met een dienstverlenende instelling richten zich uitsluitend op de vraag welke taken werknemers uitvoeren; organisaties met een belevenismentaliteit nemen ook in overweging hoe die taken worden uitgevoerd en omarmen daarmee het theater als voorbeeld voor hun functioneren. Ondanks alle managementliteratuur waarin de afgelopen decennia adviezen zijn gegeven op het gebied van klantenservice, maken klanten nog altijd vreselijke dingen mee. Kijk maar eens naar een doorsnee dag als het gaat om klantenservicecontacten – gesprekken met callcenters, wachten bij de balie in een buurtwinkel, pogingen om gehoord te worden in de rij voor een drive-in restaurant, in de rij staan bij een bankkloket, het ophalen van een huurauto, een ritje in een shuttlebus, een vliegreis maken, afrekenen in een supermarkt, een bezoekje aan een winkelcentrum, afrekenen van benzine enzovoort. Twaalf jaar geleden karakteriseerden we deze situaties als slechte service, geen service of zelfservice. Helaas is er sindsdien weinig veranderd. Als gevolg hiervan aarzelen klanten begrijpelijkerwijs om ook maar iets extra te betalen. De winstgevendheid lijdt hieronder, de lonen stagneren, werkne-

mers haken af – en de dienstverlening wordt nog slechter; zo ontstaat een neerwaartse spiraal.

Er moet een enorme eerste stap worden gezet: er moeten meer belevissen worden geregisseerd die klanten aanspreken. Zoals ook hier de Geek Squad laat zien, zouden bedrijven moeten onderkennen dat hun werknemers op een podium staan en zich derhalve zo moeten gedragen dat het klanten aanspreekt. Managers moeten werknemers een rol geven, moeten hen helpen die rol vorm te geven, maar bovenal tijd uittrekken om te oefenen voordat ze hen op het bedrijfstoneel neerzetten. Als een bedrijf louter dienstverlenend is, hebben werknemers vrijwel geen tijd om zich in de coulissen voor te bereiden op wat ze op het podium doen. Acteurs repeteren. Beter gedrag – gericht op het *hoe*, en niet alleen op het *wat* – maakt van routineuze contacten aansprekende ontmoetingen. Stel uzelf dus de vraag ‘welke theateracts zouden van de functionele activiteiten van onze werknemers memorabele gebeurtenissen maken?’ We wijden in dit boek drie hoofdstukken aan het idee dat werk theater is. Intelligente leiders bepleiten dit nieuwe paradigma binnen hun organisaties; hoeders van de oude orde begrijpen niet wat investeren in beter acteren op de werkplek ze oplevert en streven er alleen maar naar zo veel mogelijk te bezuinigen op personeelskosten.

Ten derde moeten er, als het om belevissen gaat, *manieren worden gevonden om voor meer aanbod expliciet tijd in rekening te brengen*. Tijd is de valuta van belevissen. Tegenwoordig wordt voor sommige belevismarketing een toegangsprijs gerekend; sommige belevisactiviteiten dragen ertoe bij dat er extra kan worden gerekend voor de ondersteunde goederen en diensten; sommige belevissen zijn alleen toegankelijk op basis van lidmaatschap. Sommige. Het is essentieel dat meer belevissen exclusief toegankelijk worden via lidmaatschap, want daarin ligt de sleutel voor een volwassen beleviseconomie. Wat een belevenis tot een echt onderscheidend aanbod maakt en nieuwe bronnen van inkomstengroei met zich meebrengt, is klanten expliciet laten betalen voor de tijd die ze doorbrengen op een bepaalde plek of bij een bepaald evenement. Veel bedrijven kwijnen nu weg omdat ze zichzelf nog altijd niet de fundamentele vraag hebben gesteld die wij twaalf jaar geleden al stelden: als we klanten een toegangsprijs zouden vragen, wat zouden we dan anders doen? Het beantwoorden van deze vraag blijft cruciaal.

Om u te helpen antwoorden op deze vraag te vinden hebben we in deze uitgave een overzicht opgenomen waarin zes manieren worden besproken om tijd in rekening te brengen: entreprijzen, prijzen per evenement, prijzen per periode, initiatieprijzen, toegangsprijzen en lidmaatschapsprijzen. De beschrijvingen van deze nieuwe manieren om toegangsgeld te heffen moeten bedrijven helpen nieuwe manieren te bedenken om de beleviswaarde die ze genereren te benut-

ten. Kijk maar naar een specifiek prijsstellingsmodel dat geschikt is voor een dergelijke toegangsprijsinnovatie: *time-sharing*. Kijk naar Netflix. Het is geen filmverhuurbedrijf, dat voor iedere geleende film geld in rekening brengt. In plaats daarvan brengt het een maandelijks bedrag in rekening voor een verhuurservice in de vorm van een filmabonnement. Hetzelfde soort belevenissen gebaseerd op toegang zie je bij bedrijfsjets, vervoermiddelen voor recreatiedoeleinden, sneeuwschuivers en zelfs designer handtassen. Autodeelprogramma's zijn soms succesvol, maar echte vooruitgang zal zich pas voordoen als consumenten toegang krijgen tot een groter aanbod van auto's voor een breder scala aan vervoersbehoefte. Vrijwel iedere branche kan er baat bij hebben te differentiëren op basis van betaalde belevenissen.

