

Bouwen aan de co-creërende onderneming

Venkat Ramaswamy is Hallman Fellow of Electronic Business en hoogleraar marketing aan de Ross School of Business (universiteit van Michigan) in Ann Arbor. Francis Gouillart leidt de Experience Co-Creation Partnership, een firma voor management-training en -advies in Concord (Mass.).¹

De onderneming die al haar stakeholders meer inspraak geeft, verkrijgt betere inzichten en meer omzet en winst.

Bijna iedere onderneming denkt erover na wat de klant vindt van haar producten en/of dienstverlening. Maar hoe wordt de klantervaring beïnvloed – direct of indirect – door de ervaringen van *andere* stakeholders? Denk aan de medewerkers, leveranciers en distributeurs. Maar ook aan NGO's en regelgevende instanties. Hoeveel ondernemingen denken dáár over na – *echt* over na? Natuurlijk probeert iedereen al jaren om een sterke vertrouwensrelatie met stakeholders op te bouwen. Ook probeert men stakeholders nauwer te betrekken bij het bedenken van oplossingen voor problemen en uitdagingen. Allerlei Japanse recepten passeren de revue: participerend management, 'partnerships' met leveranciers, kwaliteitskringen, 'lean production', Six Sigma. En natuurlijk is Jan en alleman tegenwoordig van harte welkom om ideeën en meningen te spuien via de website van de onderneming en sociale media als Facebook.

Maar intussen is de realiteit dat de ervaringen van de meeste stakeholders nog steeds worden genegeerd. Dat komt omdat zij er zelf nauwelijks iets over te zeggen hebben. Mensen zijn echter van nature creatief en willen zich met organisaties verstaan. Ze willen geen producten en processen opgedrongen krijgen. Met de interactieve technologie van tegenwoordig vinden ze het volstrekt normaal om direct met elkaar te communiceren en vorm te geven aan hun eigen ervaringen. Bij de meeste ondernemingen is het management echter nog niet zover. Men houdt krampachtig vast aan de traditionele hiërarchie en zeggenschap – en wil nog steeds kunnen bepalen hoe het leven er voor hun stakeholders uit ziet.

Sommige ondernemingen beginnen het echter te snappen. De verandering is eind jaren negentig ingezet. Toen begonnen enkele pioniers klanten

direct te betrekken bij de productontwikkeling. Een voorbeeld is Lego. Dat nodigde de consument uit om speelgoedrobots en bouwmodellen te ontwerpen en toepassingen voor de robots te schrijven. Dat alles kon vervolgens via de website van Lego worden aangeboden aan het grote publiek. C.K. Prahalad en een van de auteurs van dit artikel (Venkat Ramaswamy) hebben het begrip 'co-creatie' bedacht om dit nieuwe type relatie tussen klant en onderneming te beschrijven. Sinds eind jaren negentig zijn tientallen andere ondernemingen – waaronder Cisco, Dell, Procter & Gamble, Sony, Starbucks en Unilever – samen met de klant gaan co-creëren. Daarbij ontdekten zij iets wezenlijks. Wie de klant een nieuwe ervaring wil bezorgen, zal in veel gevallen de eigen mensen betere ervaringen moeten bieden. Juist dat wordt in de traditionele procesanalyse vaak over het hoofd gezien.

Een van de projecten waar wij direct bij betrokken zijn geweest, is daar een goed voorbeeld van. Het ging om een grote Europese bank met een nieuw product: een levensverzekering met beleggingscomponent voor de onderkant van de markt. De levenactiviteit van deze bank had destijds veel last van een betrekkelijk nieuwe concurrent: het Nederlandse ING. Dat bood zijn producten aan via internet en had daardoor veel lagere distributiekosten. Concurrenten met een traditioneel kantorennetwerk, zoals onze bank, waren ernstig in het nadeel.

In een klassiek ontwerpproces zou men dit probleem te lijf zijn gegaan met de volgende vraag:

- 'Hoe kunnen we de ontwerp- en ontwikkelingskosten minimaliseren door het proces voor productontwikkeling en marktintroductie te vereenvoudigen en toch te voldoen aan de verwachtingen van de klant?'

1. De auteurs (bereikbaar via resp. venkatr@umich.edu en fgouillart@eccpartnership.com) publiceerden samen *The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits* (Free Press, 2010).

Het ontwikkelingsteam zou enkele klanten hebben geïnterviewd om hun essentiële eisen te inventariseren. Het zou de bestaande processen voor productontwikkeling en marktintroductie hebben doorgelicht. Een reductie in het aantal stappen en overdrachten zou een efficiënter en gestroomlijnder proces hebben opgeleverd. Niemand zou zich hebben verdiept in de ervaring van de medewerkers van de bank. Bovendien zou er een tamelijk minimale specificatie zijn opgesteld voor de beoogde klantervaring: concurrerende prijs, een goed opgeleide adviseur die de klant helpt de juiste keuze te maken, en een uitgebreide, heldere folder over het product.

