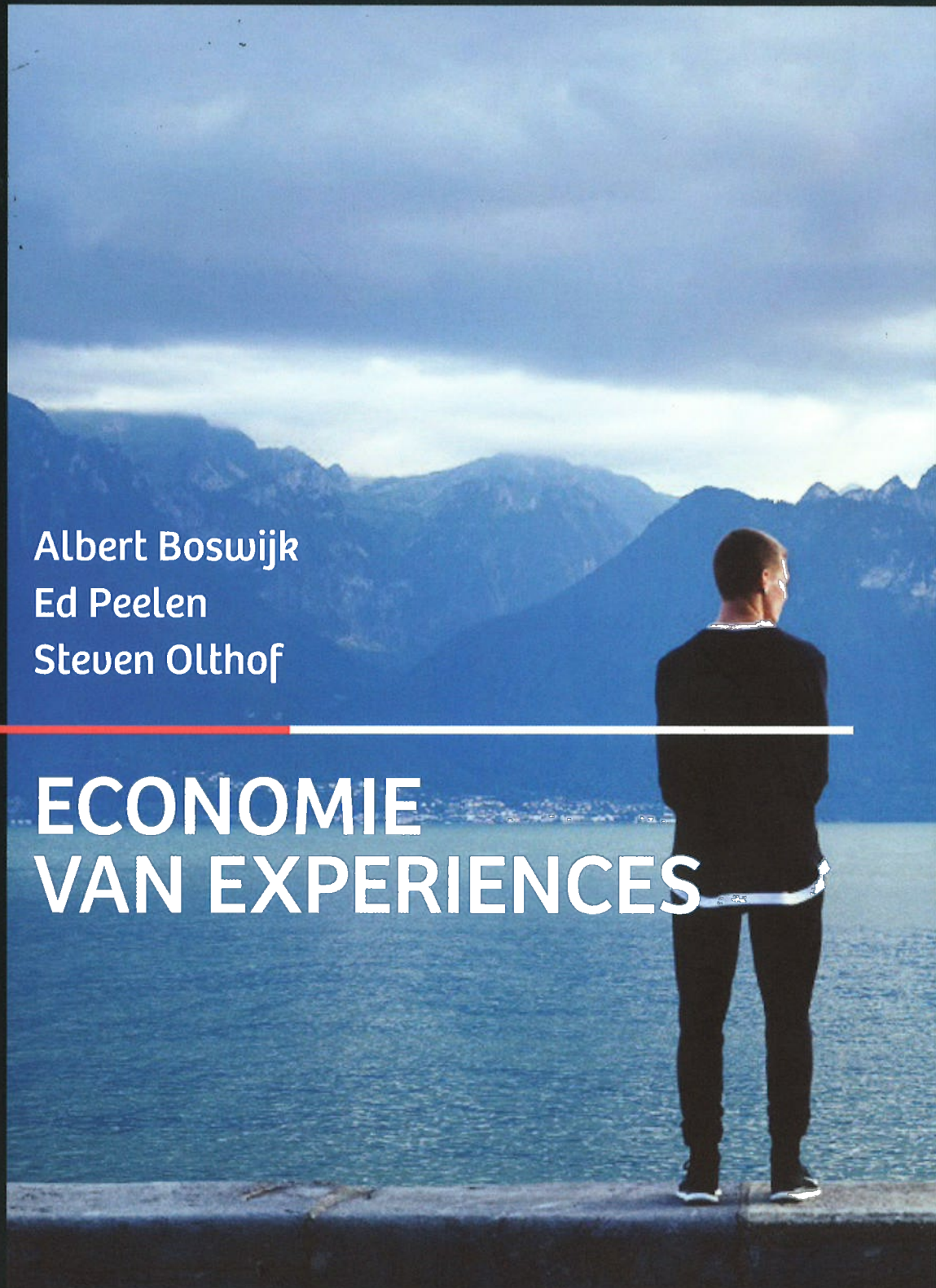


4<sup>e</sup> Editie

Albert Boswijk  
Ed Peelen  
Steven Olthof

---

# ECONOMIE VAN EXPERIENCES





## Hoofdstuk 6 —

# Ontwerpprincipes van het experience-co-creatieproces

- 01 EXPERIENCE-ONTWERPPRINCIPES VOOR DE FYSIEKE EXPERIENCE-OMGEVIN
- 02 KENMERKEN VAN DE DIGITALE WERELD IN RELATIE TOT DE FYSIEKE WEREL
- 03 ONTDEKKINGSPRINCIPES VOOR DE DIGITALE WERELD
- 04 ONTWERPEN VOOR SOCIALE INTERACTIE

## INTRODUCTIE EN DOEL

Hoe kunnen we het oude denken en handelen rondom producten loslaten? Hoe kun je de klant echt centraal stellen in zijn of haar sociale en fysieke leefomgeving? Hoe kun je een bijdrage leveren die van betekenis is voor de klant? Hoe kun je meer toegevoegde waarde leveren? De kansen doen zich voor bij de keerpunten in het leven van je klant. Op welke manier kun je een relevante rol spelen? Samen met de klant in co-creatie bijdragen aan betekenisvolle belevenissen en ervaringen?

In dit hoofdstuk gaan we in op de ontwerpprincipes van betekenisvolle belevenissen. Allereerst besteden we aandacht aan de lessen die Pine en Gilmore hebben opgedaan bij het orkestreren van belevenissen in de fysieke wereld: wat is er in de fysieke wereld nodig om succesvol bij te dragen aan betekenisvolle belevenissen en ervaringen van klanten? Daarna gaan we in op de mogelijkheden die de virtuele wereld ons biedt, apart en in relatie tot de werkelijkheid die we kennen. We eindigen met het analyseren van de ontwerpprincipes die gelden voor sociale interactie, de kern van co-creatie.

## 6.1 ONTWERPEN VOOR EEN BETEKENISVOLLE BELEVING

Het ontwikkelen van experiences vraagt voor bestaande organisaties over het algemeen om aanpassingen in het businessmodel. We beogen een model waarbij we ernaar streven waarde te realiseren voor een individu in zijn sociale en fysieke context: we houden als organisatie rekening met de gebeurtenissen die zich in zijn omgeving afspelen. Door dit te doen kunnen we meer betekenisvol zijn voor het individu. De mate waarin we dat werkelijk zijn, hangt af van wat zich in een bepaalde periode afspeelt in iemands leven. Betreft het een gewone doordeweekse dag zonder speciale gebeurtenissen waarop hij voor het grootste gedeelte routinehandelingen verricht, of staat iemand op een keerpunt in zijn leven? Vooral in het laatste geval kunnen we van meer betekenis zijn, meer waarde leveren. In het eerste geval kunnen we wel een 'escape' bieden door een evenement te organiseren en aan te bieden. Over het algemeen blijft het dan bij het aanbieden van een commerciële beleving die de verwachtingen overtreft en wellicht zelfs memorabel is, maar die de manier waarop we in het leven staan niet verandert.

