

## Hoofdstuk 5

# Nieuwe vormen van waardecreatie

### ONDERWERPEN

- 1 De aanpassing van het bedrijfsleven aan de veranderende omgeving;
- 2 Verschillende manieren om klanten actief te betrekken bij het creëren van waarde;
- 3 Cocreatie: ontwerpprincipes en uitwerking van het design.

### INTRODUCTIE EN DOEL

De klassieke rolverdeling tussen leverancier en klant, maar ook tussen burger en overheid verandert. Nieuwe technologieën maken het mogelijk voor de massa zich te uiten en te verbinden. Informatie is te ontsluiten en komt beschikbaar voor iedereen. Opgegroeid met de mogelijkheden van de informatietechnologie geeft generatie Y een extra impuls aan het gebruik daarvan in de samenleving. Zij wil meedoen en actief bijdragen en kiest verhoudingsgewijs minder voor een passieve rol dan oudere generaties. Het percentage 'prosumers', consumenten die meeproduceren, neemt toe.

Maar niet alleen aan consumentenzijde verandert de 'interface'. Al langer werken producenten en hun toeleveranciers en partners samen om de kwaliteit te verbeteren, de activiteiten beter op elkaar af te stemmen en oplossingen te bedenken die de eindgebruiker helpen. De focus ligt niet langer alleen op de koper die de rekening betaalt, maar juist ook op de partij die aan het eind van de keten staat en het geheel van producten en diensten gebruikt of consumeert om in zijn behoeften te voorzien.

In dit hoofdstuk gaan we in op de aanleiding, het nut en de manier waarop organisaties gezamenlijk met klanten waarde kunnen creëren. Hoe kunnen we, door consumenten actief te betrekken bij de waardecreatie, hen uiteindelijk als mens in hun persoonlijke en sociale leefwereld helpen meer betekenis en invulling te geven aan hun leven?

## 5.1 De aanpassing van het bedrijfsleven aan de omgeving

### De periode voor de netwerkeconomie

In een agrarische samenleving is de rol van het bedrijfsleven beperkt. Mensen voorzien vooral in hun eigen behoeften. De afstand tussen productie en consumptie is nog klein. In grote mate zijn huishoudens autarkisch oftewel zelfvoorzienend. Slechts voor enkele duurzame artikelen zijn mensen afhankelijk van derden en is een bezoek aan een ambachtsman in de stad onontbeerlijk. Ze besluiten in nauw contact met de vakman over het ontwerp van het product; maatwerk is nog vanzelfsprekend. Enkele zelfgemaakte producten op de lokale markt verkopen is noodzakelijk om de ambachtsman te kunnen betalen.

Vanaf de industrialisatie (vanaf 1870 in onze westerse samenleving) wordt de kloof tussen productie en consumptie groter. Fabrieken maken grote aantallen producten, terwijl de consumptie verspreid in de tijd over geografische gebieden plaatsvindt. In onze westerse samenleving is het overbruggen van deze kloof de reden geweest voor het ontstaan van marketing. In de beginjaren streefde marketing ernaar vraag en aanbod bij elkaar te brengen door de fysieke distributie te organiseren. Deze activiteit voegde in de ogen van economen geen waarde toe en het reduceren van de kosten was dan ook een belangrijk doel. Marketing was erop gericht de producten tegen de laagst mogelijke kosten ter beschikking te stellen (Kotler e.a., 2009). Later (in de jaren dertig tot vijftig in de twintigste eeuw) kwam hierin verandering. De aanbodmarkt maakte plaats voor een markt waar vragers meer invloed kregen, omdat er een overschot aan productie was. Het werd belangrijk de vraag naar een product te stimuleren en reclame, promotie en verkoop bloeiden op. Maar al snel bleek dat verkoopbevordering op zich niet voldoende was. Het werd ook nodig aandacht te besteden aan de behoeften en de wensen van afnemers en de producten daarop af te stemmen. Succesvol waren die ondernemers die in staat waren kansen in de markt te identificeren en te benutten. Marketing groeide uit van een operationele functie die een rol speelde bij het verkopen en distribueren van producten, tot een functie die ook strategische betekenis had. Marketing droeg ertoe bij dat ondernemingen nadachten over de markten en de doelgroepen die ze wilden bedienen, welke producten en diensten ze daarvoor wilden ontwikkelen en maken en hoe ze die het beste op de markt konden brengen. Het nastreven van klanttevredenheid werd belangrijk; het was een teken dat succesvol was ingespeeld op de klantbehoeften en wensen. Ondernemingen creëerden waarde voor de klant en dat was een voorwaarde voor ondernemingssucces (Kotler, 2003, 2006).