Co-creatie leverde een heel ander antwoord op, omdat er een ander uitgangspunt werd gekozen. Allereerst werd gekeken naar de ervaringen van alle stakeholders die betrokken zouden zijn bij het nieuwe aanbod of voor wie het consequenties zou hebben. De bank organiseerde een aantal workshops voor zeven verschillende soorten medewerkers: managers voor verzekeringsproducten, actuarissen, IT'ers, bankverzekeringsspecialisten, managers van bijkantoren, en senior respectievelijk junior adviseurs bij bijkantoren. Zij kwamen eerst onderling bij elkaar en bespraken vervolgens met klanten uit de doelgroep hoe eerdere productintroducties waren ervaren.

De junior adviseurs hadden tot dan toe hoofdzakelijk baliewerk gedaan in de bijkantoren. Ze openden nieuwe rekeningen en verstrekten folders. De meesten waren tussen de 25 en 35 jaar oud en hadden allesbehalve het gevoel aan het begin van een carrière te staan. Velen van hen namen na een paar maanden alweer ontslag. Om verder te kunnen komen bij de bank, moesten ze thuis raken in beleggingsproducten. De algemeen directeurs en senior adviseurs van de bijkantoren wilden echter niet dat zij zich inlieten met producten waar ook maar enig risico mee gemoeid was. De junioren zagen in het nieuwe levensverzekeringsproduct een kans op een nieuw perspectief. Dit was misschien hun kans om te leren omgaan met complexe, beleggingsgerelateerde producten, en verder te komen in de organisatie.

Nu zou de behoefte van junioren aan een carrièreperspectief ook wel worden betrokken bij een procesherinrichting of een Six Sigma-initiatief. Maar bij co-creatie is het zaak dat alle betrokken partijen bij het uitwisselen van ervaringen een dieper inzicht krijgen in wat er aan de andere kant van de interactie gebeurt. Dan kan men beide kanten een nieuwe en betere ervaring bezorgen.

In de workshops werd duidelijk dat de junior adviseurs bij de bank en de klanten veel met elkaar gemeen hadden: het product was bestemd voor mensen zonder veel vermogen of beleggingservaring, in min of meer dezelfde leeftijdscategorie als de junior adviseurs. Evenals de junioren bij de bank wilden deze klanten hun financiële kennis vergroten. Ze voelden zich echter geïntimideerd door de beleggingstheorie en de taal van risico en rendement. Ook waren ze bang om hun geld kwijt te raken. Het idee ontstond om de junior adviseurs en de klanten samen wegwijst te laten worden in beleggen, ondersteund door de senior adviseurs en door beleggingsspecialisten van het hoofdkantoor.

De junior adviseurs en de klanten uit de doelgroep besloten te experimenteren met informele avond- en weekendbijeenkomsten op de bijkantoren. Specialisten van het hoofdkantoor zouden het nieuwe product dan aan beide groepen uitleggen. Overdag zouden de junior adviseurs in de bijkantoren fungeren als relatiemanagers voor de klanten. De senior adviseurs zouden hen daarbij naar behoefte van advies dienen.

Kort nadat de informele voorlichtingsbijeenkomsten van start waren gegaan, vroegen de junior adviseurs de bank om een intranet op te zetten. Daar wilden zij elkaar leren hoe ze het nieuwe product het beste konden verkopen. Dat deed de bank. Later kwam er ook een website gericht op de doelgroep in de markt. De klanten gaven elkaar daar besparingstips (een van hun belangrijkste aandachtspunten). De junior adviseurs konden zich op die site ook in de discussies mengen.

Het werd de succesvolste productlancering uit de geschiedenis van deze divisie voor levensverzekeringen – gemeten naar de omzet die in de eerste twee jaar werd behaald. Door de inzet van de junior medewerkers, de bijeenkomsten en de websites, wist de bank de verkoopkosten voor dit nieuwe product drastisch te beperken. Ook de opleidingskosten vielen veel lager uit dankzij het instructieapparaat dat de klanten en de medewerkers samen via internet onderhielden. De loyaliteit onder jongere klanten steeg. Tegelijk daalde het verloop onder de junior adviseurs sterk; zij hadden met het nieuwe aanbod en de marktbenadering ervoor een loopbaanperspectief gekregen. Kortom, het co-creatieproces bezorgde de bank een productmodel met lagere kosten – en alle betrokkenen een betere ervaring.

Mensen zijn van nature creatief en willen vorm geven aan hun eigen ervaringen

Procesontwerp met co-creatie

Bij het traditionele procesontwerp wordt geprobeerd te voldoen aan enkele specifieke eisen van de klant, en daarbij het proces te stroomlijnen. Door het aantal stappen en overdrachten te verminderen, wordt het proces efficiënter en goedkoper gemaakt. Er wordt alleen gekeken naar de belangen van de onderneming en de klant. Overige stakeholders tellen niet mee.