### 6.1.1 De eigenschappen van betekenisvolle belevenissen

Wat moeten we doen om in een commerciële setting een betekenisvolle beleving te laten ontstaan? Belangrijk bij het beantwoorden van deze vraag is dat wordt onderkend dat beleving in essentie een belangrijke driver van ons gedrag is. Het is een proces waarin emotie en gevoel een belangrijke rol spelen. De logica van het gevoel bepaalt hoe een individu omgaat met zijn omgeving en de mensen daarin, op zoek naar belevenissen die betekenis geven aan zijn leven.

Belevenissen zijn zodoende geen statische grootheden, zoals producten. Belevenissen voltrekken zich in een zeer dynamisch proces waarin interacties plaatsvinden in een al of niet **fysieke omgeving** tussen het individu en andere mensen, onder wie wellicht de aanbieder, een economische partij. Dit maakt belevenissen per definitie, net als diensten, ontastbaar.



In hoofdstuk 3 hebben wij in paragraaf 3.2.3 de eigenschappen van een belevenis beschreven vanuit het individu gezien. Wij hebben hier de kenmerken van 'flow' (Csikszentmihalyi, 1990) aan toegevoegd.

Iedere ervaring zal in meer of mindere mate bovenstaande kenmerken in zich bergen. Indien we omgevingen willen creëren in een commerciële context, dient iedere betekenisvolle belevenis aan al deze kenmerken te voldoen, wat geen eenvoudige taak is. De ontmoeting van het individu of een groep individuen en het bedrijf vindt plaats in een bepaalde omgeving, zowel fysiek als virtueel, waaraan betekenis ontleend kan worden. Dat is de omgeving waar de interactie plaats kan vinden tussen het individu en de aanbiedende partij(en). Tezamen zijn deze kenmerken de volgende:

- 1 Anticipatie, ernaartoe leven, van verbeelding.
- 2 Alle zintuigen zijn betrokken.
- 3 Men wordt emotioneel geraakt.
- 4 Verwondering gepaard gaande met verhoogde concentratie en focus.
- 5 Besef van tijd en plaats veranderen.
- 6 Heeft een begin en een einde, uniek proces voor het individu met intrinsieke waarde en is onomkeerbaar.
- 7 Contact met de 'raw stuff', het echte.
- 8 Proces van doen en ondergaan.
- 9 Element van speelsheid.
- 10 Verschuiving van context, grensoverschrijdend met een balans tussen de uitdaging en de eigen capaciteiten.

### 6.1.2 Uitgangspunten bij het tot stand komen van belevenissen

De **nieuwe kijk op de experience economy** heeft zijn uitgangspunt in de wensen, drijfveren en het verborgen leerprogramma van het individu. De basisuitgangspunten voor creatie van een betekenisvolle belevenis zijn logisch gefundeerd in de volgende uitgangspunten:

- 1 Denk vanuit de psychodynamiek van het individu en tracht een bijdrage te leveren aan zijn mogelijkheden. Het individu ervaart een geïndividualiseerde behandeling die voor hem of haar van betekenis is.
- 2 Het individu kan de mate van sturing die hij wenst in het proces van co-creatie zoveel mogelijk zelf bepalen. De aanbieder richt zich op het proces van betekenis geven aan de individuele klant, ondanks de netwerken en massaliteit van andere klanten. Daarmee vindt de waardecreatie plaats in het individu.
- 3 Beschouw de klant als een 'gast' en creëer een cultuur van gastvrijheid.
- 4 Doorbreek indien nodig dogma's en bestaande denkbeelden, verander het paradigma.
- 5 Creëer de belevenisomgeving in een interactief proces tussen het individu en de aanbieder.
- 6 Wees respectvol.

### 6.1.3 Tien ontwerpprincipes

Hoe kun je in de fysieke wereld, met inachtneming van deze basisuitgangspunten, concreet aan de slag? Welke concrete principes gelden als je een betekenisvolle belevenis tot stand wilt laten komen? We refereren hierbij aan de theorie van Pine en Gilmore (Pine en Gilmore, 1999, 2005). We zetten hun richtlijnen op een rijtje, illustreren ze en wij vullen ze aan met onze eigen ondervindingen.

1. **Thematiseer de beleving** — heeft het concept een thema? Is er een verhaal? Kan de bezoeker duidelijk herkennen waar het hierom gaat? Heeft het een historie en een 'storyline'? Zit er een filosofie achter die duidelijk herkenbaar is voor bezoekers en klanten? Waaruit blijkt dat? Kunt u in drie woorden het thema beschrijven?. 'Het Vlaamsch Broodhuis' is gevestigd in de Haarlemmerstraat in Amsterdam en gaat over authenticiteit, natuurlijk brood met een knapperige korst. 'Check your oil' van Manfred Meeuwig gaat over olijfolie uit het vat en over de **authenticiteit** van oliën en specerijen. Tate Modern gaat over moderne kunst. Andere goede voorbeelden zijn de Efteling ('Laat je verwonderen') en Autostadt in Wolfsburg over mobiliteit en auto's. Veel dagelijkse aanbiedingen zijn onvoldoende helder in herkenbaarheid waar ze voor staan.
2. **Harmoniseer de indrukken** — Zijn alle indrukken op elkaar afgestemd zodat er een harmonieus gevoel ontstaat? Bij de Lairese-apotheek in Amsterdam zijn alle indrukken op elkaar afgestemd: de symbolische levensboom, die staat voor de kracht van het leven, en de groene vloer gemaakt uit geperste bladeren van de levensboom. De groen getinte medicijnkasten geven het geheel een complete indruk, anders dan iedere andere apotheek. Je kunt als het ware de visie zintuiglijk ervaren. Het komt echter vaak voor dat indrukken niet met elkaar overeenstemmen of juist een negatief effect geven.
3. **Elimineer storende elementen** — Het komt vaak voor dat in een prachtige omgeving toch nog negatieve indrukken hun sporen achterlaten. Dat kunnen volle asbakken zijn of opgestapelde dozen in een prachtige ontvangsthal. Als je erop begint te letten, zijn er bijna in iedere omgeving wel storende elementen te ontdekken. Deze storende elementen worden door de organisatoren niet meer waargenomen, omdat ze een (geaccepteerde) reden hebben waarom ze aanwezig zijn. Voor gasten kunnen deze heel hinderlijk zijn.
4. **Besteed aandacht aan en beïnvloed de stemming** — De stemming is van sterke invloed op hoe een individu een gebeurtenis ervaart. Het is een reactie op de omgeving en langs deze weg is ze ook te beïnvloeden. Met muziek, licht, geur zijn mensen in een positieve stemming te brengen. De vergevingsgezindheid neemt toe, maar ook is men eerder enthousiast te krijgen over de gebeurtenis.
5. **Herinneringen en memorabilia** — Zijn er tastbare zaken die je aan je bezoek doen denken en die je graag wilt meenemen als een aandenken? We kennen allemaal de souvenir-winkeltjes in toeristische plaatsen, maar ook de winkels in musea waar je reproducties, kaarten en boeken kunt kopen, die een blijvend aandenken kunnen zijn. De meeste musea en pretparken, zoals Disney, leiden je langs dit soort winkels. Uiteraard kan dit ook op een kwalitatief hoog niveau, waarbij bezoekers een betekenisvol aandenken meekrijgen (of kunnen kopen) dat ze nog lang zullen gebruiken. We hebben een experiencing self (het



ondergaan) en een remembering self (wat is het verhaal dat ik mijzelf en anderen vertel) (Kahnemann, 2011).