Na het omslagpunt van de dienstenrevolutie treden er fundamentele verschuivingen in de waardepropositie van organisaties op. Het aandeel van fysieke producten in het bruto nationaal product neemt af ten gunste van dat van diensten. De penetratie van duurzame producten (radio, televisie, wasautomaten en dergelijke) is groot. Producten worden ook meer commodity's en vertegenwoordigen relatief minder waarde. Diensten die het leven vergemakkelijken, diensten waardoor klanten zich kunnen vermaken, zich kunnen ontwikkelen en elkaar kunnen ontmoeten gaan daarentegen meer waarde vertegenwoordigen.

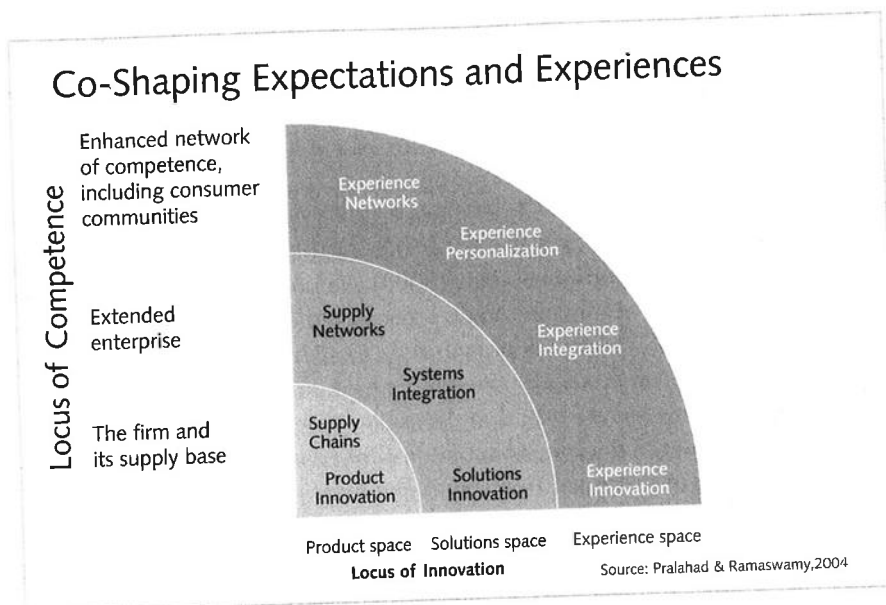
#### Naar de vorming van 'experience-netwerken', waardecreatie door bedrijven en consumenten tezamen

Prahalad en Ramaswamy (2004) gaan nog een stap verder en stellen voor het concept van waarde en de processen die tot de creatie daarvan leiden, aan te passen. We kunnen organisaties niet langer centraal stellen in het proces van waardecreatie en producten, en we kunnen diensten niet langer als de dragers van waarde zien. Door de concentratie op organisaties en goederen en diensten kunnen we niet losbreken uit de hierboven beschreven spiraal, waarin bedrijven zich vooral op elkaar oriënteren en het blikveld kleiner wordt. Hierdoor zien we de kansen niet en benutten we de kansen niet die de maatschappelijke tendensen en de technologie bieden. Daardoor kunnen we niet echt inspelen op klantwensen en behoeften.