Ten slotte zou een toename van het aantal belevenissen tot meer transformaties moeten leiden. Bovendien moeten deze transformaties – het vijfde en laatste economische aanbod in de voortgang van economische waarde die begint met commodities – zelf een vergoeding afdwingen voor aantoonbare resultaten die het gevolg zijn van de onderliggende belevenissen. Met andere woorden, bedrijven die transformaties mogelijk maken moeten niet de gebruikte tijd in rekening brengen, maar de verandering die die tijd heeft opgeleverd. Ze moeten de doelen van levensveranderende (of bedrijfsveranderende) belevenissen in rekening brengen en niet alleen de middelen. We dagen in het bijzonder ondernemingen in drie bedrijfstakken uit: zij die ernaar streven mensen gezonder te maken, zij die ernaar streven mensen rijker te maken en zij die ernaar streven mensen wijzer te maken.

Echt marktgebaseerde benaderingen in de gezondheidszorg zouden partijen de vrijheid bieden om aangetoonde resultaten in rekening te brengen en niet de pogingen om die te bewerkstelligen. Eindeloze discussies over ziektekostenverzekeringen zouden verschuiven in de richting van daadwerkelijke innovatie in de gezondheidszorg, waar mensen alleen zouden betalen voor het continu waarborgen van gezondheid. Behandelingen die niet tot genezing hebben geleid zouden niet worden vergoed (zoals je ook een loodgieter niet betaalt als hij er niet in slaagt een lekkende gootsteen te repareren) en noodzakelijkerwijs zouden er nieuwe financiële instrumenten ontstaan die verband houden met het behaalde resultaat – misschien door toekomstige inkomstenstromen van succesvol behandelde patiënten te garanderen. Op soortgelijke wijze zouden de beloningssystemen van financiële instellingen de daadwerkelijke resultaten van investeringsbeslissingen weerspiegelen – en niet langer gericht zijn op exclusieve aandacht voor investeringen maar op het geven van onderbouwde adviezen over levensbeslissingen ten aanzien van het uitgeven en weggeven van verworven rijkdommen. Scholen en universiteiten waar amper de helft van de leerlingen hun opleiding met succes afrondt (in welke andere sector kom je met

een dergelijk resultaat weg?) zouden zich moeten richten op de daadwerkelijk behaalde persoonlijke, maatschappelijke en onderwijsresultaten, en het lesgeld of een deel daarvan pas moeten innen als de resultaten ten tijde van het afstuderen en daarna duidelijk worden. Niemand is gebaat bij welke andere aanpak in deze sectoren dan ook.

Onze aansporing tot meer belevenisinnovatie betekent overigens niet dat er de afgelopen twaalf jaar geen grote vooruitgang is geboekt ten aanzien van het aanbieden van nieuwe belevenissen. Er zijn inderdaad veel nieuwe initiatieven geweest, hetzij omdat bedrijven de principes die we in de eerste uitgave beschreven hebben overgenomen, hetzij door de natuurlijke evolutie van concurrentievoordeel wanneer hun goederen en diensten meer en meer commodities worden. Maar er moet nog veel meer gebeuren. Dat verbaast ons helemaal niet; we hebben de beleveniseconomie altijd gezien als een langdurige structurele verandering in het weefsel van ontwikkelde economieën. De krachten van creatieve vernietiging hebben tijd nodig. Nieuwe vormen van economische output ontstaan niet vanzelf. Daarvoor zijn individuele mensen en ondernemingen nodig die actie in actie komen, die de paradigma's van de oude industriële en diensteneconomie vaarwel zeggen om nieuwe belevenissen en transformaties te introduceren.

## Problemen rondom de beleveniseconomie

We zouden niet graag zien dat de vooruitgang wordt gehinderd door misverstanden. Daarom zullen we nu eerst een aantal bezwaren onder de loep nemen die we in de loop der jaren hebben gehoord met betrekking tot *De beleveniseconomie*.