Bij co-creatie kijkt men naar de belangen van alle stakeholders. De nadruk ligt op hun ervaringen, en hoe zij met elkaar omgaan. Doorgaans worden bij co-creatie de volgende stappen genomen:

- 1 Benoem alle stakeholders die te maken hebben met het proces (werknemers, klanten, leveranciers, distributeurs, de gemeenschap);
- 2 Inventariseer en begrijp hoe de stakeholders momenteel met elkaar omgaan;
- 3 Organiseer workshops waarin stakeholders ervaringen uitwisselen en bedenk manieren om hun en betere ervaring te bezorgen;
- 4 Bouw platforms via welke de stakeholders op nieuwe manieren met elkaar kunnen omgaan en in een voortdurende onderlinge dialoog verdere nieuwe ideeën kunnen aandragen.

Wat levert het op?

Voor de onderneming

Nieuwe zakelijke inzichten, nieuwe bronnen van omzet en winst, lagere kosten, minder risico.

Voor de stakeholder

Betere ervaringen, meer economische waarde (hoger inkomen, nieuwe vaardigheden, carrièreperspectief) en grotere psychologische waarde (tevredener met het werk, het gevoel gewaardeerd te worden, meer zelf-respect).

De vier principes van co-creatie

In de afgelopen vijf jaar hebben wij bij tientallen ondernemingen co-creatie-initiatieven onderzocht of helpen opzetten. Uit onze ervaringen hebben we vier universele basisprincipes afgeleid, ongeacht de onderneming en wat ze doet.

Stakeholders doen alleen van harte mee bij co-creatie met klanten als het proces hun ook iets geeft

Ga maar na. Waarom zou je je enthousiast inzetten voor iets wat jou niets oplevert? Dat kan van alles zijn. Psychologisch, bijvoorbeeld: grotere tevreden-

heid met het werk, het gevoel gewaardeerd te worden, een groter zelfrespect. Of het kan economisch van aard zijn: meer loon, nieuwe vaardigheden, carrièreperspectief. Soms kan het ook de kans zijn, iets te betekenen voor de samenleving.

Bij La Poste, de Franse staatsposterijen, vinden we een voorbeeld van een initiatief voor co-creatie met uiteenlopende stakeholders. La Poste zag zich door de opkomst van internet geconfronteerd met een snelle afname van het postvolume. In reactie daarop wilde het topmanagement groeien in pakjes en financiële dienstverlening. Daarbij stuitte het echter op drie obstakels: ongemotiveerd en sterk georganiseerd baliepersoneel met strak omlijnde taakomschrijvingen; ontevreden klanten die zich ergerden aan lange wachttijden; en sterk gefrustreerde lokale managers die klem zaten tussen het uitgebluste baliepersoneel en de sterk hiërarchische commandeerstijl van het regionale en het nationale management.

De leiding van La Poste koos enkele overkoepelende doelstellingen. De baliemedewerkers en managers werd gevraagd om die te gaan bespreken met lokale klanten. Hoe zouden die doelen kunnen worden bereikt? Cruciaal voor de steun van het baliepersoneel bleek de stap om hun wat zeggenschap te geven over hun eigen werkroosters. In lokale workshops namen baliepersoneel, managers en klanten vervolgens gezamenlijk beslissingen over de openingstijden en inrichting van de postkantoren.

Het resultaat: in de heringerichte postkantoren zijn de wachttijden met de helft verminderd. De klanttevredenheid zit er na een langdurige, gestage daling weer in de lift. De tevredenheid met het werk is met sprongen verbeterd onder de baliemedewerkers en de managers van de kantoren waar het initiatief heeft gelopen. Bovendien, en dat is niet het minste, zijn zowel de koeriersdiensten als de financiële diensten het afgelopen jaar sterk gegroeid – ondanks de recessie.

Succesvolle co-creatie vraagt om aandacht voor de ervaringen van alle stakeholders

De meeste organisaties proberen vooral economische waarde te creëren. Bij succesvolle co-creatie wordt echter geprobeerd om alle stakeholders een waardevolle ervaring te bieden: zowel klanten als medewerkers, leveranciers en andere betrokken partijen.

De sleutel tot een betere ervaring is om stakeholders in hoge mate zelf te laten bepalen hoe zij met elkaar willen samenwerken. Hoe we ons werk er-

Traditionele strategie

Waarde

Schept waarde door doelgroep een vooraf bepaalde klantervaring te bieden.

Doelen

Bepaalt strategische doelen aan het begin en houdt daar in essentie aan vast.

Belangrijkste aandachtsgebied

Kijkt vooral naar de belangen van de onderneming – hoe kan de onderneming zoveel mogelijk van de gecreëerde waarde naar zich toe trekken, ten koste van concurrenten en ketenpartners?