Klanten vragen niet om een nog grotere variëteit in producten, noch in business-to-business omgevingen, noch in consumentenmarkten. Het gaat niet om het kunnen kiezen. Klanten willen een oplossing voor hun problemen, of beter gezegd: zij wensen een bijdrage te ervaren in de manier waarop zij beslissen hoe ze hun leven willen leiden.

Organisaties die deze uitdaging aangaan, komen al snel tot de ontdekking dat de gewenste aanpak niet aansluit bij de competenties en activiteiten van hun bedrijf. Het huidige economische bestel is geconstrueerd rondom de productie- en dienstverleningsprocessen en niet rondom consumptieprocessen. Het inspelen op ware klantwensen en behoeften vraagt van ondernemers dat ze een netwerk vormen van producenten en dienstverleners die gezamenlijk wél de gewenste oplossing kunnen bieden. Hierbij kunnen ze handig gebruikmaken van de mogelijkheden die de informatietechnologie biedt. Die moet het immers mogelijk maken om processen met behulp van de aangelegde open infrastructuur en de afgesproken standaarden tijd-, locatie- en bedrijfsafhankelijk op elkaar af te stemmen. Schadeherstelbedrijven, taxateurs, verzekeringsmaatschappijen, autoverhuurbedrijven, taxi's en telecombedrijven werken daarom samen om klanten een afdoende oplossing te bieden bij autopech. Door efficiënte processen te ontwerpen en te ondersteunen, kan de

klant weer snel op weg. In figuur 5.1 is deze ontwikkeling weergegeven. Niet de positie in de supply chain (rondom het voortbrengingsproces) vormt nog de concurrentiearena van bedrijven, maar een netwerk van bedrijven die innovatieve totaaloplossingen bieden.