Sommige mensen hebben bezwaar tegen het woord theater om de primaire activiteit of economische functie van belevenissen te beschrijven. Je zou dit kunnen vervangen door een ander woord – orkestreren bijvoorbeeld – maar dan loop je wel het risico de nadruk op het belang van toneelkunst bij het regisseren van aansprekende belevenissen af te zwakken. Toneelkunst dus, bovendien krijgen steeds meer bedrijven te maken met de zakelijke noodzaak om het theater te omarmen als model voor het aansturen van werk. Er is nog een bezwaar dat hiermee samenhangt waar we erg ongelukkig mee zijn. Sommige lezers maken bezwaar tegen ons gebruik van het theater 'als metafoor' terwijl we het nog zo duidelijk hebben gezegd: het theater is geen metafoor maar een model voor menselijk handelen bij het regisseren van belevenissen. We zouden verder wensen dat anderen die beamen dat er een economische verandering op komst is niet langer zouden proberen alternatieve termen voor deze fase in de economische geschiedenis naar voren te schuiven, en met termen te komen als

‘kenniseconomie’ of ‘aandachtseconomie’. Economische tijdperken worden altijd aangeduid op basis van de aard van de bijbehorende output (diensteneconomie voor diensten) of hun dominante werkterrein (agrarische economie voor commodities, industriële economie voor goederen). Het enige legitieme alternatief voor de aanduiding beleveniseconomie is ‘theatereconomie’ – wat gelet op eerder genoemd misverstand met betrekking tot theater niet zo praktisch zou zijn. Nog weer anderen moeten gewoon preciezer zijn in hun terminologie. We hebben geen bezwaar tegen verwijzingen naar de ‘droomsamenleving’ of de ‘creatieve klasse’ en erkennen deze termen graag als aanduidingen van trends die naast de beleveniseconomie bestaan. Maar het helpt niet erg als er vervolgens incidenteel wordt gesproken over een ‘droomeconomie’ of een ‘creatieve economie’. Dromen hebben en creatief zijn heeft de innovatie tijdens voorgaande economische tijdperken gevoed (maar niet zodanig dat dit in het huidige tijdperk tot een nieuwe sociale klasse heeft geleid); wat nieuw is aan deze economische activiteit is dat belevenissen de basis vormen van economische activiteit. In voorgaande economische tijdperken hebben mensen zelden of nooit verjaardagspartijtjes gekocht, om maar wat te noemen; tegenwoordig doen ze dat regelmatig.

Behalve deze taalkundige misverstanden zijn er ook lezers die onze bedoelingen verkeerd interpreteren (misschien omdat ze hun eigen angsten en verlangens erop projecteren). Sommige mensen interpreteren belevenissen als louter entertainment. Het zorgvuldig nalezen van hoofdstuk 2 zou lezers duidelijk moeten maken dat dit niet klopt. De onderverdeling in vier domeinen: entertainment, onderwijs, escapisme en esthetiek is juist bedoeld om te voorkomen dat we ons dood amuseren. Het vertonen van speelfilms op school, het houden van PowerPointpresentaties in kerken en het afspelen van videoclips die niets met sport te maken hebben op scoreborden van sportvelden wijst niet op een bedachtzame toepassing van vaardigheid in het regisseren van belevenissen ten behoeve van respectievelijk onderwijs, preken en het onderhouden van contacten met fans. Een andere misvatting is het idee dat alle belevenissen noodzakelijkerwijs de kant van het niet-authentieke of het virtuele op gaan. (We bespreken deze problemen in onze latere boeken: *Authenticiteit: Wat consumenten écht willen* en *Infinite Possibility: Creating Customer Value on the Digital Frontier*). De beleveniseconomie maakt juist een breed aanbod mogelijk, van minder tot meer natuurlijk/kunstmatig, origineel/imiterend, oprecht/onoprecht, echt/namaak, egocentrisch/op anderen gericht – verspreid over alle dimensies van tijd, ruimte en materie. In tegenstelling tot een ander punt van kritiek, namelijk dat we eropuit zijn om van het ‘hele leven’ een ‘betaalde belevens’ te maken, hebben we zeker ook oog voor de niet-economische gebieden van maatschappelijke en persoonlijke belevens. Naarmate meer van ons leven

onvermijdelijk ten prooi valt aan massaproductie, moeten we als burgers, donateurs, studenten en kerkgangers – en zeker als ouders en geliefden – alert zijn op wat we willen kopen en wat niet, wat we willen verkopen en wat niet, wat we willen beleven en wat niet. Maar als ontwikkelde economieën welvarend willen blijven, moet een verschuiving richting belevenis plaatsvinden: goederen en diensten volstaan niet langer om mensen aan het werk te houden. We hopen dan ook dat zorgen over de mogelijk schadelijke gevolgen van bepaalde belevenissen (en transformaties) critici ertoe zullen aanzetten de economische arena te betreden en meer deugdzame vormen van dit economische aanbod op de markt te brengen.