Voordeel

Bereikt voordeel door eerder dan de concurrentie schaalvoordelen tot stand te brengen, en door grote, gedurfde zetten te doen (zoals overnames en kapitaal-investeringen).

varen, bijvoorbeeld, wordt bepaald door onze interactie met onze collega's, chefs, ondergeschikten, de afdeling personeel, klanten en leveranciers. Als de onderneming ons processen oplegt en wij die passief ondergaan, dan zal ons werk doorgaans van matige kwaliteit zijn. Ons werk is niet geoptimaliseerd voor onszelf en wij kunnen het niet beïnvloeden. Maar als we de ruimte krijgen om onze interacties opnieuw in te richten, dan kunnen we de kwaliteit van onze ervaring verbeteren.

Wie niet bekend is met co-creatie, schrikt vaak in eerste instantie terug voor de gedachte dat stakeholders hun eigen ervaringen zouden kunnen bepalen. Het lijkt een recept voor chaos in de organisatie en waardevernietiging. Het tegendeel is echter het geval. Co-creatie is geen vrijbrief voor de medewerkers om te doen en te laten waar ze trek in hebben. Het management zet de overkoepelende strategie uit en bepaalt wat wel en wat niet in aanmerking komt voor co-creatie.

24/7 Customer wilde de strategische focus verleggen: minder callcenterdiensten tegen zo laag mogelijke kosten – en meer procesherontwerp voor Amerikaanse en Europese klanten. Om dat te kunnen doen, moesten in India jonge academici van een hoger kaliber worden aangetrokken. 24/7 Customer besefte dat er fel werd geconcentreerd om die categorie kandidaten. Het bedrijf besloot om niet alleen meer salaris maar ook een betere

werkervaring te bieden. Sollicitanten werden uitgenodigd om een groep vrienden bij elkaar te brengen en als team te laten solliciteren. Dit bleek razend populair bij de doelgroep, vooral onder jonge vrouwen. Die werken in grote steden als Bangalore niet graag 's avonds omdat ze bang zijn op weg naar huis overvallen of beroofd te worden. Bovendien kregen de teams enige zeggenschap over hun werkrooster: als een teamlid vrijaf wilde nemen, dan zorgde het team voor de vervanging.

Er zijn diverse positieve uitkomsten. Met deze gemeenschappelijke aanpak lukte het beter dan met de traditionele aanpak om de gewenste jonge academici aan te trekken. Onder medewerkers die in groepjes zijn binnengekomen, ligt het verloop lager. Bij de activiteiten waar teams hun eigen roosters maken, ligt de productiviteit tien procent boven het gemiddelde. Ook hebben de teams zelden een onbezette plek in een ploeg – terwijl ploegen in traditioneel ingerichte activiteiten kampen met een verzuim van zo'n tien procent.

Stakeholders moeten direct met elkaar kunnen overleggen

Bij sommige organisaties is het werk hiërarchisch en volgtijdelijk ingericht. Iemand neemt een order aan en geeft die door aan iemand anders, die de order vervolgens uitvoert. Mensen krijgen niet de gelegenheid om met elkaar te overleggen. Dat is een gemiste kans. Veel problemen in een onderneming zijn complex; de oplossing ligt niet voor de hand. Vaak moeten er mensen met allerlei verschillende specialismen en invalshoeken bij elkaar komen; zij moeten zich persoonlijk in de kwestie verdiepen en een oplossing uitwerken. Maar hoe weet je nu op voorhand wie je er allemaal bij nodig hebt? Het beste is, om alle belanghebbende partijen uit te nodigen: laat hen direct met elkaar overleggen en er gaandeweg andere partijen bij betrekken.

Dit is wat Starbucks deed naar aanleiding van een verzoek uit de markt. Veel klanten hadden op de website *My Starbucks Idea* gevraagd of de keten niet ook voedzaam eten kon gaan serveren, waaronder warme sandwiches. Een belangrijke vraag was natuurlijk, wat de klanten precies bedoelden met 'voedzaam'. En hoeveel waren ze bereid ervoor te betalen? En wat zouden de productiekosten zijn? Om dat allemaal in kaart te brengen, lanceerde de afdeling productmarketing op *My Starbucks Idea* een discussie. Daar konden niet alleen klanten maar ook voedingsdeskundigen van Starbucks en leveranciers aan deelnemen. Senior managers van Starbucks zeiden in die discussie dat ze vreesden

**Met co-creatie wordt een
nieuwe waardeketen bedacht
waar alle partijen in het
'ecosysteem' van profiteren**

dat de geur van warm eten de koffiégeur in de zaken zou verdringen. Dat zou ten koste gaan van de 'koffiehuisbeleving'. Het vergde uiteindelijk veel interactie tussen alle betrokken partijen om overal een oplossing voor te vinden – ook om warme sandwiches te bedenken die de koffiégeur niet verdrongen.