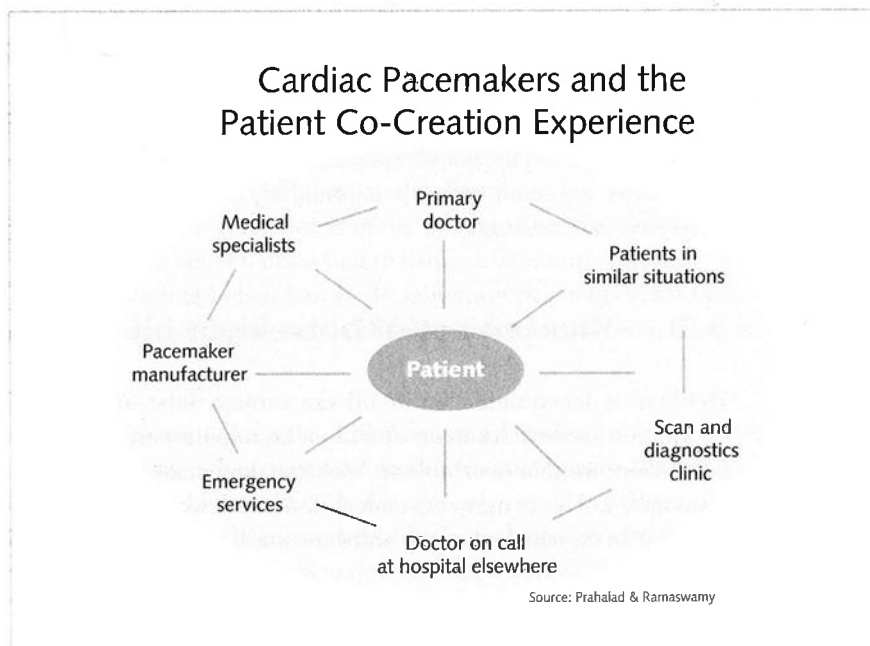


**Figuur 5.1** De nieuwe concurrentieomgeving

Prahalad en collega's (2004, 2008) gaan vervolgens nog een stap verder. De betekenis van bedrijven voor klanten kan nog verder toenemen als ze de leef- en gebruiksomgeving van de klant centraal stellen en daarin thema's adresseren als mobiliteit, gezondheid, ontplooiing en ontspanning, die werkelijk van betekenis zijn voor de klant. Het gaat dan niet om het aanreiken van kant-en-klare oplossingen, maar om het samen met de klant construeren van een context waarin deze leeft, ervaart en betekenis geeft aan zijn leven. Het individu geeft betekenis aan zijn leven en tegen betaling ondersteunt het bedrijf het daarbij. De aandacht gaat uit naar een actieve rol van de consument op basis van zijn individuele behoeften, die voor hem persoonlijke, sociaalculturele en economische waarde vertegenwoordigen.

Een voorbeeld van een dergelijke *experience environment* is 'Cardiac pacemakers'. Miljoenen volwassenen lijden aan hartproblemen. Een pacemaker, die het hartritme reguleert, zou velen van hen kunnen helpen. Zo'n pacemaker kan van enorme betekenis zijn voor patiënten. Monitoren op afstand is van nog meer waarde voor deze categorie patiënten want bij belangrijke afwijkingen krijgt zowel de patiënt als de dokter een waarschuwing. Op basis van de beschikbare informatie kan de dokter beslissen actie te ondernemen, bijvoor-

beeld door de patiënt naar het ziekenhuis te laten komen. Bij een verblijf in het buitenland is een waarschuwing niet genoeg. De patiënt moet weten naar welk ziekenhuis hij moet. De dokter die hem daar behandelt, heeft de medische historie nodig en wil eventueel kunnen overleggen met de behandelend arts. Ook moet de partner gewaarschuwd worden. Kort gezegd zijn de patiënt en zijn pacemaker onderdeel van een informatienetwerk. Waar in dit scenario ligt de waarde? Niet in het fysieke product, niet in het telecommunicatienetwerk dat het geheel ondersteunt, niet in het gehele professionele systeem van medische vaardigheden. Nee, de waarde ligt volgens Prahalad en Ramaswamy (2004) in de cocreatie-experience, die haar oorsprong vindt in de interactie van de patiënt met alle bovengenoemde elementen. De werkelijke waarde ligt in de experience van een individuele patiënt, op een specifieke plek in tijd en ruimte, binnen de context van een specifieke gebeurtenis. Een echte cocreatie-experience is noch bedrijfsgecentreerd, noch productgecentreerd.



**Figuur 5.2** Het experience-cocreatienetwerk rondom de patiënt

Het is belangrijk op te merken dat Prahalad en collega's (2004, 2008) hierbij niet een entertainmentomgeving bedoelen die de zintuigen prikkelt, maar een ruimte waarin dialoog kan plaatsvinden tussen bedrijf en consument, waarin zij allebei een min of meer gelijkwaardige rol spelen.

Het succesvol opereren in dit zogenaamde 'experience-landschap' stelt aanvullende eisen aan organisaties en het netwerk waarin ze opereren. De relatie tussen klant en dienstverlener wordt namelijk intenser. De bijdrage van de dienstverlener eindigt niet bij de voordeur. Er vindt wel een omkering plaats. Het is niet langer de dienstverlener die de belevenis orkestreert, maar de klant die het initiatief mag nemen en de regie deels in handen neemt. De klant blijft de architect van zijn eigen leven en behoudt vertrouwen in de organisatie. Het is dan ook de taak van de dienstverlener een soort samenwerkingsrelatie en vertrouwensband met de klant op te bouwen.

Behalve het ontwikkelen van een relatie met de klant, zal de dienstverlener moeten investeren in partnerships met andere organisaties om de totaalervaring voor de klant te faciliteren of te creëren. Hij moet de sleutelspelers zorgvuldig selecteren en hij moet de samenwerking invullen: wie vervult welke rol, wie heeft welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden en hoe is de beloning daarvoor? Dit betekent dat de partners een visie moeten ontwikkelen over hun gezamenlijke toegevoegde waarde in het experience-landschap en de grenzen van hun eigen organisatie mentaal en emotioneel moeten overstijgen.

