

# Inhoud

	<i>Voorwoord</i>	8
1	<i>Gezamenlijk waarde creëren</i>	13
	De veranderende rol van de consument	14
	Interactie tussen consument en bedrijf: gezamenlijk waarde creëren is de realiteit die zich aandient	17
	Gezamenlijk waarde creëren	19
	Volgende praktijken ontdekken	27
2	<i>Bouwstenen van gezamenlijke creatie</i>	29
	Voorbeeld van interactie tussen consument en bedrijf gezamenlijke creatie van waarde: Somerset	29
	De bouwstenen voor gezamenlijke creatie	32
	Combinaties van de bouwstenen	41
	Gezamenlijk creëren – een nieuwe dynamiek	43
3	<i>Gezamenlijk creëren als ervaring</i>	44
	Voorbeeld van hoe waarde berust op gezamenlijk creëren als ervaring: Napster	44
	Bedrijfsgericht denken tegenover consumentgericht denken	46
	Keuzeaspecten in de interactie consument-bedrijf	48
	Traditionele uitwisseling tegenover de ervaring van gezamenlijke creatie	57
4	<i>Innovatie van ervaringen</i>	59
	Voorbeeld van ervaringsomgeving: Lego Mindstorms	59
	Innovatie van ervaringsomgevingen	62
	Nieuwe technologieën maken nieuwe ervaringen mogelijk	63
	Faciliterende technologie integreren in ervaringsomgevingen	68
	Aangrijpingspunten voor innovatie van ervaringen	69
	Het nieuwe pioniersgebied van ervaringsinnovatie	75
	De overstap naar ervaringsinnovatie	78

5	<i>Individualisering van ervaringen</i>	82
	De ervaring van gezamenlijke creatie individualiseren	82
	Voorbeeld van individualisering van ervaringen: OnStar	90
	Voorbeeld van gezamenlijke creatie van unieke waarde: universitaire opleidingen	92
	Overstap naar individualisering van ervaring	94
	Het spectrum van ervaringen van gezamenlijke creatie	96
6	<i>Ervaringsnetwerken</i>	98
	Voorbeeld van het opbouwen van een ervaringsnetwerk: John Deere	98
	Sociale en technische infrastructuur voor ervaringen	103
	Sociale en technische infrastructuur creëren ter ondersteuning van verscheidenheid van ervaringen	107
	Snelle herconfiguratie van middelen	112
	Toegang tot competentie	114
	Management van ervaringskwaliteit	118
	De overstap naar ervaringsnetwerken: belangrijke concepten en uitdagingen	120
7	<i>De markt als forum</i>	123
	Het concept van een markt	123
	Zich ontwikkelende gemeenschappen consumenten	127
	Verscheidenheid van interactie	129
	Verwachtingen gezamenlijk vormgeven: ontwikkelingsstadia van het bedrijf	131
	Gezamenlijk ervaringen vormgeven	134
	De ervaring is het merk	136
	De overstap naar de markt als forum	138
8	<i>Nieuw strategisch kapitaal opbouwen</i>	141
	De verschuivende zetel van kerncompetenties	141
	De verschuivende plek van innovatie	148
	De nieuwe concurrentieruimte	151
	Nieuw strategisch kapitaal opbouwen	153
	Nieuwe capaciteiten opbouwen voor de toekomst	157
9	<i>De manager als consument</i>	158
	Voorbeeld van infrastructuur voor real-time ervaringskwaliteitsmanagement: spoedeisende hulp	158
	De manager als consument: de vereisten	162
	De managementomgeving opbouwen	163
	Verscheidenheid van managers erkennen	165

