

---

---

# Inhoud

Proloog: imagineering als managementinstrumentarium voor de beleveniseconomie	13
<b>HOOFDSTUK 1: Het tijdperk van Vroeem</b>	19
I.1 Het is revolutie!	19
I.2 Er gaat veel mis	20
I.3 Vroeem!	21
I.4 Mechanismen achter de revolutie	22
I.5 De beleveniseconomie	25
I.6 Marketing als antwoord op de vragen van de beleveniseconomie	27
I.7 Een restaurant beginnen	30
I.8 Groter, heftiger, sneller...?	33
I.9 De affectie-economie	34
I.10 Imagineering en concepting	35
I.11 Bedrijven die in het hart van de consument gesloten worden: er gaat ook veel goed!	36
I.12 Samenvatting: it's a new game	42
 Case: Ben & Jerry's Double dip	 45
<b>HOOFDSTUK 2: Beleving, emotie en koop- en consumptiegedrag</b>	49
2.1 Inleiding	49
2.2 De optimale ervaring	49
2.3 Beleven en ervaren	52
2.4 The interactive experience model	53
2.5 De tijdsdimensie van beleving	56
2.6 Belevingsdomeinen	57
2.7 Strategische belevingsmodules	63
2.8 Stemmingen en emoties	65
2.9 De rol van emoties in het koop- en consumptieproces	70
2.10 Experience providers	72
2.11 Samenvatting: imagineering als integrale benadering van de belevenis	74
 Case: RichArt Design et Chocolat	 76

HOOFDSTUK 3:	<b>Kenmerken van sterke belevingsconcepten</b>	79
	3.1 Inleiding	79
	3.2 Wat is een concept?	79
	3.3 Het begrip concept: een visie, een concept, een thema	80
	3.4 Sterke concepten en minder sterke concepten	84
	3.5 Actualiteit, ambivalentie en bevrijding	86
	3.6 Authenticiteit	90
	3.7 Het concept als paraplu	94
	3.8 Samenvatting: kenmerken van sterke belevingsconcepten	96
	Case: Volkswagen Beetle	97
HOOFDSTUK 4:	<b>Het ABC van imagineering</b>	101
	4.1 Inleiding	101
	4.2 Analyse en aandacht	104
	4.3 Beleven, broeden en brainstormen... om tot de verbeelding te spreken	105
	4.4 Creëren van een visie en de creatieve vertaalslag: het concept	109
	4.5 Samenvatting en vooruitblik	112
HOOFDSTUK 5:	<b>Analyse van de vraag</b>	113
	5.1 Inleiding: doel van de vraaganalyse	113
	5.2 Behoeften van consumenten: waarom koopt men een product?	114
	5.3 Waarden van consumenten	116
	5.4 Conceptontwikkeling op basis van instrumentele waarden	122
	5.5 Probleemanalyse	123
	5.6 Gezochte productattributen bij verschillende doelgroepen van belevingsconcepten	124
	5.7 Een meer belevingsgeoriënteerde benadering	130
	5.8 De benadering van Jensen	130
	5.9 Drijfveren volgens De Bono	133
	5.10 Het einde van het doelgroepen denken?	134
	5.11 Conceptontwikkeling op basis van symbolische waarden: je bent wat je koopt	137
	5.12 Conceptontwikkeling op basis van maatschappelijke waarden	143
	5.13 Waardeonderzoek in de praktijk: Socioconsult	145
	5.14 Waarden, codes, symbolen en belevenissen	153
	5.15 Volg WOW (en niet de klant!)	155
	Case: De belevingswereld van Swatch	156

HOOFDSTUK 6:	<b>Analyse van het aanbod</b>	159
	6.1 Inleiding	159
	6.2 Marketing, experience-marketing en imagineering	160
	6.3 Aanbodanalyse: niveaus	161
	6.4 Aanbodanalyse: microniveau	162
	6.5 De kracht van goede (authentieke) verhalen	163
	6.6 Het totaalconcept als leidraad	166
	6.7 De rol van de techniek	167
	6.8 Aanbodanalyse: mesoniveau	167
	6.9 Concurrentieanalyse	168
	6.10 Netwerkanalyse	169
	6.11 Vormen van samenwerking	170
	6.12 Motieven voor samenwerking	171
	6.13 Conceptontwikkeling op ideologisch niveau	176
	Case: Sarmaker: de rol van het netwerk bij de vormgeving van belevingsconcepten	177
HOOFDSTUK 7:	<b>Creativiteit</b>	179
	7.1 Inleiding	179
	7.2 Wat is creativiteit?	180
	7.3 Iedereen is creatief!	183
	7.4 Waarom mensen niet creatief zijn	184
	7.5 Hoe worden we creatief?	190
	7.6 Het creatief proces	193
	7.7 De creatieve sessie	202
	7.8 Creatieve technieken	205
	7.9 Creativiteit en computers	207
HOOFDSTUK 8:	<b>Instrumenten voor het broedproces</b>	209
	8.1 Inleiding	209
	8.2 Acht routes naar een sterke visie	210
	8.3 De ontwikkeling van communicatieconcepten	213
	8.4 Het instrumentarium voor conceptontwikkelaars	215
	8.5 Het populaire cultuur model	220
	8.6 Het ontwikkelen van belevingsconcepten volgens Schmitt	223
	8.7 Samenvatting: de dynamiek van het broedproces	224
	Case: De financiële coach	225
	Appendix: 201 ways to get an idea	227