In het vervolg van dit hoofdstuk gaan wij vooral in op de samenwerking met gebruikers. Zij staan namelijk centraal bij het tot stand laten komen van een belevenis en ervaring.

## 5.2 Klanten actief betrekken bij waardecreatie

Het laatste decennium zien we tal van vormen ontstaan waarin organisaties en klanten samenwerken en de klassieke rolpatronen van leverancier en consument worden doorbroken. Voor een deel maakt de internettechnologie ze mogelijk. Het is niet verwonderlijk te ontdekken dat de oorsprong geregeld ligt in de manier waarop software wordt ontwikkeld, getest en geïmplementeerd.

We noemen de belangrijkste manieren om klanten bij waardecreatie te betrekken (Weber, 2011):

- *Massa-individualisering* doet zich voor als klanten producten of diensten ontwerpen in overeenstemming met hun individuele wensen. De bewegingsruimte van klanten is zeer beperkt. Ze krijgen een maatwerkoplossing maar binnen afgebakende kaders. Er is sprake van flexibiliteit terwijl het bedrijf toch met standaardprocessen kan blijven werken. De klant stelt, zoals bij Dell, zijn laptop of computer samen met standaardcompo-

nenten. De koper van een paar Nikes kan een persoonlijke afbeelding of tekst op de schoenen laten plaatsen. Organisaties kunnen leren van deze interactie over de wensen en voorkeuren van klanten. Zij kunnen deze kennis inzetten om een moeilijk in te lopen concurrentievoordeel op te bouwen. Het gaat bij massa-individualisering meer om codesign, dan om cocreatie. Het grootste gedeelte van de oplossingen is vooraf bedacht. De creatieve inbreng van de consument beperkt zich tot het finaliseren van het ontwerp.

- *Gebruikers innoveren.* Dit zie je vooral in situaties waarin bestaande oplossingen niet bevredigend werken. Het prototype voor de eerste hart-longmachine is afkomstig van een gebruiker, die het apparaat ook zelf uitprobeerde. Belangrijke innovaties in extreme sporten, zoals snowboarden, windsurfen en skaten, zijn afkomstig van gebruikers. Maar ook in de chemische industrie is dit het geval. Veel productieprocessen voor industriële gassen en plastics waren oorspronkelijk voor eigen gebruik ontworpen en in licentie vervaardigd en kwamen later op de markt voor derden.
- *Lead users* zijn gebruikers die sterke behoeften en wensen hebben die op termijn van maanden of jaren gemeengoed worden in de markt. Door te kijken hoe je hen tevreden kunt stellen, kun je je voorbereiden op de markt van 'morgen'. Het is in het belang van deze vooruitstrevende gebruikers om een oplossing te krijgen. Zo kunnen ze hun voorsprong waarmaken of behouden. In de samenwerking met de aanbieder blijkt het vooral een uitdaging om de kennistransfer succesvol te laten plaatsvinden.

Een producent van geur-, kleur- en smaakstoffen kan ervoor kiezen gezamenlijk met een aantal innovatieve strategische klanten nieuwe 'food ingredients' te ontwikkelen, die zijn gebaseerd op nieuwe basistechnologieën, waardoor ze bijvoorbeeld het vetgehalte kunnen reduceren of de voedingswaarde kunnen vergroten. Het levert uiteindelijk voedingscomponenten op die in productie goed zijn te combineren met andere ingrediënten, tot eindproducten met een goede textuur, smaak, verschijningsvorm, houdbaarheid en eenvoudige bereidingswijze. De afspraak kan zijn dat in de eerste periode deze componenten exclusief worden geleverd aan de *lead user*, maar dat na het verstrijken van de termijn ook andere voedingsmiddelenproducenten ze kunnen afnemen. De klant die met de producent investeert in de ontwikkeling van de nieuwe producten, krijgt op die manier als innovatieve onderneming een voorsprong in de markt. De producent van de geur-, kleur- en smaakstoffen behoudt echter het recht om na verloop van tijd de innovatie in de gehele markt te exploiteren.