Twee specifieke punten van kritiek op *De beleveniseconomie* bieden een zeer bruikbaar perspectief, in het bijzonder wanneer ze aanzetten tot verder onderzoek naar de aard van aansprekende belevenissen. In het eerste geval wordt de rol van cocreatie in het construeren van belevenissen benadrukt – en is men van mening dat de rol van klanten/bezoekers bij het creëren van hun eigen belevenissen onvoldoende door ons wordt onderkend. Dit standpunt is begrijpelijk omdat onze aandacht in 1999 – en nog altijd – primair uitgaat naar de aanbodkant van belevenissen. Het was ons primaire doel om het creëren van nieuwe belevenissen aan te moedigen. Daarom richten we ons vooral op de regisseur van belevenissen, maar we erkennen daarbij wel dat alle belevenissen tot op zekere hoogte cocreaties zijn, omdat ze binnen de persoon zelf plaatsvinden in reactie op wat er buiten die persoon wordt geregisseerd. Dat gezegd hebbende, denken wij ook dat een aanbod van nieuwe belevenissen veel klanten zal prikkelen om een meer participerende rol te spelen. Bovendien kan dit verlangen zich ook uitbreiden naar relaties tussen klanten en dienstverleners en tussen gebruikers en producenten van goederen (iets wat Joe al onderkende in zijn eerste boek *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*). Alvin Toffler sloeg de spijker op zijn kop toen hij de opkomst van de ‘prosument’ voorspelde. Geen enkele aanpak moet echter rigide worden toegepast bij het ontwerpen van belevenissen. Het zou verkeerd zijn te veronderstellen dat alle consumenten onder alle omstandigheden in iedere categorie goederen, diensten en belevenissen, een openlijk gecocreëerd aanbod willen (transformaties in vrije samenlevingen zijn per definitie gecocreëerd; bedrijven kunnen alleen aangeven wat de consument uiteindelijk zelf ondergaat; iedere andere benadering van transformatie is tirannie.) Iets waarover moet worden nagedacht is de hoeveelheid controle die in een bepaalde situatie wordt uitgeoefend.

Zelfs in Disneyland of Walt Disney World – plekken met een hoge mate van enscenering – hebben klanten veel controle over waar en wanneer ze van de ene attractie naar de andere gaan. En een van ons (oké, het is Jim) wordt wel erg enthousiast bij shows als de Country Bear Jamboree, die hij met zijn *over-the-*

top geschreeuw en gejuuw doeltreffend voor zijn belevenisgenoten verpest. Wij zouden in beide dimensies graag meer uitmuntendheid zien.

De tweede terechte aanmerking is dat we geneigd zijn te veel nadruk te leggen op belevenissen als gedenkwaardige gebeurtenissen. Ons perspectief is tweeledig. In de eerste plaats kan en moet je als je een aansprekende belevenis probeert voor te stellen rekening houden met een veelheid aan dimensies. Dit zijn onder andere de multizintuiglijke aard van belevenissen, de mate waarin deze persoonlijke betekenis hebben, de manier waarop de belevenis eventueel met anderen wordt gedeeld, de intensiteit en de duur van verschillende beleveniselementen, de complexiteit (of eenvoud) en onbekende andere kenmerken van de manier waarop mensen hun tijd doorbrengen. Culturele overwegingen en nationale en plaatselijke gevoeligheden, maar ook de eerdere levenservaringen van gasten, zijn allemaal van invloed op de manier waarop mensen ervaringen ondergaan. Naar onze mening betekent iedere dimensie van plezier, hoe je er verder ook tegenaan kijkt, normaal gesproken dat de belevenis gedenkwaardiger wordt – zelfs als mensen zich weinig of geen details kunnen herinneren. Dit brengt ons op het tweede aspect: het onderkennen van het verschil tussen de herinnering aan een belevenis en het plezier dat op het moment zelf door de belevenis wordt opgeroepen (los van de vraag hoe memorabel de belevenis later blijkt te zijn). In dat geval herinneren mensen zich dat ze plezier beleefden aan de belevenis, ook als ze niet meer weten of kunnen uitleggen waarom. De manier waarop de belevenis wordt afgesloten is van cruciaal belang. We hebben in hoofdstuk zes één model toegevoegd aan deze editie van *De beleveniseconomie*, het negentiende-eeuwse model van Gustav Freytag, dat de structuur van aansprekend drama verklaart en belangrijke inzichten verschaft. In een notendop: geen goede context bieden, geen oplopende of afnemende actie of dito ontknoping doen af aan de herinnering van zelfs de meest intense hoogtepunten van een plezierige belevenis (en wat nog erger is, ze versterken de herinnering aan een onplezierige belevenis). Het komt erop neer dat je niet voor iedere belevenis een goed geheugen hoeft te hebben, maar hoe sterker de (positieve) herinnering is en hoe langer die standhoudt, des te meer waarde er is gecreëerd.