**6. Betrek alle zintuigen** — Zijn alle zintuigen betrokken? Vaak worden niet alle zintuigen geprikkeld en stimuleren we hoofdzakelijk het visuele aspect en het auditieve. Dit terwijl we veel met geur kunnen doen; via geur gaat immers een bijna rechtstreekse prikkel naar onze hersenstam, waardoor we onmiddellijk bepalen of we met iets of iemand affiniteit of aversie hebben. In winkels wordt geur tegenwoordig – bijna grenzeloos – ingezet om ons koopgedrag te beïnvloeden. Bij autofabrikanten zijn er speciale experts die ervoor zorgen dat nieuwe auto's op een bepaalde manier ruiken. Maar ook het geluid speelt een interessante rol in de autosector. Porsche heeft enorm veel klachten gekregen toen men overging van de luchtgekoelde motor naar de watergekoelde motor. Wat was het geval? Het vertrouwde Porsche-geluid was verdwenen. Porsche heeft met man en macht en koste wat het kost gewerkt aan een nieuw uitlaatsysteem om zo dicht mogelijk bij het oude vertrouwde geluid te komen om de trouwe klant niet te verliezen.

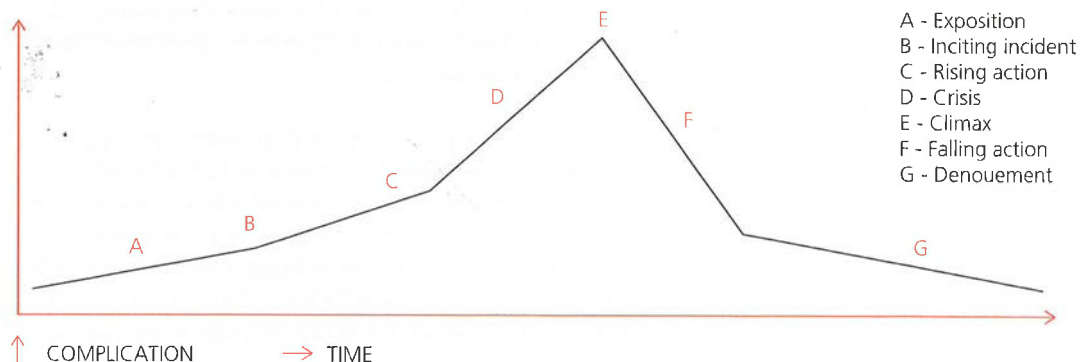
**7. Let op de werking van het onderbewustzijn** — Waarnemingen waarvan men zich niet bewust is, hebben ook hun effect. Ze kunnen soms voor een sterke emotionele reactie zorgen. Het kan gaan om de schoonheid van de omgeving, het gemak waarmee je toegang verkrijgt tot de ruimte, de manier waarop men je herkent en welkom heet. Belangrijk is hier oog voor te hebben bij het ontwerp van de **experience-omgeving**. Neuroscience heeft de laatste jaren een enorme opgang gemaakt en vindt heden ten dage steeds meer toepassing. Vermeld dient te worden dat hier een belangrijke ethische discussie aan verbonden is. De tijd is niet ver dat we iemands hersenen kunnen hacken en precies weten wat hij denkt, voelt en van plan is.

**8. Besteed aandacht aan authenticiteit** — Het geheel moet een natuurlijke en authentieke indruk maken. Sommige ruimtes voelen aan alsof ze geconstrueerd zijn en voelen daardoor niet aangenaam. Het gehele concept moet het gevoel geven dat je welkom bent; de onderlinge elementen moeten gevoelsmatig kloppen (Gilmore en Pine, 2008; Lengkeek, 2005).

**9. Dramatiseer de structuur** — Wat is de opbouw van het verhaal? Hoe wordt toegewerkt naar een climax, hoe zit de beleving in elkaar, hoe is deze opgebouwd en hoe wordt toegewerkt naar een einde? Bij het construeren van het proces kan men gebruikmaken van de theaterwetenschappen. Gustav Freytag (1898) ontwikkelde bijvoorbeeld een model van dramatische actie. Je vindt dit in figuur 6.1. Het verhaal, het proces, begint bij het vangen van de aandacht, het uitzetten waar het om gaat en een prikkelende gebeurtenis die de belangstelling opwekt. Uiteindelijk leidt die gebeurtenis tot een crisis, waarna een climax volgt die langzaam zijn vervolg krijgt in een naspel. Dit model kan dienen als referentiekader en om te toetsen of concepten wel genoeg pakkende dynamiek bevatten.

**10. Functionaliteit voorop. Organiseer ondersteunende processen zodanig dat ze de beleving mogelijk maken** — Is het proces van de organisatie zo ingeregeld dat het er ook echt voor kan zorgen dat er compleet gemak voor de klant is en ook echt een beleving kan ontstaan omdat er overal aan gedacht is. Van aankomst tot vertrek. Zodat je het gevoel hebt als bezoeker: 'hier is over nagedacht'.

FIGUUR 6.1 — DRAMATISCHE STRUCTUUR



**11. Zet medewerkers in als belangrijkste actoren** — Dit is eigenlijk een van de meest kritieke factoren. Leveren de medewerkers een bijdrage aan de uiteindelijke beleving in de manier waarop zij gasten, klanten of bezoekers tegemoet treden? Disney traint haar mensen op de Disney Academy in 'on stage' en 'off stage' gedrag. In de gastvrijheidsindustrie worden medewerkers getraind zich te focussen en te anticiperen op de behoeften van de klant. Leerlingen op de hotelscholen leren het gedrag te lezen van gasten en daarop in te spelen en niet op te gaan in het eigen werk. De 'magic 15 steps' zijn de stappen die een gast maakt van de deur tot de receptiebalie. In die tijd dienen medewerkers zich in te leven in wat voor type gast zij zo direct te woord zullen staan. De medewerker is zo voorbereid. Hier rust nog een schone taak bij veel organisaties en medewerkers die met hun 'eigen werk' bezig zijn. En nog veel belangrijker dan alle vaardigheden tezamen: sta je positief in het leven, en als je dat overbrengt...