- *Opensourcesoftware*. Bij opensourcesoftware is het 'publiek' vrij om het programma aan te passen, te gebruiken en te verspreiden. Deze verbeteringen of toevoegingen komen iedereen ten goede. Vrijwilligers dragen online bij aan de totstandkoming van een beter product. Ze bepalen zelf waaraan ze werken, hoeveel tijd ze eraan besteden en wanneer ze dat willen doen. Gemotiveerd door onvrede met de huidige software, de wens om te leren en om erkenning te krijgen van soortgenoten, werken ze in de hoop op een gegeven moment een betere oplossing te krijgen. De ontwerpfunctie ligt in deze opstelling buiten de grenzen en de regie van de organisatie. Hetzelfde geldt voor het eigendom: het is een product van de 'community', dat gratis is te gebruiken. Een van de bekendste voorbeelden is de Linux-software, die concurreert met bestaande besturingsprogramma's van bijvoorbeeld Microsoft en IBM.
  
- *User generated content (UGC)*. Sinds het publiceren op internet zo laagdrempelig werd, nemen de mogelijkheden voor door gebruikers gegenereerde content sterk toe. De eerste vorm van UGC vinden we bij Usenet in 1980, wat een wereldwijd netwerk was waar gebruikers over verschillende onderwerpen konden discussiëren en hun ervaringen konden delen (Weber, 2010). De mate waarin websites zijn te vullen met UGC varieert. Bij Amazon.com betreft het de recensies en de beoordelingen van lezers, maar bij Wikipedia en YouTube wordt alle content gegenereerd door gebruikers. De opmars van de sociale media, zoals Facebook, YouTube en Twitter, brengt UGC in een stroomversnelling. Meestal levert maar een klein deel van de gebruikers inhoud aan. Zelfexpressie, roem en prestige kunnen drijfveren zijn voor gebruikers om zich te uiten. De kwaliteit van UGC is geregeld een onderwerp van discussie. Wat betreft Wikipedia is deze inmiddels beslecht. Wikipedia scoort net zo goed als de klassieke encyclopedie Britannica.
  
- Bij *crowdsourcing* wordt de massa, het publiek (non-professionals), betrokken bij het uitvoeren van bepaalde bedrijfstaken. Het is nauw verbonden met opensourcesoftware en UGC, maar kenmerkend voor crowdsourcing is het winstoogmerk dat bedrijven ermee hebben. Bedrijven kunnen onlinegebruikers en -community's betrekken door hen te vragen ideeën te plaatsen, suggesties voor nieuwe producten en diensten aan te dragen, te reageren op andere 'postings' of te stemmen op het in hun ogen meest kansrijke idee. Op verschillende manieren is de inbreng van de *crowd* te organiseren. Je kunt een wedstrijd uitschrijven: degene die het beste ontwerp of idee indient, wint een prijs. De massa stemt op elkaars inbreng en bepaalt de winnaar. Maar het is ook mogelijk om een forum te organiseren waar gebruikers kunnen discussiëren over een bepaald onderwerp of nieuwe onderwerpen kunnen aandragen. Een groep



mensen kan ook gezamenlijk iets ontwikkelen, iets maken voor bijvoorbeeld een website. Tot slot komt het ook voor dat de crowd bestaat uit vragers en aanbieders, bijvoorbeeld van geld voor een project.