Met deze woorden laten we u achter met de herziene uitgave van *De beleveniseconomie*. Veel van de voorbeelden die we hebben gebruikt om de overvloed aan modellen en tools te illustreren die managers moeten helpen anders naar de wereld te kijken, zijn geactualiseerd. We hopen dat dit boek nieuwe lezers zal bereiken, maar we hopen ook dat degenen die het oorspronkelijke boek hebben gelezen dat opnieuw zullen doen, om hun geheugen op te frissen. En we hopen dat zij veel nieuwe lezers met het boek in aanraking zullen brengen. Want voor de overstap naar een beleveniseconomie kunnen we wel wat medestanders gebrui-



ken. We wensen u het allerbeste en hopen oprecht dat dit boek de dag dichterbij zal brengen waarop de beleviseconomie zijn volledige potentieel bereikt.

– James H. Gilmore  
*Shaker Heights, Ohio*

– B. Joseph Pine II  
*Dellwood, Minnesota*

Februari 2011

Strategic Horizons LLP  
P.O. Box 548  
Aurora, Ohio 44202-0548 USA  
+1 (330) 995-4680  
PineGilmore@strategichorizons.com

# Vooruitblik



## Gaat u mee?

**T**E GROTE VOORRAAD! TE LAGE OMZET. TIEN, TWINTIG, DERTIG OF veertig procent korting. Alles voor de halve prijs! Twee halen, één betalen. Een jaar renteloze financiering. Gegarandeerd de laagste prijzen! Opheffingsuitverkoop... Kortom: afgezakt tot commodity.

Dit boek biedt een manier om te ontsnappen aan de al te gemakkelijke praktijk van prijsconcurrentie. Hoewel klanten gek zijn op uitverkoopjes, gaan bedrijven ten onder aan pogingen om op basis van lage prijzen hun producten te slijten. Dat was een werkwijze die inderdaad jaren- en zelfs decennialang heeft gewerkt; en wel in een tijd waarin bij de grootschalige productie van goederen en diensten elke prijsverlaging gecompenseerd werd door schaalvoordelen en de daarmee gepaard gaande kostenbesparingen. In de ene bedrijfstak na de andere is die manier van concurreren thans echter niet meer voldoende om de winstgevendheid en de groei in stand te houden. U weet het, wij weten het allemaal – maar wat doen we eraan?

Dit boek is geschreven voor wie op zoek is naar nieuwe manieren om aan zijn bedrijf waarde toe te voegen – waarbij wij overigens heel goed beseffen dat ondernemers en managers inmiddels zijn doodgegooid met boeken die hetzelfde beogen. Wij zijn allemaal voortdurend bezig geweest met verbeteren, reorganiseren en afslanken. Wij hebben ons bekeerd tot concurrentie op basis van tijd en werken voor de onmiddellijke toekomst. Wij zijn gedemassificeerd, geïnformaliseerd en gedigitaliseerd, wij maken, jawel, zelfs massaproducten op maat – en misschien zijn wij zelfs reeds zelforganiserend en doen het goed in de chaos. Elke toekomstgerichte onderneming is inmiddels klantgericht, klantgestuurd en wat je nog meer aan klantachtigs kunt verzinnen. Wat valt er dan nog voor nieuws te bedenken?

Dit dus: belevenissen vormen een bestaand maar tot dusver onderbelicht *genre economische output*. Wanneer wij bij hetgeen een bedrijf produceert de

belevenissen en diensten van elkaar loskoppelen, ontstaan mogelijkheden voor buitengewone economische groei – precies zoals, toen de industrie niet meer voldoende was om de economie te schragen, het inzicht dat de dienstverlening een apart en legitiem product was de economie een zeer levensvatbare basis verschaftte. En nu wordt een nieuw fundament zichtbaar. Laten wij dan maar meteen afrekenen met een bekende drogreden: informatie vormt niet de grondslag van de ‘nieuwe economie’ – want informatie is géén economisch product. Zoals onze vriend John Perry Barlow pleegt te zeggen: informatie wil vrij zijn. Pas wanneer ondernemingen haar verwerken tot informatiediensten – of informatieproducten en informatiebelevenissen – creëren ze inderdaad economische waarde. Bij kopen en verkopen gaat het in wezen om economische producten, niet om vormen van informatie.

Het besef dat belevissen een apart economisch product vormen is, zoals in hoofdstuk 1 wordt aangetoond, de sleutel tot toekomstige economische groei. De pessimistische econoom Jeremy Rifkin heeft gelijk met zijn stelling dat ondernemingen in de toekomst voor de diensten die ze verlenen minder werknemers nodig zullen hebben – zoals destijds ook innovaties en productiviteitsverhogingen bij de fabricage van goederen het benodigde aantal fabrieksarbeiders verminderten, en zoals reeds daarvoor de landbouw steeds minder mensen nodig had om te zaaien en de oogst binnen te halen. De lieden die ach en wee roepen over het verlies aan banen in de industriële en de agrarische sector zitten er evenwel naast met hun bewering dat het totale aantal beschikbare banen binnenkort zal afnemen. Toekomstige golven van nieuwe economische activiteit die het gevolg zijn van nieuwe economische producten zullen ruim voldoende kansen bieden om meer welvaart te genereren en nieuwe banen te creëren – maar dan zal het bedrijfsleven wel vrij moeten kunnen concurreren, zonder te worden dwarsgezet door wat in de ogen van de overheid goede economische producten zijn, en die daarom moeten worden gestimuleerd of beschermd.