HOOFDSTUK 9:	<b>Het regisseren van de belevenis</b>	229
	9.1 Inleiding	229
	9.2 De “nested goals”-benadering	230
	9.3 Productontwikkeling op basis van het interactive experience model	232
	9.4 Instrumenten voor de belevissenregisseur	237
	9.5 Animatie	237
	9.6 Storytelling	241
	9.7 Thematiseren van de belevenis	248
	9.8 Alle zintuigen activeren	252
	9.9 Belevingsdomeinen	253
	9.10 Activiteitendomeinen	254
	Case: De wereld van Ketnet	257
HOOFDSTUK 10:	<b>Imagineering in stappen</b>	263
	10.1 Inleiding: geen recepten, wel ingrediënten	263
	10.2 De aanleiding voor het imagineeringsproces	263
	10.3 ABC	264
	10.4 Analyse en aandacht: de vraag	264
	10.5 Analyse en aandacht: het aanbod	265
	10.6 De visie en het concept	265
	10.7 Imagineering op tactisch niveau: invullen van de belevenisbouwstenen	266
	10.8 Marketing van belevissen	269
	Appendix: checklist voor de belevissenregisseur	271
	Epiloog: u bent aan zet	273
	Noten	274
	Literatuur	279
	Websites	283
	Register	284
	Over de auteurs	288

---

# Proloog: imagineering als managementinstrumentarium voor de beleviseconomie

De term “imagineering” is uitgevonden in de Verenigde Staten, binnen het Disney-concern. De imagineer<sup>1</sup> is de creatief die tot taak heeft om in samenwerking met de technici, de infrastructuur van attractieparken een tot de verbeelding sprekende uitstraling te geven. De engineers hebben dan de taak de gewenste beleving technisch mogelijk te maken. De imagineer bedenkt de belevingswereld en is de gesprekspartner van de engineer. Hiermee zijn de imagineers van Disney de oervaders van het vakgebied dat we als het “vormgeven van belevingswerelden” kunnen bestempelen.

Dit boek poneert de stelling dat deze vaardigheid, het creëren van belevingswerelden die tot de verbeelding blijven spreken, in de beleviseconomie een bredere betekenis heeft, namelijk:

- Imagineering kan ook ingezet worden om minder tastbare belevingswerelden dan gebouwen en attracties vorm te geven;
- Imagineering kan ook gebruikt worden buiten de wereld van attractieparken. Diverse auteurs concluderen dat in de huidige tijd de concurrentiestrijd niet langer gewonnen wordt met behulp van functionele producteigenschappen of een gelikte reclamecampagne. Juist “beleving” wordt door velen als de sleutel tot succes gezien.

Deze opvatting over imagineering willen we in dit boek uitwerken. Imagineering als creatieve input voor engineers, designers, ontwikkelaars van commerciële concepten en communicatoren. Imagineering staat in dat geval voor een integrale aanpak van het vormgeven van belevissen.

In de moderne managementliteratuur wordt door veel, met name Amerikaanse en Scandinavische, auteurs het ontstaan van een beleviseconomie gesignaleerd. Dit boek gaat een stap verder. We willen een instrumentarium aanreiken dat managers handvatten geeft om met deze nieuwe economische realiteit om te gaan.

Imagineering is ontstaan in de wereld van attractieparken, de beleviseconomie bij uitstek. Daar zijn imagineers verantwoordelijk voor het ontwikkelen van nieuwe attractieparkconcepten als Animal Kingdom, waarover Micheal Eisner, president-directeur van Walt Disney Company, in zijn autobiografie schrijft:

*“De meest ingrijpende en symbolisch gezien belangrijkste beslissing namen we in 1995 door akkoord te geven voor de realisatie van het Animal Kingdom. Judson Green had een speciale passie voor dit project. Hij en zijn team hadden een belangrijke les geleerd van hun ervaringen met Disney’s America, waarover we voorafgeen experts hadden geraadpleegd. Nog voordat we onze plannen voor het Animal Kingdom bekend maakten, brachten we een adviescommissie bijeen van toonaangevende specialisten op het gebied van zoölogie en natuurbescherming, onder wie Roger Caras, voorzitter van de American Society for the Prevention of Cruelty to Animals en Jane Goodall, de befaamde mensapenonderzoeker. Van het begin af aan adviseerde de commissie ons over alles, van de ontwerpen voor de dierenonderkomens tot de informatieprogramma’s over natuurbescherming en de verzorging van de dieren. Het idee voor het Animal Kingdom was gedeeltelijk geïnspireerd op Walt Disney’s levenslange liefde voor dieren en de serie natuurfilms True Life Adventures, die Walt’s neef Roy had helpen produceren. In Disneyfilms als The Living Desert en Oscarwinnaar Seal Island werden dieren in hun natuurlijke omgeving getoond. Dat was ook een van de belangrijkste doelen van het Animal Kingdom. Bovenal was dit park een sprong in het diepe. Het allerbelangrijkst waren de vijftienhonderd echte dieren die natuurlijk allemaal hun eigen gewoonten hadden. We wilden de ervaringen van bezoekers in dit geval niet sturen of begeleiden, zoals we in de andere parken deden, maar hen aanmoedigen dingen zelf te exploreren en te ontdekken. Het ontwerp en de planning van het park waren een weerspiegeling van de eclectische, avontuurlijke geest van de imagineer die er de verantwoording voor had, Joe Rohde, een bijzonder type met een opvallende krulsnor en een dozijn exotische oorbellen die allemaal aan één uitgerekte oorlel hangen. We wilden onder Joe’s leiding iets creëren dat meer magie had en veelzijdiger was dan een gewone dierentuin: een verzameling levende dieren, modellen van uitgestorven diersoorten en fantasiedieren, waaronder de klassieke Disney-figures. Dit streven en onze aandacht voor het detail komen tot uitdrukking in de centrale icoon van het park: een vijfenveertig meter hoge Boom des Levens met meer dan honderdduizend handgemaakte bladeren die één voor één zijn bevestigd, en meer dan driehonderd verschillende zeer nauwkeurig met de hand gemaakte dieren. Binnenin de Boom hebben de imagineers een van de meest bijzondere shows gerealiseerd die ooit in onze parken te zien is geweest “It’s Tough to Be a Bug”, gebaseerd op de personages uit A Bug’s Life, John Lasseter’s volgende computergeanimeerde film. De honderdduizenden griezelige kleine wantsen die de insectenshow bevolken zijn niet alleen op het scherm te zien, maar lijken zich ook een weg door het publiek te banen, wat een angstaanjagend effect heeft. We hebben nooit eerder zulke geavanceerde speciale effecten toegepast als voor deze theatrale ervaring. Dit is ook een van de eerste keren dat we geur met zo’n overtuigend effect hebben kunnen gebruiken. Je kunt je de vergaderingen en de testen voorstellen die we hebben uitgevoerd om te bepalen hoe weerzinwekkend de geur van de stinkwants moest zijn en hoe lang hij zou moeten blijven hangen. De Disney-traditie in het maken van films over dieren komt terug in shows rondom*

Junglebook en The Lion King.. Er zijn ook avontuurlijke attracties in het park, zoals "Countdown to Extinction", dat enigszins gebaseerd is op onze komende film Dinosaur (The Walt Disney Company blijft gebruik maken van de voordelen van synergie!). Ook hebben we een educatief centrum gebouwd, Conservation Station, dat is gewijd aan onderzoek en de bescherming van bedreigde diersoorten. Maar uiteraard maken de echte dieren uiteindelijk de magie van het Animal Kingdom. Verreweg het grootste aantal dieren bevindt zich op de savanne van de "African Safari" die bijna negenenvertig hectare beslaat: leeuwen, zebra's, gorilla's, giraffes, struisvogels, gazellen en nijlpaarden, allemaal leven ze in een voor hen natuurlijke omgeving. Binnenkort gaat de "Asian Safari" open. Op de twijfels die we misschien ooit hadden met betrekking tot de levensvatbaarheid van het Animal Kingdom, kregen we op 22 april 1998, de dag dat het park open ging, een antwoord. De belangstelling was zo groot dat we al om negen uur 's ochtends de hekken moesten sluiten voor meer bezoekers. De bezoekersaantallen in de daaropvolgende paar maanden overtroffen alle verwachtingen en de waarderingscijfers van de bezoekers waren de hoogste die we ooit voor een park hebben gekregen. In zekere zin maken we met het Animal Kingdom de cirkel rond. Dertig jaar geleden leefden er op ons stuk grond in Orlando grote kuddes grazende dieren en een aantal behoorlijk angst-aanjagende reptielen. Nu, na een investering van miljarden dollars, hebben we ons tot nu toe meest originele themaparkconcept onthuld: grote kuddes grazende dieren en een aantal behoorlijk angstaanjagende reptielen. De opening van het Animal Kingdom bezegelde een enorme omslag bij Walt Disney World, die wordt gemarkeerd door recordwinsten en -bezoekersaantallen in de afgelopen drie jaar.<sup>2</sup>