Bied een platform waar alle stakeholders met elkaar kunnen overleggen en ervaringen kunnen uitwisselen
Het gaat er steeds om ervaringen uit te wisselen en inzicht te krijgen in de aandachtspunten van andere betrokkenen. Dankzij internet en andere vormen van informatietechnologie kunnen stakeholders nu veel gemakkelijker en goedkoper met elkaar samenwerken dan vroeger. Toch blijkt het IT-systeem daar bij veel ondernemingen nog op ingericht. Een voorbeeld. Bij een fabrikant dreigt een tekort aan een kritiek onderdeel. De uitlevering van het eindproduct komt in gevaar. De ruwe gegevens die alarmbellen kunnen doen afgaan, zitten meestal wel in het ERP-systeem. Vaak ontbreekt het echter aan een overlegmechanisme voor alle betrokkenen. In dit voorbeeld: de operator in de onderdelenfabriek, de bedrijfsleider van de assemblagefabriek, de vertegenwoordigers, en de klanten zelf. Eigenlijk moeten zij allemaal weten dat er een tekort dreigt. Bovendien moeten zij begrijpen wat dat voor hen zelf én voor de overige betrokkenen betekent. Met die informatie en invalshoek kunnen de stakeholders samen de beste oplossing bedenken. Voor een flinke meerprijs kan het onderdeel misschien worden ingekocht bij een andere leverancier. Of misschien zijn er klanten die wel even kunnen wachten. *My Starbucks Idea* is een platform voor co-creatie dat dergelijke discussies faciliteert. Een ander voorbeeld vinden we bij Orange, het merk van France Telecom. Via het intranet IdClic van Orange kunnen medewerkers ideeën inbrengen om processen te verbeteren, producten te herontwerpen en hun werkplek te verbeteren. Dit is niet alleen maar de oude ideeënbuis in een nieuw jasje. Medewerkers kunnen hun ideeën aanprijzen in een blog en zich in de kijker spelen dankzij een puntensysteem dat mensen beloont voor reacties op ideeën van anderen. Begin 2010 bestond de site drie jaar. In die tijd had Orange via dit kanaal in totaal 93.000 ideeën verzameld. Ruim eenderde van alle medewerkers had bijgedragen aan of gereageerd op een suggestie. Meer dan 7.500 projecten

waren geïmplementeerd. Alles bij elkaar hadden deze projecten ruim zeshonderd miljoen dollar aan inkomsten of besparingen opgeleverd.

Co-creatiestrategie

Waarde

Creëert waarde door voortdurend de ervaring voor alle stakeholders te verbeteren.

Doelen

Gaat uit van het initiële strategische doel en laat de strategie zich gaandeweg ontwikkelen.

Centrale aandachtspunt

Is gericht op de belangen van alle stakeholders en hoe het ecosysteem de taart zo groot mogelijk kan maken. Het hoofddoel is niet om de onderneming een zo groot mogelijk deel van die taart te bezorgen.

Voordeel

Voordelen ontstaan doordat stakeholders alsmaar meer betrokken raken en doordat er voortdurend nieuwe interacties en ervaringen worden ontwikkeld: productiviteit en creativiteit stijgen, kosten en risico's nemen af.

Hopelijk is inmiddels wel duidelijk wat voor rendement kan worden behaald met behulp van co-creatie door een brede groep stakeholders: een veel grotere persoonlijke betrokkenheid bij alle betrokkenen, wat weer leidt tot een hogere productiviteit en meer creativiteit, minder personeelsverloop en lagere kosten.

Inrichting van werk en strategie

Co-creatie betekent een andere kijk op bedrijfsvoering en strategie. In de traditionele aanpak zijn activiteiten en processen de twee bouwstenen. Iedere schakel van de waardeketen of processtap wordt beoordeeld op de economische merites ervan. Vervolgens besluit de onderneming om daar te gaan produceren waar dat het goedkoopst kan (bijvoorbeeld in een lagelonenland), dan wel om het productieproces te vereenvoudigen en zo tijd en geld te besparen. Men kijkt niet of nauwelijks naar ervaringen van mensen die voor nieuw concurrentievoordeel en nieuwe bedrijfsmodellen kunnen zorgen.

Met procesherontwerp worden 'knelpunten' aangepakt die een systeem ondoelmatig maken. Daarbij wordt echter vooral gekeken naar afgeba-

kende knelpunten. Het proces en het probleem worden bepaald door de onderneming, niet door de betrokken individuen. Bovendien wordt gekeken naar negatieve aandachtspunten; het is altijd makkelijker om een 'fout' te corrigeren. En ten derde is men gespitst op zaken waar aan te sleutelen valt. Vaak wordt er dapper geroepen dat alles 'op de schop' moet. In werkelijkheid gaat een project voor procesherontwerp meestal over het bestaande proces en wat daaraan schort. Dat beperkt van meet af aan de ruimte voor verandering. Co-creatie heeft deze beperkingen allemaal niet. De mensen die het werk opnieuw helpen inrichten, bedenken nieuwe, positieve ervaringen voor zichzelf. Ze ontwikkelen interacties die er voorheen niet waren. Denk maar aan de informele bijeenkomsten en websites die de junior adviseurs en de klanten bij die Europese bank bedachten.