De bedrijven die deze drastische verschuiving opmerken en er effectief op inspelen – wat allebei noodzakelijk is – zijn de verlaging tot het niveau van commodities voor en scheppen nieuwe economische waarde. (Hiermee is echter niet gezegd dat alle ondernemingen belevissen moeten creëren om winstgevend te kunnen zijn. Ondernemingen die commodities leveren kunnen, in elk geval wanneer het in die sector goed gaat, wel degelijk geld verdienen. Maar bij afgaand tij is het oppassen geblazen!) In de hoofdstukken 2 en 3 zien we hoe wij aansprekende en boeiende belevissen kunnen creëren, daarbij gebruikmakend van twee kaders die wij hebben ontleend aan onze bestudering van ondernemingen die inmiddels met succes de beleviseconomie zijn binnengetroten. Voor hen die daar nog niet meteen aan toe zijn, hebben wij een tweede route in petto, en wel het besef dat massaproductie op maat automatisch producten in diensten en

diensten in belevenissen verandert. Misschien moet een groot aantal producenten van goederen en diensten zich, om de beleveniseconomie te kunnen ingaan, wel eerst de beginselen van massaproductie op maat (hoofdstukken 4 en 5) eigen maken – zodat de klanten zich in het contact met u en uw aanbod minder opofferingen hoeven te getroosten. (En vergeet dan niet voor een uitbreiding van die route de korte ‘pauze’ door te nemen.)

Deze nieuwe economie vereist ook nieuwe concepten. Op alle niveaus van de onderneming moeten de medewerkers begrijpen dat in de beleveniseconomie elk bedrijf een podium is en dus werk theater is. Dat klinkt misschien vreemd, maar het is wel waar: in hoofdstuk 6 wordt duidelijk dat telkens wanneer een klant het podium van uw bedrijf nadert, de medewerkers beginnen te spelen. Vervolgens komen wij met een aantal technieken om dat op de juiste wijze te doen. In hoofdstuk 7 behandelen wij vier soorten theater, alsmede de situaties waarin die stuk voor stuk gepast zijn. Hoofdstuk 8 bevat fundamentele richtlijnen voor iedereen die een van de vele rollen moet spelen die in elke onderneming nodig zijn om belevenissen te kunnen creëren. Alle medewerkers, van directieleden tot het personeel op de werkvloer, moeten in dit hoofdstuk een nieuwe kijk op zichzelf krijgen; en vooral de medewerkers van de afdelingen personeelszaken en organisatieontwikkeling zullen, om inzicht te krijgen in de veranderingen die in de nieuwe economie noodzakelijk zijn, hier uiterst grondig kennis van moeten nemen.

Vanzelfsprekend zal niet iedereen onze mening delen dat wij op weg zijn naar een beleveniseconomie en dat dit een goede zaak is. Kijk maar naar Las Vegas, de belevenishoofdstad van Amerika (hoewel Orlando, Los Angeles, Manhattan en zelfs Branson in Missouri in elke enquête hoog zouden scoren). In Las Vegas is vrijwel alles een gecreëerde belevens, van de gokautomaten op het vliegveld tot en met de gokpaleizen langs de befaamde Strip; van de themahotels en –restaurants tot de zang-, circus- en goochelvoorstellingen; en van het Forum-winkelcentrum waarin het oude Rome als het ware is herrezen tot en met de pretparken, de adembenemende achtbanen, de speelhallen en de kermisattracties die aantrekkelijk zijn voor twintigers (maar ook voor ouders met jonge kinderen). Natuurlijk kent de belevens die Las Vegas is ook een andere kant: de vrijelijk beschikbare drank, de drugs, de van blote dames uitpuilende nachtclubs en de prostitutie. Helaas behoren die in elk opzicht evenzeer tot de beleveniseconomie als elke andere vorm van amusement en elke andere poging om de werkelijkheid te ontvluchten. En het is waar: naarmate wij dichterbij deze nieuwe economie in de buurt komen, zullen sommige (en misschien wel meer) mensen als gevolg van de gemakkelijke toegankelijkheid en de uitgekooktere vormgeving van zinnelijke belevenissen, onverstandige en immorele keuzen maken. En de meeste van de hierboven genoemde belevenissen zijn, hoe aansprekend en gedenkwaardig

ze ook mogen zijn, inderdaad allesbehalve deugdzaam. Voorts maken velen met recht en reden bezwaar tegen het kunstmatige karakter van Disney World, het gesimuleerde karakter van de diverse bewegende attracties en de technocentrische afstandelijkheid van Internet (hoewel deze ‘kunstmatige’ belevenissen tot op zekere hoogte worden gecompenseerd door de gelijktijdige opkomst van zulke ‘echte’ belevenissen als kamperen in Yellowstone National Park, ezeltje rijden in de Grand Canyon, kajakken op de Colorado-rivier en nog een hele reeks van zulke ‘extreme sporten’ als inline-skaten, snowboarden, skysurfen, canyoning en dergelijke).