**12. Werk aan de 'well-being' van het individu** — Het 'je goed voelen' gaat over de beleving en het proces van beleven. Het is, in tegenstelling tot de stemming, sterk verbonden aan het doel dat je nastreeft en de mate waarin je dat bereikt. De houding van de mensen met wie je te maken hebt, is in sterke mate van invloed op je 'well-being': ben je in zorgzame handen of niet?

Deze twaalf ontwerpprincipes uit de 'economy of experiences' reiken eenvoudige handvatten aan waarmee je kunt werken aan de totstandkoming van betekenisvolle belevenissen in de fysieke wereld. De uiteindelijke beleving krijgt inhoud in een omgeving in een bepaalde tijd waar mensen interacteren. Twee belangrijke elementen die we willen ontwerpen, zijn de ruimte – de omgeving zelf – en het belevingsproces. Op deze beide aspecten gaan we nader in.



### 6.1.4 De fysieke omgeving

De ruimte of **fysieke omgeving** heeft invloed op ons gedrag. Ze bepaalt bijvoorbeeld of we in een rij gaan staan wachten, een plek aan een tafel innemen of een bestelling plaatsen. Ze heeft invloed op de reis die we afleggen. Ze bepaalt hoe we binnenkomen, de mensenmassa opzoeken of ontwijken en welke eerste indrukken we opdoen.

De emotionele respons van mensen op de stimuli uit een omgeving kan leiden tot angst en daarmee tot terugtrekking. Het gevolg is dat mensen gaan filteren: ze kunnen maar een **bepaalde hoeveelheid stimuli verwerken** en richten de aandacht op wat ze cruciaal achten. Een andere mogelijkheid is dat ze ongewenste stimuli proberen te elimineren of te negeren. Tijdens een toespraak van een saaie **presentator** gaan ze bijvoorbeeld praten met de buurvrouw of -man. Mensen kunnen zich ook **aanpassen** aan de omgeving. Dit doet zich voor als ze continu bepaalde stimuli ondergaan. Stadsmensen raken bijvoorbeeld gewend aan een hoger geluidsniveau en aan mensenmassa's.

Mensen hebben hun eigen manier om uit te vinden hoe ze optimaal zijn te stimuleren om het voor zichzelf prettig te maken. Ze kunnen bepaalde stimuli ontlopen, **ontwijken en deels ook opzoeken**. Zo kunnen ze luisteren naar een iPod tijdens het hardlopen om te voorkomen dat ze zich gaan vervelen. Voor deze activiteit kunnen ze een **speciale muziekselectie samenstellen**. Ze kunnen een stoel zoeken als ze willen rusten, enzovoort (Getz, 2007).

De mens heeft bepaalde vermogens om met indrukken uit een omgeving om te gaan. De een meer dan de ander. De een voelt zich eerder of op andere plekken ongemakkelijk dan een ander. Erop anticiperen dat je de controle verliest, kan verschillende effecten hebben. Doet het zich een keer voor, dan kun je proberen de grenzen te verleggen en leren omgaan met deze stimuli. Blijkt herhaaldelijk dat dit niet lukt, dan kun je je erbij neerleggen en proberen te voorkomen dat je in de toekomst weer dit soort situaties tegenkomt.

#### Wat de appreciatie van een omgeving beïnvloedt

In de appreciatie van een omgeving speelt de hoeveelheid **persoonlijke leef- of bewegingsruimte** (Getz, 2007) een rol. Voelt iemand zich **beperkt of opgesloten**? Wordt zijn privacy aangetast? Hier geldt in ieder geval dat in relatie tot intimi een kleinere afstand gewenst is dan in relatie tot sociale en zakelijke contacten. De ruimte waarvan mensen willen dat anderen die tot hen bewaren, verschilt evenwel van situatie tot situatie. Als er een brand uitbreekt tijdens een congres, hanteren we andere normen voor 'vol' en 'druk' dan normaal. Het maakt ook uit of we in de wildernis zijn of ergens in een voetbalstadion. In de natuur kunnen we het al druk vinden wanneer we binnen een vierkante kilometer een andere wandelaar tegenkomen. Een belangrijke rol speelt hierbij of je het gevoel hebt controle te behouden over de situatie, of je vrijheid van bewegen behoudt en of je het risico kunt beheersen.

Sommige aspecten leiden tot stress of de snelle verspreiding van emoties. Denk aan lange wachtrijen, een overdosis aan stimuli, te veel beveiliging of regels, hekken en afrasteringen, beperkingen aan de bewegingsvrijheid of te veel mensen op een bepaalde plek. Bepaalde details kunnen de impact van een verder prachtige omgeving ook grotendeels tenietdoen.



### De ideale omgeving

De voorkeur gaat uit naar omgevingen die coherent zijn, te begrijpen, complex en tot op zekere hoogte mysterieus (Kaplan, 1987; Getz, 2007). Ze prikkelen alle zintuigen en niet alleen, zoals zo vaak gebeurt, de ogen en oren. Coherentie duidt erop dat de omgeving is georganiseerd: alles hangt met elkaar samen. Er is harmonie, het past, het vormt een geheel, het komt authentiek over. Vaak stemmen indrukken niet met elkaar overeen of geven ze juist een negatief effect. Begrijpelijkheid geeft aan dat we de setting begrijpen, alles is duidelijk. De complexiteit hangt samen met het aantal elementen en de variatie ervan in de omgeving. Mysterie wijst op verborgen informatie en verbanden, die onze nieuwsgierigheid prikkelen.

Deze vier aspecten zijn onderling verbonden. Met het complexer worden van de locatie neemt de kans toe dat het geheel minder samenhangend overkomt: de coherentie neemt af. Het wordt moeilijker je weg te vinden en het geheel te begrijpen.

Begrijpelijkheid en mysterie zijn gerelateerd aan cognitieve en emotionele processen: ze hebben te maken met wat mensen eerder hebben meegemaakt. Hoe groter de ervaring, des te hoger de eisen liggen.

Complexiteit en mysterie beïnvloeden de betrokkenheid en nodigen uit tot een nadere verkenning. Predisposities (vooringenomen verwachtingen) beïnvloeden onze respons op de eventomgeving. Deze respons is cultureel beïnvloed en in hoge mate individueel.

Een nudge is een poging menselijk oordeelsvermogen, besluitvorming en/of keuzes te beïnvloeden op een voorspelbare manier. Een voorbeeld hiervan is waarschijnlijk alleen bij mannen bekend. De vlieg in de urinoirs op Schiphol is een nudge. Het bevordert het gericht plassen op de juiste plek, zodat er minder vervuiling ontstaat.