In Silicon Valley in de Verenigde Staten is bijvoorbeeld een bedrijf dat crowdsourcing inzet om onder andere filmteksten te vertalen voor nasynchronisatie of ondertiteling. Losse regels uit de tekst worden uitgezet in de crowd. Wanneer het iemand uitkomt, vertaalt zij of hij even een regel en verdient hiermee een paar centen. Het zijn werkzaamheden die je tussen de bedrijvigheden door verricht en het lijkt op een nieuwe vorm van thuiswerk. De kwaliteit bewaakt het bedrijf door de zinnen door telkens twee partijen te laten vertalen. Als zich verschillen voordoen, bekijkt het zelf wat de beste vertaling is of het laat nog een derde persoon een vertaling maken. Deze werkwijze is niet alleen goedkoop, ze is vooral snel en ze levert kwalitatief goede resultaten op.

- *Cocreatie* is een vorm van open innovatie (Kahn, 1962; Weber, 2010). Het verwijst naar de creatieve inbreng van meer dan één persoon: gezamenlijk bereik je meer dan alleen. Op verschillende vlakken dragen externe partijen bij zodat er een innovatienetwerk ontstaat van organisaties en gebruikers die ondersteund worden door een platform. Het netwerk is een sociaalcultureel systeem waarin je kunt leren en creëren. De aandacht richt zich daarbij op de eindgebruiker en de leefwereld of context waarin deze opereert. Zijn of haar wensen en beperkingen vormen het uitgangspunt bij het ontwikkelen van een oplossing, niet de technologie, een patent, een technologie of een fabriek.

Een voorbeeld waarbij de inbreng van derden zeer groot is, vinden we bij Albert Heijn. Het bedrijf heeft een fietsaanhangwagen laten ontwerpen door derden die je ook in de winkel als winkelwagen kunt gebruiken. Het idee is afkomstig van een consument die zich ergerde aan de hoeveelheid auto's en milieuvervuiling op de parkeerplaats van de supermarkt. Hij vindt het verstandiger als mensen op de fiets komen. Als ze niet meer de boodschappentassen van de winkelwagen naar de fietstassen over hoeven te laden, wordt in zijn ogen een belangrijke reden weggenomen om met de auto te gaan. Zijn idee is opgepakt door RedesignMe, een organisatie die gespecialiseerd is in cocreatie. Zij hebben een community van professionele en amateurdesigners en gebruikers, die het idee oppakten. Er kwam een ontwerp uit, dat in de praktijk is getest door een groep consumenten. Zij stelden aanpassingen voor, die de gebruiksvriendelijkheid van het apparaat verder verbeterden.

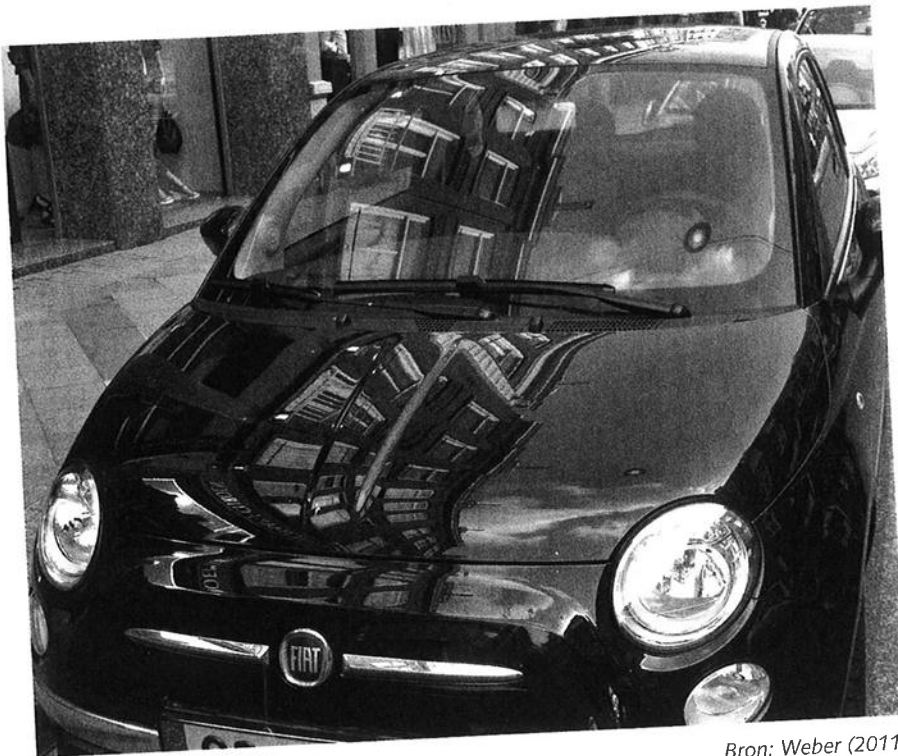
Het aandeel van externen kan natuurlijk geringer van aard zijn. De oorsprong van een idee hoeft ook niet buiten de organisatie liggen. Zie hiertoe het voorbeeld over Fiat, verderop in dit hoofdstuk.