Ondanks de grote verbeteringen in werkomstandigheden, gezondheid, levensverwachting en levensstandaard die met alle voorgaande economische veranderingen gepaard gingen, waren ook ontwrichting en de negatieve effecten daarvan de vaste metgezellen; bij de overschakeling op de beleveniseconomie mogen wij niet anders verwachten. Alle hiervoor genoemde vraagstukken zijn legitiem genoeg om er een discussie aan te wijden, maar duidelijk is wel dat wij ons niet aan de werkelijkheid van de beleveniseconomie kunnen onttrekken. Prijzenswaardig of verderfelijk, deugdzaam of immoreel, natuurlijk of kunstmatig – het zijn allemaal keuzen die wij tijdens de totstandkoming van deze economie zelf maken.

Zij die zich openlijk keerden tegen eerdere economische verschuivingen – twee eeuwen geleden tegen de industriële economie en de afgelopen twintig jaar tegen de diensteneconomie – slaagden er niet in de ontwikkeling van de economische waarde naar producten van het hogere niveau een halt toe te roepen. Hoe hard de honden ook blaften, de karavaan trok onverstoord verder. Daarom menen wij dat het morele accent niet moet liggen op de vraag of het bedrijfsleven zou moeten overgaan op belevenisproducten. Als samenlevingen zoeken naar voortgaande economische vooruitgang dan moeten ze belevenissen organiseren om voldoende waarde toe te voegen om de massa aan het werk te houden (goederen en diensten alleen zijn daarvoor niet meer voldoende). De morele nadruk moet in plaats daarvan liggen op *de soort belevenissen die men wil bieden*. De directeur van een onderneming moet zich, net als iedereen, als het erop aankomt bezighouden met de uiteindelijke doelen van de mens. In de hoofdstukken 9 en 10, waarin wij aandacht besteden aan een bedrijfsleven waarin belevenissen gebruiksgoed worden en het vijfde en laatste economische product – transformaties – wordt behandeld, zal daarop onze aandacht zijn gericht. U mag deze laatste twee hoofdstukken en de toegift niet missen, want de implicaties voor uw bedrijf kunnen ongeacht uw bedrijfstak weleens zeer groot zijn. En wij zullen geen blad voor de mond nemen waar het gaat om wat naar onze mening de juiste handelwijze is.

Wij hopen dat alle lezers een duidelijk en boeiend beeld zullen krijgen van

de nieuwe concurrentieomgeving voor de strategische keuzen waarmee hun onderneming zal worden geconfronteerd. Wij hopen echter nog sterker dat u persoonlijk de middelen zult vinden om boeiende belevenissen tot stand te brengen en de weg zult kunnen wijzen naar essentiële transformaties voor uw huidige en toekomstige klanten.

– Joe Pine

*Dellwood, Minnesota*

– Jim Gilmore

*Shaker Heights, Ohio*

December 1998

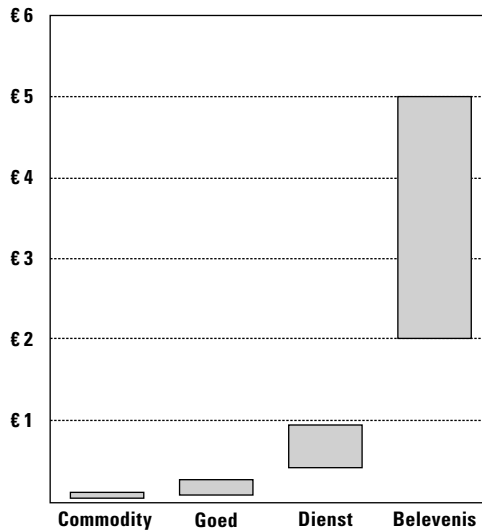
## Welkom in de beleveniseconomie

**C**OMMODITIES. GEEN ENKELE ONDERNEMING WIL HAAR GOEDEREN of diensten met dit woord vereenzelvigd zien. Het woord *commodity* alleen al doet ondernemers en managers de koude rillingen over de rug lopen. De differentiatie verdwijnt, de winstmarges kelderen en de klanten kopen alleen nog maar op basis van prijs, prijs en nog eens prijs.