Bovendien worden met co-creatie ook nog andere belangrijke nadelen van de traditionele strategie-vorming vermeden – wij zien vooral drie beperkingen bij het traditionele denken over de inrichting van bedrijfsvoering en strategie.

Bij de traditionele aanpak staan de kosten en baten van bedrijven bedrijfstak centraal

Bedrijven proberen tegenwoordig zoveel mogelijk winst in de bedrijfstak en de keten naar zich toe te trekken. Daartoe bouwt men aan een concurrentiepositie die de onderneming een zo sterk mogelijke onderhandelingspositie verschaft. Dat concurrentievermogen ligt altijd besloten in de onderneming.

Traditionele strategische initiatieven zijn doorgaans groot en uitermate zichtbaar. Denk aan een overname of een grote investering in nieuwe technologie. De concurrentie kan echter een tegenzet doen; ook zij kunnen een overname plegen, of evenveel investeren in technologie. Co-creatie, daarentegen, zorgt veelal voor nieuwe interacties tussen stakeholders en nieuwe ervaringen die 'onder de radar' van de traditionele bedrijfsstrategieën blijven. Ze zijn lastig waar te nemen en te kopiëren. Daardoor bieden ze vaak een langduriger concurrentievoordeel.

Bij de traditionele aanpak wordt niet gestreefd naar een 'win-winpropositie' voor alle stakeholders

Maar bij co-creatie juist wel! Bij co-creatie wordt eerst gekeken naar het gehele ecosysteem – niet naar de positie van de individuele onderneming daarin. Men probeert zich een nieuwe waardeketen voor te stellen: een waardeketen waarvan alle

stakeholders profijt hebben (ook de onderneming zelf, natuurlijk). De hoofddoelen zijn een zo groot mogelijke taart en een vitaal ecosysteem – en niet een zo groot mogelijke taartpunt voor de onderneming.

In de traditionele aanpak geldt de strategie al aan het begin als 'af' – wat vaak niet reëel is

Bij co-creatie wordt de strategie geleidelijk ontwikkeld. De betrokken mensen maken een ontwikkelingsproces door.

Aan het begin bepaalt de onderneming het strategische doel en het specifieke klantsegment dat ze op het oog heeft. Vervolgens probeert ze dat doel te bereiken door allerlei partijen uit het ecosysteem erbij te betrekken. Zowel voor hen als voor de onderneming wordt dan iets

waardevol ontwikkeld. De uiteindelijke strategie is de uitkomst van een dynamisch proces. De onderneming organiseert dat proces, maar het zijn de stakeholders die het tot stand brengen.

Deze bredere kijk op waarde, concurrentie en strategie sluit aan bij de huidige realiteit in de markt. Traditionele manieren van werken raken snel achterhaald door de technologische en economische ontwikkelingen. Neem bijvoorbeeld de economieën in opkomst. Managers weten inmiddels wel dat een marktwerking ontworpen voor een rijk land zich vaak niet leent voor zo'n nieuwe markt. Daar moet immers tegen fors lagere kosten en prijzen worden geconcentreerd. Bovendien ontbreekt het er vaak aan de benodigde infrastructuur voor distributie en service. Het Indiase conglomeraat ITC (zes miljard dollar omzet per jaar) laat echter zien dat met co-creatie een doeltreffend bedrijfsmodel kan worden gecreëerd voor een economie in opkomst.

Co-creatie van een bedrijfseconomisch 'ecosysteem' in India

ITC stond tien jaar geleden voor twee uitdagingen. De positie als exporteur in de wereldmarkt voor grondstoffen, vooral sojabonen, moest worden versterkt. En voor een nieuwe activiteit in voorverpakte levensmiddelen moesten landbouwproducten van goede kwaliteit worden ingekocht. Het aanbod van de boeren in India voldeed echter

Resultaten van het ideeënprogramma bij Orange na drie jaar: 93.000 ideeën, 7.500 uitgevoerde projecten, bijdragen van eenderde van het personeel, 600 mln dollar aan extra inkomen of besparingen

niet aan internationale kwaliteitseisen. Bovendien waren de Indiase boeren onvoldoende productief om de groei van ITC te kunnen ondersteunen. De belangrijkste oorzaken van deze problemen waren helder: de kleinschaligheid en inefficiëntie in de Indiase landbouw, en de corruptie en ondoorzichtigheid van de overheidsmarkten waar de boeren hun producten verkochten.

De traditionele strategie zou zijn geweest om een concentratie op gang te brengen in de Indiase landbouw. In de Verenigde Staten en Europa is dat onder andere gebeurd door grote aantallen kleine boerderijen over te nemen of te pachten. Die werden ondergebracht in kolossale agro-industriële bedrijven geleid door hoog opgeleide professionals. Een andere tactiek was om kleine zelfstandige boeren te dwingen tot samenwerking: zij kregen in inkoopcontracten productie- en kwaliteitseisen opgelegd waaraan uitsluitend grotere landbouwbedrijven konden voldoen. Een traditioneel denkende potentiële afnemer van landbouwproducten zou geprobeerd hebben om langs deze weg zo snel mogelijk schaalvoordelen op te bouwen. Wat de boeren daarvan vonden, zou geen enkele rol hebben gespeeld in de overwegingen.