Capaciteiten van de managementomgeving	168
Gezamenlijke ontwikkeling: managers in staat stellen zich te ontwikkelen met consumentenervaringen	172
<i>10 Snel kennis genereren</i>	<i>174</i>
Het concept van een kennisomgeving	174
Voorbeeld van de kracht van kennisomgeving: Buckman Labs	176
Een kennisomgeving opbouwen	178
Voorbeeld van infrastructuur van mondiale kennisomgeving: BP	186
Beletsels voor het creëren van een kennisomgeving	188
De uitdaging voor het management	189
De infrastructuur bouwen voor een kennisomgeving	191
<i>11 Strategie als ontdekking</i>	<i>196</i>
Het veranderende perspectief op middelen	196
Samenwerking en strategie	198
Samenwerken als gezamenlijk creëren	200
De risico's en kosten van samenwerking	202
Het nieuwe vermogen tot samenwerken en concurreren opbouwen	204
De cruciale rol van management bij gezamenlijke creatie van waarde	206
Gezamenlijk creëren en het nieuwe perspectief van strategie	207
<i>12 Nieuwe capaciteiten voor de toekomst opbouwen</i>	<i>209</i>
Productontwerp en -ontwikkeling	209
Prijsstelling, accounting en facturering	211
Kanaalmanagement	212
Merken en merkmanagement	213
Marketing, verkoop en service	213
Klantrelatiemanagement	217
Productie, logistiek en management van de aanvoerketen	218
Informatietechnologie	219
Voorbeeld hoe je zorgt voor it: ge Medical	223
Zorgen dat ervaring centraal komt te staan in het bedrijf: uitdagingen voor managers	225
Het interne bestuursdilemma	227
Bestuurscapaciteiten bouwen: een systeem van protocollen en disciplines bouwen	230
Een nieuwe theorie van bedrijfsbestuur	235
Het individu: de kern van de zaak	237
<i>Literatuur</i>	<i>240</i>
<i>Register</i>	<i>256</i>

## Voorwoord

Dit boek is het resultaat van een ongebruikelijke samenwerking van zes jaar tussen een niet-traditionele onderzoeker van strategie en een eclecticisch marketingwetenschapper. Beide waren we op zoek naar betekenis in de veranderingen die eind jaren negentig turbulentie veroorzaakten in onze economie. Toevallige ontmoetingen brachten ons bijeen. De zorg over de onderliggende oorzaken van deze veranderingen overheerste in onze aanvankelijke ontmoetingen. Reeds in een vroeg stadium waren we het eens dat de voortdurende angst voor discontinuïteit even ongegrond was als de uitbundigheid.

In 1999 en opnieuw in 2000 doceerde een van ons een MBA-cursus 'Nieuwe thema's in strategie'. De basispremissie was eenvoudig. De oude, gevestigde concerns (bedrijven van het type A) zouden niet verdwijnen. De nieuwe energieke dotcombedrijven (bedrijven van het type B) zouden niet vanzelfsprekend overleven. Een nieuwe categorie bedrijven (bedrijven van het type C) zou opkomen, een verandering van vorm en ontwikkeling van gevestigde bedrijven (A) en starters (B). Er leken zich subtiele en diepgaande veranderingen te voltrekken. Het was niet zo dat dotcombedrijven gewoon gevestigde bedrijven ten val brachten, of omgekeerd. We waren het er impliciet over eens dat het verschijnsel actiever, weloverwogen onderzoek verdiende. Toen begon onze gezamenlijke tocht, een periode van intensieve samenwerking en onderzoek.

We kwamen vrij snel tot enkele conclusies. Het verschijnsel was zeker niet cosmetisch. We zagen het bij arm en rijk, bij ontwikkelde landen en ontwikkelingslanden, in particuliere sectoren en overheidssectoren. Het zette vraagtekens bij het onderscheid tussen ondernemingen en huishoudens. Het verschijnsel leek universeel en dwong tot veranderingen bij overheden en in het bedrijfsleven. In bijna alle gevallen was er een aanzienlijke verschuiving in het invloedsevenwicht tussen het individu en de institutie, zij het de wetgever, het ziekenhuis, de universiteit of het concern. En wat nog belangrijker was: het individu kon actief deelnemen aan het proces waarmee al deze instellingen waarde genereerden, bijna alsof de efficiëntie van de moderne tijd werd gecombineerd met de nostalgische maatwerkwereeld. De consument en het bedrijf zijn nauw betrokken bij