Er is enorm veel belangstelling voor Nudging vanuit met name overheidsinstanties: hoe op een positieve wijze het gedrag te beïnvloeden van grote groepen mensen zonder te manipuleren. In Engeland heeft premier David Cameron een aparte nudge-unit aangesteld. Een voorbeeld is de beïnvloeding van het betalingsgedrag van de belastingbetaler. Normaal wordt er gereageerd met sancties: als u niet binnen acht dagen betaalt, dan... Nu krijgen de late betalers een schrijven met de vermelding dat 85 procent van de belastingbetalers reeds hun belasting betaald heeft en dat u behoort tot de 15 procent die nog niet betaald heeft. De aandacht hiervoor is met name rond de campagne van Obama ontstaan. Een van Obama's campagneadviseurs was professor Cass Sunstein (Harvard University), die samen met Richard Thaler een boek heeft gepubliceerd over het verbeteren van besluitvorming op het gebied van gezondheid, welzijn en geluk (*Nudge*, 2008).

Nudging betekent iemand een zetje geven in de zij, vriendelijk, een suggestie aan de hand doen: moet je eens over nadenken... Zonder andere alternatieven af te sluiten of minder aantrekkelijk te maken.

Stel, je hebt in een opera drie ingangen en de menigte gaat vooral door deur 1 en 2 naar binnen. Alleen al door een vrouwelijke gastvrouw neer te zetten bij een van de minder populaire deuren bereik je dat bijna alle bezoekers via die deur het gebouw betreden.

Via nudging kun je 'non-intended behavior' proberen te voorkomen, om te buigen. Je probeert bijvoorbeeld een aantal van die vijfduizend 'food choices' waar we dagelijks voor staan, gezonder te laten aflopen.

Nudging speelt in op 'slow' en 'fast' thinking en het feit dat die twee continu met elkaar interacteren. De emotie en het verstand (de 'reflective mind') zijn continu met elkaar in conclaaf. Op momenten dat de 'reflective mind' bezig is, worden daar bepaalde zaken 'niet aan voorgelegd'. Het automatisch visuele systeem neemt het over. 'Hard wired' denkpatronen worden leidend. Op het terrein van voedsel laat de behoefte aan vet, suiker en zout zich gelden; belangrijke behoeften die voor onze voorouders nodig waren om te overleven. Nudging neemt een belangrijke positie in bij het vormgeven van de fysieke en digitale omgeving.

### 6.1.5 Het proces van beleving

Het belevingsproces van een klant, ook wel de 'customer journey' genaamd, beschrijft het emotionele proces dat een klant aflegt van ver voor de aankoop tot en met de periode daarna. Het is als het ware de film over de belevenissen die een klant meemaakt op verschillende plekken en tijdstippen wanneer hij in contact staat met de organisatie en anderen.

Onderzoek naar beleving vraagt om andere technieken dan we gewoonlijk hanteren in traditioneel marktonderzoek. De belangstelling gaat niet uit naar wat mensen zeggen, niet naar hun rationalisaties, hun satisfactie, maar meer naar hun emoties en hun gedrag. We willen begrijpen wat hen emotioneel beweegt, wat ze bewust of onbewust denken en voelen. Wat doet hun harten sneller kloppen, wat windt hen op, raakt hen? Om hierachter te komen moeten we hen filmen, met hen meedoen, hen observeren en met hen in gesprek gaan tijdens de gebeurtenissen. We kunnen hun ook vragen een dagboek bij te houden, de kritieke momenten te benoemen en aan te geven welke emoties in welke intensiteit ze dan ervaren. Ook is het interessant om in kaart te brengen in welke omgevingen deze belevenissen zich voltrekken (zie de volgende twee elementen van de beleving). Hoe zien ze er fysiek uit en met welke personen en organisaties staan ze in contact? Welke rollen vervullen ze en hoe zien de mensen deze partijen?

De reis is een proces, met een start, een piek en een einde. Mensen beleven de reis in de tijd, maar kunnen zich na afloop niet meer elk moment herinneren. Wat blijft zijn de diepte- en hoogtepunten en het einde. Ze weten van de pijn en de vreugde en hoe deze veranderden. Belevissen die een stijgende lijn vertonen krijgen meer positieve evaluaties. Het einde van de 'journey' is ook van grotere invloed op de beoordeling dan het begin. We zien overigens dat bedrijven 'customer journeys' ontwikkelen alsof het statische processen zijn, als een soort handvat om klanten te kunnen volgen en vastpinnen. Het tegendeel is echter waar: klanten willen juist een avontuur meemaken.

In de praktijk is er veel aandacht om het begin van de reis goed te starten: gelijk de juiste toon zetten, mensen in de juiste stemming brengen, ze laten ervaren dat zij de controle hebben en in 'lead' zijn. We zien dit bijvoorbeeld gebeuren op cruiseschepen. De eerste dag kunnen mensen alles achter zich laten en vertrouwd raken met het schip. Hierdoor is het mogelijk dat ze op de laatste dag het meeste profijt hebben van de cruise: ze voelen zich dan helemaal in control. Het entertainmentprogramma op de laatste dag staat dan ook in het teken van de 'warme



gevoelens' (Voss en Zomerdijk, 2007). Voor het overzicht geven we hier in één tabel de tien criteria van experience, de tien ontwerpprincipes en de vijf fasen van ontwerp en creatie.

**TABEL 6.1 — CRITERIA / ONTWERPPRINCIPES**

<b>ONTWIKKELSTADIA (5)</b>	<b>ONTWERPPRINCIPES (10)</b>	<b>CRITERIA (10)</b>
<b>Innovatief en creatief denken, doorbreek taboes.</b>	Thematiseer, het verhaal Wat is de diepere betekenis?	Anticipatie, ernaar toe leven en verbeelding
	Harmoniseer zintuiglijke indrukken	Verwondering verhoogde concentratie en focus
<b>De daadwerkelijke waarde en belevingspropositie</b>	Elimineer storende en negatieve elementen	Men wordt emotioneel geraakt
	Sfeer en mood management	Alle zintuigen zijn betrokken
	Memorabilia. Zijn er zaken die men kan kopen die de beleving vasthouden.	Verlies besef van tijd en plaats
	Betrek alle zintuigen	
<b>Inrichten van processen en organisatie zodanig dat beleving en co creatie geborgd kunnen worden</b>	Realiseer je de werking van het onderbewustzijn	Uniek voor ieder individu, intrinsieke waarde, onomkeerbaar, heeft begin en einde
	Functionaliteit, richt processen zo in dat men het gevoel heeft "hier is over nagedacht"	Contact met de 'raw stuff', het echte
	De rol van Authenticiteit	
<b>Ontwikkeling van cultuur, leiderschap en competenties die de gekozen experience strategie kunnen realiseren en levend houden</b>	Zet medewerkers in als de belangrijkste pijler van de beleving	Proces van doen en ondergaan.
		Element van speelsheid
<b>Vaarmede gaan we het geld verdienen en welke kosten structuren?</b>		Verschuiving van context, een balans tussen de uitdaging en eigen capaciteit