### **Drie voorbeelden van cocreatie (in fasen van idee, ontwikkeling, productie en marketing)**

*Procter & Gamble* stelt zich tot doel 50% van zijn innovaties van buiten de onderneming te betrekken. Een Connect+ Develop-programma is opgezet om 'ready-to-go'-innovaties aan te trekken. Andere partijen kunnen zich aanmelden en hun ideeën indienen als zij aan bepaalde voorwaarden voldoen. Er is een filter. Vast moet staan dat de innovatie voorziet in een on vervulde consumentenbehoefte, dat zij ook in gebruik voordeel biedt, zich bewezen heeft, gebaseerd is op beproefde technologieën en dat er een verpakkingsooplossing is. De voordelen van de samenwerking werkt twee kanten op. *Procter & Gamble* komt op een snelle manier aan innovaties, terwijl de indiener toegang krijgt tot een groot concern waarmee de wereldmarkt is te bereiken en te bedienen.

*IBM* is in 2006 begonnen met de Innovation Jam, waarbij het bedrijf diverse sleuteltechnologieën online zette. In de eerste ronde konden de 150.000 deelnemers brainstormen over het gebruik ervan in een sessie die negentig uur duurde. In de tweede ronde werkten ze bepaalde applicaties nader uit. Samen ontwikkelden ze businessplannen (net als bij Wikipedia). Dit initiatief herhaalde *IBM* in 2008. De grootste uitdaging in deze opzet was het verwerken van de hoeveelheid ideeën die deelnemers aandroegen en het formuleren van concrete vragen voor de participanten.

*Fiat* nodigde het publiek uit om het ontwerp van de nieuwe Fiat 500 af te maken. Onder het motto '500 Wants You' konden ze vijfhonderd dagen voor de lancering het design ontdekken, hun voorkeuren aangeven en ideeën aandragen. Op een speciale website konden bezoekers hun verhalen en foto's over de 500 plaatsen. In het online lab konden ze de auto configureren en accessoires toevoegen. Ook konden ze nieuwe designopties indienen. Ruim 3,5 miljoen bezoekers deden mee met de wedstrijd die Fiat organiseerde voor professionals, studenten en amateurs. Een Fiat 500-community ontstond op het web. Dit pre-introductie-initiatief biedt veel voordeel.



Bron: Weber (2011)

Fiat 500

Cocreatie kan plaatsvinden vanuit vijf verschillende perspectieven (zie de ontwerpprincipes van experience-cocreatie in hoofdstuk 7), namelijk vanuit het perspectief van:

- 1 de ideeontwikkeling, het innovatieve idee;
- 2 het ontwikkelen van de waardepropositie, de klantbeleving en klantwaarde en de marketing hiervan;
- 3 de realisatie en productie (deze gezamenlijk ter hand nemen);
- 4 samenwerken op het gebied van synergetische competenties en inzet van mensen;
- 5 ondernemen, investeren en risico nemen.