# Inhoud

	<i>Voorwoord</i>	8
1	<i>Gezamenlijk waarde creëren</i>	13
	De veranderende rol van de consument	14
	Interactie tussen consument en bedrijf: gezamenlijk waarde creëren is de realiteit die zich aandient	17
	Gezamenlijk waarde creëren	19
	Volgende praktijken ontdekken	27
2	<i>Bouwstenen van gezamenlijke creatie</i>	29
	Voorbeeld van interactie tussen consument en bedrijf gezamenlijke creatie van waarde: Somerset	29
	De bouwstenen voor gezamenlijke creatie	32
	Combinaties van de bouwstenen	41
	Gezamenlijk creëren – een nieuwe dynamiek	43
3	<i>Gezamenlijk creëren als ervaring</i>	44
	Voorbeeld van hoe waarde berust op gezamenlijk creëren als ervaring: Napster	44
	Bedrijfsgericht denken tegenover consumentgericht denken	46
	Keuzeaspecten in de interactie consument-bedrijf	48
	Traditionele uitwisseling tegenover de ervaring van gezamenlijke creatie	57
4	<i>Innovatie van ervaringen</i>	59
	Voorbeeld van ervaringsomgeving: Lego Mindstorms	59
	Innovatie van ervaringsomgevingen	62
	Nieuwe technologieën maken nieuwe ervaringen mogelijk	63
	Faciliterende technologie integreren in ervaringsomgevingen	68
	Aangrijpingspunten voor innovatie van ervaringen	69
	Het nieuwe pioniersgebied van ervaringsinnovatie	75
	De overstap naar ervaringsinnovatie	78

# Inhoud

	<i>Voorwoord</i>	8
1	<i>Gezamenlijk waarde creëren</i>	13
	De veranderende rol van de consument	14
	Interactie tussen consument en bedrijf: gezamenlijk waarde creëren is de realiteit die zich aandient	17
	Gezamenlijk waarde creëren	19
	Volgende praktijken ontdekken	27
2	<i>Bouwstenen van gezamenlijke creatie</i>	29
	Voorbeeld van interactie tussen consument en bedrijf gezamenlijke creatie van waarde: Somerset	29
	De bouwstenen voor gezamenlijke creatie	32
	Combinaties van de bouwstenen	41
	Gezamenlijk creëren – een nieuwe dynamiek	43
3	<i>Gezamenlijk creëren als ervaring</i>	44
	Voorbeeld van hoe waarde berust op gezamenlijk creëren als ervaring: Napster	44
	Bedrijfsgericht denken tegenover consumentgericht denken	46
	Keuzeaspecten in de interactie consument-bedrijf	48
	Traditionele uitwisseling tegenover de ervaring van gezamenlijke creatie	57
4	<i>Innovatie van ervaringen</i>	59
	Voorbeeld van ervaringsomgeving: Lego Mindstorms	59
	Innovatie van ervaringsomgevingen	62
	Nieuwe technologieën maken nieuwe ervaringen mogelijk	63
	Faciliterende technologie integreren in ervaringsomgevingen	68
	Aangrijpingspunten voor innovatie van ervaringen	69
	Het nieuwe pioniersgebied van ervaringsinnovatie	75
	De overstap naar ervaringsinnovatie	78

5	<i>Individualisering van ervaringen</i>	82
	De ervaring van gezamenlijke creatie individualiseren	82
	Voorbeeld van individualisering van ervaringen: OnStar	90
	Voorbeeld van gezamenlijke creatie van unieke waarde: universitaire opleidingen	92
	Overstap naar individualisering van ervaring	94
	Het spectrum van ervaringen van gezamenlijke creatie	96
6	<i>Ervaringsnetwerken</i>	98
	Voorbeeld van het opbouwen van een ervaringsnetwerk: John Deere	98
	Sociale en technische infrastructuur voor ervaringen	103
	Sociale en technische infrastructuur creëren ter ondersteuning van verscheidenheid van ervaringen	107
	Snelle herconfiguratie van middelen	112
	Toegang tot competentie	114
	Management van ervaringskwaliteit	118
	De overstap naar ervaringsnetwerken: belangrijke concepten en uitdagingen	120
7	<i>De markt als forum</i>	123
	Het concept van een markt	123
	Zich ontwikkelende gemeenschappen consumenten	127
	Verscheidenheid van interactie	129
	Verwachtingen gezamenlijk vormgeven: ontwikkelingsstadia van het bedrijf	131
	Gezamenlijk ervaringen vormgeven	134
	De ervaring is het merk	136
	De overstap naar de markt als forum	138
8	<i>Nieuw strategisch kapitaal opbouwen</i>	141
	De verschuivende zetel van kerncompetenties	141
	De verschuivende plek van innovatie	148
	De nieuwe concurrentieruimte	151
	Nieuw strategisch kapitaal opbouwen	153
	Nieuwe capaciteiten opbouwen voor de toekomst	157
9	<i>De manager als consument</i>	158
	Voorbeeld van infrastructuur voor real-time ervaringskwaliteitsmanagement: spoedeisende hulp	158
	De manager als consument: de vereisten	162
	De managementomgeving opbouwen	163
	Verscheidenheid van managers erkennen	165