ITC koos voor een andere weg. Als Indiaas concern was het begaan met de kleine boeren, die nauwelijks konden rondkomen maar toch zelfstandig wilden blijven. ITC wilde hen helpen, zich te bevrijden van de armoede. Productiviteit en kwaliteit moesten omhoog. Dat vereiste, dat boeren zich betere methoden eigen maakten. ITC zocht vanaf het begin naar een betere ervaring voor de boeren.

ITC verkreeg met co-creatie een businessmodel dat concurrenten niet snel evenaren

Het bedrijf haalde er ook meteen allerlei stakeholders bij die hetzelfde doel voor ogen hadden – waaronder ook NGO's en de overheid. Er kwamen workshops met de boeren. Al gauw ontstond het idee om de boeren via fora te leren hoe zij de opbrengst en kwaliteit konden verbeteren. De boeren wilden ook weten, hoe zij hun oogst konden opslaan. Dan zouden ze die tegen een zo hoog mogelijke prijs kunnen verkopen.

ITC is toen internetkiosken gaan inrichten, de zogeheten 'e-choupals'. ('Choupal' betekent 'ontmoetingsplaats' in het Hindi.) Iedere e-choupal bevond zich op loopafstand (vier à vijf kilometer) van een aantal dorpen en verzorgde in het lokale dialect allerlei informatie:

- Dagelijkse weersbericht, actuele marktprijzen voor gewassen, ander relevant nieuws voor boeren;
- Advies over landbouwmethoden;
- E-mail voor vragen aan agrarische wetenschappers, technici bij ITC en boeren met relevante ervaring;
- Kadastrale gegevens en contact met medische diensten en onderwijsvoorzieningen;
- Informatie van NGO's over nieuwe ontwikkelingen in veeteelt en zaden.

De veldmedewerkers van ITC kozen in het gebied rond een e-choupal steeds een van de boeren uit om de kiosk te managen: de zogeheten 'sanchalak'. Deze sanchalak leerde de kiosk te 'bedienen' en leiding te geven aan het collectieve opleidingsproces. Maar hij trad niet in dienst van ITC: hij bleef boer en verklaarde ook publiekelijk dat hij er was voor de lokale boeren. Zijn 'loon': provisie op de verkoop van de oogsten die de boeren aan ITC verkochten, en extra prestige in de lokale gemeenschap.

Het lukte de sanchalaks om inzicht te krijgen in wat de boeren bij uitstek belangrijk vonden, en dit met hen te bespreken. Ze wisselden via internet hun ervaringen uit en bespraken met de mensen van ITC hoe het 'e-choupal'-programma zich verder kon ontwikkelen. Een belangrijk punt voor de boeren waren de 'mandi', de traditionele, door de overheid geleide markten waar zij hun oogsten naartoe brachten. Deze lokale markten waren (en vele zijn het nog steeds) berucht om hun inefficiëntie en corruptie. De boeren werden vaak bedrogen op gewicht en prijs. Ook kregen ze vaak niet meteen hun geld, hoewel dit in strijd was met de regelgeving.

ITC, sanchalaks en boeren gingen in hun overleg nadenken over een alternatief voor de mandi: een soepele markt waar boeren een eerlijker prijs konden krijgen. ITC kon dan direct via die markten kwalitatief betere producten inkopen en zo zijn afhandelingskosten verlagen. Er ontstond een netwerk van markten die eigendom waren van ITC. Elk van deze 'choupal saagars' (centrale faciliteiten) bedient zo'n veertig à vijftig e-choupals. In tegenstelling tot de mandi-markten werken de markten van ITC met elektronische weegsystemen. Ook worden producten er objectief op hun kwaliteit getest, en krijgt de boer er meteen het volledige bedrag uitbetaald. Ook zijn er diverse voorzieningen, zoals schone toiletten. Inmiddels heeft ITC meer dan 6.500 e-choupals en bijna honderdvijftig eigen inkoopmarkten. De infrastructuur bedient inmid-

dels ruim veertigduizend dorpen en vier miljoen boeren verspreid over tien Indiase deelstaten.

ITC heeft op deze manier de transactiekosten in de inkoop met 25-30 procent weten te verlagen. Maar nog belangrijker: het concern heeft nu een betrouwbare en groeiende aanvoer van kwaliteitsproducten. Dit maakt het mogelijk om zowel als exporteur van grondstoffen en als fabrikant van voorverpakte levensmiddelen verder te groeien.