## 6.2 ONTDEKKEN VAN EN ONTWERPEN IN DE VIRTUELE WERELD

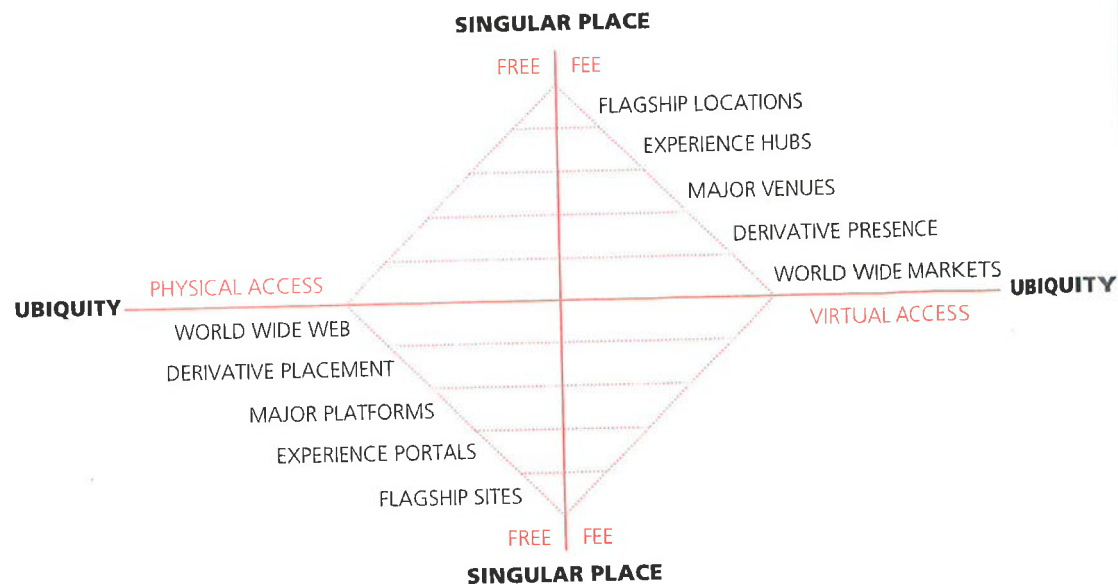
De virtuele wereld, mogelijk gemaakt door digitale technologie, ontwikkelt zich in hoog tempo en opent tal van nieuwe mogelijkheden. Het is een wereld die apart kan staan en een eigen realiteit heeft, maar die ook kan interacteren met de fysieke wereld en daar onze beleving kan veranderen of verrijken. We kunnen een leven leiden in cyberspace, ontwerpen maken in digitale omgevingen die we uiteindelijk fabriceren in de fysieke wereld, de digitale ontmoetingsplaatsen gebruiken om elkaar in de fysieke wereld te treffen of meer informatie te verzamelen over objecten die we in de fysieke realiteit zien.

### Locatiehiërarchiemodel

Het is belangrijk dat een organisatie het totale portfolio van omgevingen in kaart brengt. Het locatiehiërarchiemodel van Pine en Gilmore (2002) biedt een goed handvat om dat te doen voor alle experience-omgevingen.

Het model onderscheidt een fysieke werkelijkheid en een virtuele werkelijkheid. Ook geeft het aan of het om een enkele plek gaat of om een publieke locatie waar tal van andere activiteiten plaatsvinden. Daarnaast geeft dit model aan of bezoekers een toegangsprijs moeten betalen of niet.

FIGUUR 6.2 — LOCATIEHIËRARCHIEMODEL (OMNICHANNEL EXPERIENCES)





We illustreren dit model aan de hand van de LEGO Company. LEGO bouwde naast haar fabriek in Billund in Denemarken een themapark: Legoland. Ze noemen dit de flagshiplocatie van LEGO. LEGO heeft inmiddels verschillende parken neergezet over de hele wereld: in Engeland, in Los Angeles en in Duitsland bij München. Naast deze parken heeft LEGO 'imagination centers' in Disneyland en in de Mall of America. Hier gaat het om zogenaamde experience hubs. Verder heeft LEGO Mindstorms (een LEGO-product) een voorname plek in gerenommeerde wetenschapsmusea, industriële musea en andere attractieparken dan die van LEGO. Ze noemen dit major venues, belangrijke locaties. Verder zijn er hele LEGO-afdelingen in belangrijke warenhuizen, zoals F.A.O. Schwartz (in New York en Chicago), Harrods (in Londen) en de Bijenkorf. Dit noemen zij de derivative presence (afgeleide aanwezigheid). Natuurlijk vinden we alle LEGO-producten ook in de Bart Smit-winkels en de winkels van Toys'R'Us. Ze noemen dit world wide markets. De virtuele wereld is een spiegel van de fysieke locaties. Je hebt een flagshipsite (de online tegenhanger van een belangrijke locatie), LEGO.com, en belangrijke experience-portalen (MSN, AOL, waar LEGO content levert voor kinderpagina's). Ook is er een afgeleide aanwezigheid (derivative presence) op sites als die van Star Wars en Harry Potter. Andere belangrijke platforms, flagshipsites, zijn Bionicle.com en Mindstorms.com.

De indeling van het locatiehiërarchiemodel is een praktisch handvat voor bedrijven en organisaties en kan functioneren als een strategische checklist.





Het bekendst zijn we, naast de fysieke realiteit, met de augmented reality. Mobiel internet leidt tot een grote toename in toepassingen. We lopen bijvoorbeeld in een stad en kijken op onze iPhone of Android naar de geschiedenis van de gebouwen en de verhalen van de mensen die er hebben geleefd. We zien welke van onze vrienden welke restaurants prefereren en waar ze nu zijn. Tijdens het hardlopen luisteren we naar de muziek die past bij onze voorkeuren. Een arts ziet dankzij realtime opnames hoe hij zijn chirurgische ingrepen kan preciseren. Kenmerkend voor de augmented reality is dat de belevenissen in de fysieke wereld op de voorgrond staan. De virtuele wereld is echter meer dan een informatielaag erbovenop: hij voegt iets toe of is onderdeel van de beleving in de fysieke wereld. Hij vertelt wie je waar kunt vinden, wat ergens is gebeurd in het verleden, wie iets hebben meegemaakt, wat er nu op de agenda staat, enzovoort.

In de alternate reality gebruiken we de fysieke wereld als een alternatief 'speelterrein'. Een online game wordt bijvoorbeeld gedurende een bepaalde tijd in de offline wereld gespeeld op een bepaalde plaats. De virtuele wereld krijgt een doorvertaling naar de fysieke wereld, waardoor een andere kijk op deze realiteit ontstaat. Op die manier kun je mensen stimuleren om de wereld om hen heen – op een andere manier – te ontdekken.

Van de warped reality spreken Pine en Korn als we in de fysieke wereld met de dimensie tijd spelen. We ervaren (of imiteren) het leven zoals het in het verleden was of in de toekomst zou kunnen zijn. We verplaatsen ons in het leven van toen, op kastelen, in Venetië, we maken op vakantie een reis door onontgonnen gebieden waar de tijd stil is blijven staan. Het verandert onze context, geeft ons een andere kijk op wat we wel of niet hebben en vergroot ons waardebesef.