Capaciteiten van de managementomgeving	168
Gezamenlijke ontwikkeling: managers in staat stellen zich te ontwikkelen met consumentenervaringen	172
<i>10 Snel kennis genereren</i>	<i>174</i>
Het concept van een kennisomgeving	174
Voorbeeld van de kracht van kennisomgeving: Buckman Labs	176
Een kennisomgeving opbouwen	178
Voorbeeld van infrastructuur van mondiale kennisomgeving: BP	186
Beletsels voor het creëren van een kennisomgeving	188
De uitdaging voor het management	189
De infrastructuur bouwen voor een kennisomgeving	191
<i>11 Strategie als ontdekking</i>	<i>196</i>
Het veranderende perspectief op middelen	196
Samenwerking en strategie	198
Samenwerken als gezamenlijk creëren	200
De risico's en kosten van samenwerking	202
Het nieuwe vermogen tot samenwerken en concurreren opbouwen	204
De cruciale rol van management bij gezamenlijke creatie van waarde	206
Gezamenlijk creëren en het nieuwe perspectief van strategie	207
<i>12 Nieuwe capaciteiten voor de toekomst opbouwen</i>	<i>209</i>
Productontwerp en -ontwikkeling	209
Prijsstelling, accounting en facturering	211
Kanaalmanagement	212
Merken en merkmanagement	213
Marketing, verkoop en service	213
Klantrelatiemanagement	217
Productie, logistiek en management van de aanvoerketen	218
Informatietechnologie	219
Voorbeeld hoe je zorgt voor it: ge Medical	223
Zorgen dat ervaring centraal komt te staan in het bedrijf: uitdagingen voor managers	225
Het interne bestuursdilemma	227
Bestuurscapaciteiten bouwen: een systeem van protocollen en disciplines bouwen	230
Een nieuwe theorie van bedrijfsbestuur	235
Het individu: de kern van de zaak	237
<i>Literatuur</i>	<i>240</i>
<i>Register</i>	<i>256</i>



## Voorwoord

Dit boek is het resultaat van een ongebruikelijke samenwerking van zes jaar tussen een niet-traditionele onderzoeker van strategie en een eclecticisch marketingwetenschapper. Beide waren we op zoek naar betekenis in de veranderingen die eind jaren negentig turbulentie veroorzaakten in onze economie. Toevallige ontmoetingen brachten ons bijeen. De zorg over de onderliggende oorzaken van deze veranderingen overheerste in onze aanvankelijke ontmoetingen. Reeds in een vroeg stadium waren we het eens dat de voortdurende angst voor discontinuïteit even ongegrond was als de uitbundigheid.

In 1999 en opnieuw in 2000 doceerde een van ons een MBA-cursus 'Nieuwe thema's in strategie'. De basispremissie was eenvoudig. De oude, gevestigde concerns (bedrijven van het type A) zouden niet verdwijnen. De nieuwe energieke dotcombedrijven (bedrijven van het type B) zouden niet vanzelfsprekend overleven. Een nieuwe categorie bedrijven (bedrijven van het type C) zou opkomen, een verandering van vorm en ontwikkeling van gevestigde bedrijven (A) en starters (B). Er leken zich subtiele en diepgaande veranderingen te voltrekken. Het was niet zo dat dotcombedrijven gewoon gevestigde bedrijven ten val brachten, of omgekeerd. We waren het er impliciet over eens dat het verschijnsel actiever, weloverwogen onderzoek verdiende. Toen begon onze gezamenlijke tocht, een periode van intensieve samenwerking en onderzoek.

We kwamen vrij snel tot enkele conclusies. Het verschijnsel was zeker niet cosmetisch. We zagen het bij arm en rijk, bij ontwikkelde landen en ontwikkelingslanden, in particuliere sectoren en overheidssectoren. Het zette vraagtekens bij het onderscheid tussen ondernemingen en huishoudens. Het verschijnsel leek universeel en dwong tot veranderingen bij overheden en in het bedrijfsleven. In bijna alle gevallen was er een aanzienlijke verschuiving in het invloedsevenwicht tussen het individu en de institutie, zij het de wetgever, het ziekenhuis, de universiteit of het concern. En wat nog belangrijker was: het individu kon actief deelnemen aan het proces waarmee al deze instellingen waarde genereerden, bijna alsof de efficiëntie van de moderne tijd werd gecombineerd met de nostalgische maatwerkwereeld. De consument en het bedrijf zijn nauw betrokken bij