Co-creatie is een doorlopend proces bij ITC. De boeren, de sanchalaks, de managers van de markten en de medewerkers van ITC blijven in gesprek met elkaar. Dit heeft ertoe geleid dat de dienstverlening bij de choupal sagaars is uitgebreid. Er zijn daar bijvoorbeeld ook centra gekomen waar boeren kunstmest, zaad, pesticiden en gereedschap kunnen kopen. Ook kunnen boeren er bodemonderzoek laten doen en landbouwkundig advies inwinnen. Deze centra kunnen door hun schaalomvang bij fabrikanten veel betere prijzen bedingen dan de individuele boeren. Tegelijkertijd vormen ze een nieuwe bron van inkomsten voor ITC. Ook zijn er winkels geopend bij de centra. Eerst verkochten die alleen kruidenierswaren en andere consumentenproducten, later ook financiële diensten. Inmiddels wordt er een platform voor mobiele telefonie ingevoerd. Dat zal nog eens miljoenen mensen, ook op het platteland, de mogelijkheid bieden om voor ongeveer één dollar per maand landbouw informatie en andere consumentendiensten af te nemen.

ITC's concurrenten hebben intussen de traditionele strategische route bewandeld. Zij hebben met bedrijfs- en contractboerderijen geprobeerd een concentratie op gang te brengen in de Indiase landbouw – tot nu echter zonder veel succes.

Door te kiezen voor co-creatie heeft ITC niet alleen zijn oorspronkelijke doelen bereikt. Het concern heeft in India een businessmodel ontwikkeld en een concurrentiepositie opgebouwd waar geen enkele concurrent makkelijk aan zal kunnen tippen. De boeren hebben hun productiviteit aanzienlijk weten te verhogen en hun inkomen zien stijgen. Zij kunnen nu producten en diensten afnemen die hun kwaliteit van leven verbeteren.

Nieuw paradigma

Het nieuwe paradigma van co-creatie biedt een enorme kans aan de onderneming die er gebruik van weet te maken. Mensen willen, vooralsnog meer dan organisaties, gezamenlijk waarde creëren. Nu zijn de organisaties aan zet. Managers hebben altijd vooral geprobeerd om processen zo efficiënt

Aanvullende literatuur

Samen met de klant een nieuwe ontwikkeling opzetten:

C.K. Prahalad en Venkataraman Ramaswamy:

– 'Co-opting Customer Competence', *Harvard Business Review*, jan-feb 2000.

– *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business Review Press, 2004.

Co-creëren met uiteenlopende stakeholders, zoals medewerkers, klanten en leveranciers:

Venkataraman Ramaswamy en Francis Gouillart, *The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, Free Press, 2010.

mogelijk in te richten. Daarbij probeerden zij hun concurrentievoordeel in de waardeketen te behouden. Nu staan ze voor de uitdaging om nieuwe interacties tot ontwikkeling te helpen brengen tussen allerlei partijen. Ze zullen voor nieuwe platforms moeten zorgen, waar mensen en groepen die met elkaar te maken hebben elkaar ook kunnen ontmoeten. Zo kunnen zij alle stakeholders nieuwe ervaringen bieden.

Om dit te kunnen doen, zullen managers moeten breken met hun traditionele, diep gewortelde mentaliteit en gedrag. Dat is ongetwijfeld het grootste probleem. HR-medewerkers staan wellicht niet te trappelen om andere medewerkers een stem te geven in het beleid voor werving en selectie of de prestatiemeting. Inkopers vinden het misschien niet meteen vanzelfsprekend dat zij zich zouden moeten inleven in de positie van hun leverancier. Een fabrieksdirecteur wil misschien niet praten met kritische milieuactivisten. Het vergt een nieuw soort bescheidenheid om te erkennen, dat de ontvangers van de traditionele processen wellicht betere ideeën hebben dan zij, die al jarenlang leiding geven aan die processen.

Begin bij voorkeur op kleine schaal. Start met een platform gericht op de ervaringen van twee of drie belangrijke stakeholders en een specifiek doel. Bijvoorbeeld: inventariseren welke eisen klanten stellen aan een nieuw product; of hoe de levering beter kan; of hoe nieuw aanbod het beste kan worden gepitcht. Laat de co-creatie zich vervolgens op natuurlijke wijze uitbreiden. Het scala ervaringen voor de eerste stakeholders groeit. Er komen an-

dere stakeholders bij. Ieder stadium levert de organisatie weer nieuwe economische voordelen op. Die voordelen vormen weer een stimulans om verder te gaan op de ingeslagen weg, en steeds nieuwe toepassingen van co-creatie te verkennen.

Het gaat er bij co-creatie om, de beleving en ervaring

van mensen centraal te stellen in het plan van de onderneming. Het is tijd voor een democratische aanpak, waarbij het individu wordt uitgenodigd om samen met het management vorm te geven aan de toekomst.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Building the Co-Creative Enterprise', by V. Ramaswamy and F. Gouillart, in the October 2010 issue of the Harvard Business Review, pp. 100-109. Copyright © 2010 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2010 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.