Maar kijk dan eens naar iets wat een echte commodity is: koffiebonen. Ondernemingen die koffiebonen oogsten of op de termijnmarkt verhandelen, krijgen daar – althans op dit moment – iets meer dan één euro per kilo voor, omgerekend dus ongeveer één cent per kopje. Wanneer een fabrikant diezelfde bonen maalt, verpakt, in de winkel op de schappen zet en ze daardoor tot een ‘goed’ maakt, stijgt de consumentenprijs afhankelijk van merk en gewicht tot amper vijf cent en twintig cent per kopje. En wordt van de reeds gemalen bonen in een doodgewoon eethuisje, snackbar of café koffie gezet, dan kost dat stukje dienstverlening al gauw een paar euro per kopje.

Afhankelijk van wat een bedrijf ermee doet kan koffie dus een van deze drie economische producten – een commodity, een goed of een dienst – zijn met een van de drie verschillende waarden die de consument eraan hecht. Maar wacht even: schenk diezelfde koffie in een vijfsterrenrestaurant of in een koffiebar als Starbucks, waar bestellen, serveren en opdrinken van datzelfde kopje plaatsvinden in een chique omgeving of in een soort theatersfeer, dan betaalt de consument daar met het grootste gemak twee tot vijf euro voor. Zaken die tot dit vierde waardeniveau weten op te klimmen (zie figuur 1.1) zorgen voor een specifieke beleving waarin het kopen van koffie wordt verpakt, wat de waarde (en dus de prijs) ervan ver boven die van de oorspronkelijke commodity doet uitstijgen.

Het kan nog sterker. Vlak na zijn aankomst in Venetië vroeg een vriend van mij aan de portier van het hotel waar hij en zijn vrouw het best van de stad kon-



**Figuur 1.1** De samenhang tussen koffieprijs en wijze van aanbieden

den genieten. Zonder enige aarzeling verwees de man naar Café Florian op het San Marco-plein. En al snel zat het paar in de frisse ochtendlucht achter een dampend kopje koffie en gingen ze beiden helemaal op in de aanblik van de opmerkelijkste stad van de Oude Wereld. Meer dan een uur later zag mijn vriend aan de rekening dat die belevenis hem omgerekend ruim tien euro per kopje had gekost. ‘Was de koffie dat ook waard?’, vroegen wij. ‘*Assolutamente!*’, luidde zijn antwoord.

## Een nieuwe bron van waarde

Belevissen zijn een vierde economisch aanbod, even verschillend van diensten als diensten van goederen, maar wel een aanbod dat tot op heden grotendeels onopgemerkt is gebleven. Belevissen zijn er altijd geweest, maar consumenten, ondernemingen en economen gooiden ze samen met niet zo erg opwindende activiteiten als chemisch reinigen, autoreparaties, groothandel en telefoon-aansluitingen, op één hoop in de dienstensector. Wie een dienst koopt, koopt een aantal immateriële activiteiten die namens hem worden uitgevoerd. Koopt hij echter een belevenis, dan betaalt hij om tijd te besteden aan het genieten van een reeks memorabele gebeurtenissen die – net als in een toneelstuk – door de onderneming georganiseerd worden om hem er op een persoonlijke manier bij te betrekken.



Waar moet u aan denken bij namen als Apple, Disney, Amazon, Heineken of Schiphol? Associeert u ze vooral met producten en diensten of roepen ze eerder een bepaald gevoel bij u op?

Al in 1999 betoogden Joseph Pine en James Gilmore dat er een nieuw economisch tijdperk was aangebroken: dat van de beleviseconomie. Ze kregen gelijk. Inmiddels is *De beleviseconomie* een onbetwiste managementklassieker en zijn het nog steeds de belevissen die de klant op een speciale manier aan uw product en uw bedrijf verbinden. Sterker nog, met de voortdurende stortvloed aan merken die de klant over zich heen krijgt, is het regisseren van een gedenkwaardige belevenis relevanter dan ooit.

In deze volledig herziene editie laten de auteurs zien wat we in de 21ste eeuw van de beleviseconomie kunnen verwachten. Zo doet de digitale belevenis haar intrede en blijkt dat tijd, als valuta van de belevenis, een lucratief begrip kan zijn.

Naast de ontelbare actuele en inspirerende Amerikaanse én Nederlandse voorbeelden, zoals de Heineken Experience, Keukenhof en Achmea biedt het boek een aantal nieuwe modellen en verfrissende inzichten die de lezer klaarstomen voor de 21ste eeuw.

**B. Joseph Pine en James H. Gilmore** zijn de oprichters van Strategic Horizons LLP, een denkstudio die bedrijven helpt met het bedenken van nieuwe manieren om waarde aan hun producten of diensten toe te voegen.



ISBN 978 90 5261 927 9

NUR 801



[www.academic-service.nl](http://www.academic-service.nl)