De virtual reality kent geen materie, tijd en ruimte. Maar wil een mens hier betekenisvol kunnen beleven, dan moet het ook een 'plek' zijn waar hij wil komen, waar verhalen worden 'verteld', waar je als individu jezelf kunt representeren, controle hebt over je leven. Het moet een coherente omgeving zijn, waar je indrukken opdoet die harmonieus zijn. Het is een wereld met ongekennde mogelijkheden, waar je de fysieke wereld kunt nabootsen, zoals gebeurt in Second Life, waar je kunt simuleren wat onder bepaalde omstandigheden in de fysieke realiteit kan gebeuren of waar je grenzeloos een geheel nieuwe realiteit kunt bedenken.

Bij augmented virtuality maken we onderdelen van het virtuele tastbaar. Bepaalde objecten of subjecten uit de virtuele wereld krijgen een fysieke verschijning. Een virtuele coach bestaat bijvoorbeeld ook in het echt, net zoals bepaalde digitale objecten. Het vergroot de verbinding met de digitale beleving. Ook met sensors is de connectie tussen de virtuele en de fysieke wereld te leggen: sensors in de loopschoenen van Nike geven loopprestaties en route door aan de iPhone, die ze uploadt en deelt met anderen in de community Nike+, waardoor de loopbeleving meer waard wordt.

In het geval van physical virtuality vindt een complete vertaling van het digitale naar het fysieke plaats. Een virtueel ontwerp wordt bijvoorbeeld fysiek gerealiseerd. Kinderen die met designtools een ontwerp hebben gemaakt bij LEGO, kunnen dit ook fysiek bouwen door de stenen te bestellen. Met de komst van het driedimensionale printen nemen de kansen voor 'physical virtuality' in de toekomst alleen maar toe.

De gespiegelde realiteit doet zich voor als de digitale wereld een kopie is van de fysieke, of andersom. Van het Anne Frank Huis is bijvoorbeeld een digitale versie beschikbaar: het leven van Anne Frank is hier net als in de fysieke realiteit (warped reality) te beleven. Door handige combinaties te leggen tussen beide werelden kunnen mensen de grenzen van hun kunnen verleggen. In de virtuele wereld kun je zien wat er in de fysieke gebeurt. Het is daar eenvoudiger patronen te herkennen in activiteiten, door te kijken naar het verleden, heden en de toekomst, door te analyseren wat anderen doen en met welk resultaat. Waar bestaat interesse in? Wat leeft? Wie kan als voorbeeld dienen om een betere sporter te worden? Wat moet je daarvoor doen? Bij het ontwerpen van beide realiteiten is het belangrijk om voor synchronisatie tussen beide te zorgen.

Bij het ontwerpen van de 'multiverse' is het belangrijk een route uit te zetten. Misschien willen we de fysieke realiteit eerst verrijken met augmented reality, om daarna een virtual reality te creëren rondom een bepaald onderwerp en vervolgens weer een verbinding tussen de diverse realiteiten te maken, bijvoorbeeld door een augmented virtuality toe te voegen. Dit biedt enorme mogelijkheden voor bijvoorbeeld onderwijssituaties.

### **6.2.1 De verschillen tussen fysieke en virtuele betekenisvolle belevenissen**

In deze context is het belangrijk aan te geven wat de verschillen zijn tussen fysieke en virtuele belevenissen. Pugh & Hart (1999) beschrijven vijf criteria waarin fysieke belevenissen verschillen van virtuele:

#### **1. TOEGANKELIJKHEID**

Er is een enorm verschil tussen de toegankelijkheid van een ontmoeting van twee verliefde mensen, uniek voor dit paar, en het gezamenlijk kunnen stemmen op je favoriet voor Idols.

#### **2. CONTINUÏTEIT**

Een fysieke belevens heeft een begin en een einde. Virtuele belevenissen kunnen zo goed als oneindig doorgaan.

#### **3. ZINTUIGLIJKE INTENSITEIT**

De zintuiglijke intensiteit van een primaire ervaring zoals ons verliefde stel die heeft, is vele malen intenser dan de zintuiglijke ervaring via het web of in Second Life. Bij de virtuele belevenissen worden niet alle zintuigen, zoals geur en tast, geprikkeld.

#### **4. DE AARD VAN DE COMMUNICATIE**

In een persoonlijk gesprek onder vier ogen worden andere zaken besproken dan in de mailuitwisseling tussen dezelfde personen.

#### **5. HET DELEN VAN DE BELEVENIS**

Een fysieke belevens kan gedeeld worden met een beperkt aantal mensen. Een virtuele kan gedeeld worden door een schier oneindig aantal.

Deze criteria zijn belangrijk om je te realiseren en bieden bijzonder aanvullend inzicht bij de hantering van het locatiehiërarchiemodel van Pine & Gilmore (zie figuur 6.2).



### 6.3 ONTWERPPRINCIPES VOOR ONLINE SOCIALE INTERACTIE

Belevissen in de tweede generatie experience economy (zie hoofdstuk 1 en 2) worden niet sec gecreëerd door de aanbieder. In de **experience-omgeving** is de relatie tussen aanbieder en klant nu juist het kenmerk van wederzijdse betrokkenheid en vindt co-creatie plaats tussen de vrager en de aanbieder, maar ook tussen consumenten onderling. Markten en de daarbij behorende gedragsregels raken op de achtergrond. De regels die voor de omgang met elkaar in de samenleving gelden, worden veel meer van kracht. Bij het ontwerpen voor de totstandkoming van betekenisvolle belevissen moeten we hier rekening mee houden.

Mensen zijn sociale wezens. Dit refereert aan de tendens om bij groepen te willen horen of ze te vormen. Het is mensen eigen. Mensen komen om uiteenlopende redenen samen (Bouwman e.a., 2007). In aanvang gaat het vaak om wie je kent of wat ergens gebeurt en dergelijke. De sociale relaties zijn nog onpersoonlijk, vaak ook tijdelijk; we kennen elkaar nauwelijks. Gemeenschappelijke interesses zijn nog niet duidelijk. Het betreft een netwerk.

Naarmate zich meer interacties voordoen tussen betrokkenen, groeit het netwerk uit tot een **community**, waarin leden gedeelde ervaringen en interesses hebben. Het gevoel van 'erbij horen' en 'kameraadschap' ontstaat. Het aantal onderwerpen waarover wordt gecommuniceerd kan groeien en zorgt voor een meer diepgaande beleving en impact. Maar er zal altijd een gemeenschappelijke deler moeten blijven, die bepaalt immers hoe loyaal we zijn aan de community. Fans van een voetbalclub kunnen binnen die groep over heel wat onderwerpen vergaderen en discussiëren. Juist die onderlinge communicatie maakt het een community en niet een ledenclub. Maar ze zullen vooral eendracht willen uitstralen en hun trots willen tonen bij die club en die groep te horen.