Imagineering heeft echter een potentie die veel verder gaat dan de wereld van het attractiepark. Merken als Nike (met sterren als Micheal Jordan en André Agassi, Nike-stores en de NIKE-ID website), Virgin (met zijn records, airlines, cola en wodka) en The Bodyshop (met zijn dierproefvrije lichaamsverzorgingsproducten en de wereldopvatting van Anita Roddick) hebben hun eigen belevingswerelden ontwikkeld. Een belevingswereld die blijkens de successen van deze bedrijven tot de verbeelding van zeer velen spreekt. Ook daar hebben imagineers een belangrijke rol, al noemen zij zich vaak niet zo. Ze werken daar, verborgen in functies als general manager, conceptontwikkelaar, marketeer of moodmanager (een functie die bijvoorbeeld in de hotelwereld aan het ontstaan is: de manager die verantwoordelijk is voor de beleving van de gast).

Zowel het ontstaan van de functie van imagineer als de literatuur over de beleviseconomie hebben hun oorsprong in de Verenigde Staten. Boeken als *De beleviseconomie* (Pine II en Gilmore), *The entertainment economy* (Wolf) en *Experiential marketing* (Schmitt) zijn vanuit die context geschreven. Onzes inziens is deze aanpak niet klakkeloos te vertalen naar een Europese situatie.

Voor Nederland en België zijn dicht bevolkt, er is veel intensieve recreatie

en Nederland alleen al kent bijvoorbeeld 180.000 evenementen per jaar. Imagineering dient hier op grote schaal, kleinschalig te worden toegepast. De Verenigde Staten bestaan voornamelijk uit verlaten gebieden, waar je uren kunt rijden zonder iemand tegen te komen, met af en toe een stad. Dit leidt tot ander recreatiegedrag, ander winkel- en koopgedrag, ander consumptiegedrag. Imagineering wordt hier op kleine schaal grootschalig toegepast. Concerns als Disney kopen stukken land van duizenden hectaren om daar complete steden te laten verrijzen. Dit boek bevat de Europese interpretatie van ondernemen in de beleviseconomie. De imagineer is zich bewust van de internationale context van de “global village”, maar realiseert zich eveneens dat er lokale verschillen zijn.

We zijn de afgelopen jaren beiden actief geweest op het gebied van het bestuderen van, onderwijzen over en adviseren binnen de Nederlandse en Belgische leisure-industrie. De gebruikte voorbeelden komen dan ook, naast voorbeelden over de toepassing van imagineering buiten de vrijetijdsindustrie, veelal uit deze sector.

De opbouw van het boek is als volgt. In hoofdstuk 1 wordt de evolutie tot een beleviseconomie en de gevolgen daarvan voor het management van ondernemingen in een Europese context beschreven. Hoofdstuk 2 bevat een theoretische verdieping met betrekking tot het begrip beleving. De betekenis van dit begrip in een professionele omgeving wordt besproken. We concluderen dat het regisseren van belevissen om een integrale, conceptmatige aanpak vraagt. We verwerpen het denken in producten en houden een pleidooi voor het denken in belevingswerelden. Dit vraagt om een conceptmatige aanpak. In hoofdstuk 3 gaan we daarom in op het begrip concept. Hoofdstuk 4 bevat het proces van imagineering: de wijze waarop belevingsconcepten tot stand komen. In hoofdstuk 5 bespreken we de vraaganalyse. We gaan hier in op enkele basisbegrippen van het merkenmanagement en de betekenis hiervan voor het vormgeven van belevissen. Hoofdstuk 6 bevat een herwaardering voor het productdenken vanuit een eigen authentieke visie en een nieuwe kijk op netwerken. De aanbodanalyse wordt hier besproken. Het creatief proces wordt besproken in hoofdstuk 7, waarna we in hoofdstuk 8 enkele mechanismen die in de praktijk binnen het creatief proces gebruikt worden, bespreken. In hoofdstuk 9 komen instrumenten voor het regisseren van belevissen ter sprake, waarna in hoofdstuk 10 het boek wordt afgesloten met een aantal aanwijzingen voor de aanpak van uw eigen imagineeringsproblemen.

We hopen u hiermee nieuwe instrumenten aan te reiken voor de fascinerende wereld die beleviseconomie heet.