Veel nieuwe toetreders tot een community moeten vanaf de rand hun netwerk opbouwen en van daaruit werken aan hun acceptatie door de groep en aan de uitbreiding van hun relaties tot de kern van de groep. Dat je behoort tot de community houdt je levend door te communiceren, te acteren en te refereren aan eerdere ervaringen.

#### Community's rondom organisaties

We onderscheiden drie verschillende soorten community's:

- 1 Community's met een doelstelling om samen iets te bereiken.
- 2 Community's die kennis uitwisselen op een specifiek gebied.
- 3 Community's die belangstellingsgebieden gemeen hebben.

Het samenkomen kan spontaan plaatsvinden of actieve fans en enthousiastelingen kunnen het samenkomen organiseren. Hieruit kunnen hechte relaties ontstaan: community's kunnen zich vormen. Als bedrijf of organisatie kun je een dergelijke community niet eenzijdig oprichten, net zomin als je kunt bepalen wat iemand moet ervaren. Wel kun je een fysieke en/of virtuele ontmoetingsplaats, meeting point, maken die het ontstaan van een community faciliteert. De waarde van een community kun je bepalen op basis van het aantal leden, maar ook op basis van de binding die de leden met het centrale thema en met elkaar hebben. Het bijeenplaatsen van vijf studenten in een werkgroep levert bijvoorbeeld nog geen zichzelf in stand houdende

community op. Zodra de opdracht of het wekelijkse werkcollege wegvalt, vervalt ook de groepsbinding. Gelegenheid en een gemeenschappelijk doel lijken dus voor de hand liggende voorwaarden.

### **De principes van online communityvorming**

**1. Relevantie van het thema** — Voor bedrijven en organisaties is het veel lastiger een community te ontwikkelen dan voor een fanclub, omdat het doel van de meeste organisaties commercieel is. Voor een bedrijf is het de kunst een thema te bedenken dat ondanks de organisatie de doelgroep toch aanspreekt. Een thema is vaak gerelateerd aan één of meer kernwaarden, maar dan wel vertaald in een consumentenvoordeel en in een gevoel. Vooral daar waar het technologie betreft, is het belangrijk verder te denken dan de functies en producten of diensten. Dus geen 'club voor groteschermbesitters' rond het feit dat er een nieuw groot digitaal plasmascherm is verschenen, maar een community voor home-entertainment (functie) of beter nog een community voor mensen die hun huis beleven als 'my home is my castle'. Spreek mensen aan op hun trots in brede zin (benefit), op hun basiswaarden en behoeften en faciliteer een referentiesysteem voor goede en slechte films, een forum voor het gezamenlijk bijhouden van favoriete tv-momenten, enzovoort.

**2. Regisseer een kerngroep** — Observeer vervolgens wat de invloedrijke plaatsen zijn waar mensen zich over je uitlaten, wie dat zijn en wat ze te melden hebben (Weber, 2007). Stel een lijst samen met een kerngroep mensen van wie je zou willen dat ze de community helpen groeien. Hierbij gaat het niet alleen om klanten. Ook anderen hebben een mening over je en laten zich over je uit. Rekruteer ze door in te spelen op hun behoefte aan vermaak, hun wens anderen te ontmoeten, iets nieuws te leren of zich te profileren en anderen te beïnvloeden (Algesheimer e.a., 2005). Voorkom dat mensen denken dat het sociale netwerk hun niets zal brengen.

**3. Communiceer het initiatief** — Promoot je initiatief, want zonder (virale) ruchtbaarheid komen er onvoldoende mensen op af. Ontdek de tien tot vijftien meest gehanteerde zoekwoorden die leiden naar je blog, website of community. Stuur je invitatie uit: benader mensen uit je database, maak het kenbaar, benader je doelgroep op plekken waar deze geregeld online komt. Aarzel ook niet om interessante bloggers in een mail te vragen of ze verder willen kennismaken. Zoek en maak gebruik van het momentum. Bepaal welke platforms het meest geschikt zijn voor je doeleinden. In plaats van een eigen nieuwe community te vormen kan het aantrekkelijk zijn om aan te sluiten bij een bestaande. Als producent van schaatsen link je bijvoorbeeld met sites over schaatsevenementen of van schaatsexperts.



**4. Zorg dat de community het overneemt, zelfsturend** — Engageer de 'leden' om te participeren. Zoek de dialoog op met simpele vragen over wat consumenten willen veranderen ('Wil je een groter scherm?') en wat ze willen. Sluit aan bij maatschappelijke vraagstukken en bij wat jouw onderneming raakt. Creëer een gemeenschapsgevoel, 'a sense of community'. Blijf het ook verbeteren, zodat de betrokkenen gemotiveerd blijven om mee te doen. Zorg voor nieuwtjes, archieven, verleid de consumenten tot acties en bescherm hun privacy. Verzamel feedback over hoe het beter kan. Stel vast welke content ze het meest waarderen, wat ze missen, wat hun echt helpt, wat ze niet kunnen vinden en wat hen irriteert. Besef dat de toevoeging van een 'cool tool' leuk kan zijn, maar dat het daar uiteindelijk niet primair om gaat.

**5. Meet de resultaten** — Meet tot slot de resultaten, want alleen dan krijgt communityvorming een serieuze plek binnen het beleid. Stel vast in welke mate relaties verbeteren, consumenten producten uitproberen, het marktaandeel groeit, de omzet en rentabiliteit toenemen en merkattitudes veranderen. Realiseer je daarbij dat op het web meer gepolariseerd wordt dan in de offline wereld.

**6. Stuur op de context, niet op de inhoud** — In het algemeen geldt dat een bedrijf alleen kan en moet sturen op de omgeving en de variabelen ervan, en minder op de inhoud. Kortom: manage als marketeer de context, niet de content. De 'omgeving' die we moeten inrichten kan zich diep wortelen in het dagelijks leven van het individu en zal communicatievormen moeten faciliteren. Daarnaast moet zij natuurlijk de principes van co-creatie toepassen. Hierop zijn we in paragraaf 5.3 uitgebreid ingegaan.

### 6.4 SAMENVATTING

Betekenisvolle belevenissen tot stand laten komen? Het is wat anders dan het leveren van een product of een dienst. Ze zijn niet maakbaar, maar we kunnen ze faciliteren en er zijn ontwerpprincipes te formuleren. Deze geven aan hoe we moeten handelen om de kans op succes te vergroten. Ze spitsen zich toe op de fysieke wereld of de virtuele wereld waarin de beleving zich kan voltrekken, maar juist ook op de mogelijkheden die de relatie tussen die twee biedt. Toepassing van de ontwerpprincipes leidt in de fysieke wereld tot onder andere de inrichting van de omgeving en het belevingsproces. In de context van de virtuele wereld gaat het om het ontdekken wat het gemis aan ruimte, tijd en materie voor consequenties heeft. Hoe kun je een virtuele wereld creëren, hoe zijn beide werelden bij elkaar binnen te brengen en hoe kun je op die manier de beleving verbeteren?