

# Co-creatie van organisaties met consumenten<sup>1</sup>

Een belangrijke sociale innovatie voor organisaties is samenwerken met externe partijen. Tot op heden is hierbij vooral gekeken naar samenwerking tussen organisaties. De komst van het internet en vooral van social media heeft het mogelijk gemaakt dat organisaties consumenten inschakelen om werk te verrichten. Samenwerken met consumenten heeft op dit moment zelfs een hype-karakter. Echter, duurzame co-creatie met consumenten komt niet zomaar van de grond. Consumenten buigen zich niet zomaar naar de wensen van het management. Dit conceptuele artikel gaat over wat nodig is om een duurzame co-creatie strategie uit te bouwen. De kernelementen van deze strategie zijn: een betere rolverdeling tussen organisatie en consumenten in de waardeketen; de waarde van co-creatie nagaan; het anders organiseren van bedrijfsprocessen; en aandacht besteden aan risicomangement. Een precieze classificatie van mogelijke samenwerkingsmodellen tussen consumenten en organisaties helpt om co-creatie succesvol te laten zijn.

## Inleiding

Als een organisatie met consumenten of afnemers duurzaam wil co-creëren, dan kan dat niet met hiërarchische coördinatievormen of top-down communicatie. Managers zullen anders moeten nadenken, zullen andere vaardigheden moeten inzetten en slimmer moeten werken. Deze drie elementen behoren tot wat Volberda (e.a., 2011) de kern van sociale innovatie noemen. Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden, het hanteren van flexibele organisatieprincipes en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen om het concurrentievermogen en de productiviteit van een organisatie te verhogen. Volberda (e.a.) ziet co-creatie als een aparte hefboom van sociale innovatie. Samenwerking met derde partijen helpt om



*Prof. dr. Steven Dhondt is senior research scientist bij TNO en verbonden aan de Katholieke Universiteit Leuven.*

*Carlijn Broekman, MSc is onderzoeker/adviseur bij TNO.*

*Wouter van der Torre, MSc is onderzoeker bij TNO.*

*Ir. Christiaan van de Berg is senior onderzoeker/adviseur bij TNO.*

*Dr. Noortje Wiezer is senior research scientist bij TNO.*

toegang te krijgen tot kennis en informatie die organisaties zelf niet hebben. Die kennisacquisitie verloopt beter met sociale innovatie. Van belang is dat Volberda (e.a.) bij 'externe samenwerking' vooral denkt aan relaties tussen ondernemingen (p. 101). Co-creatie tussen organisaties en consumenten is niet meegenomen. In dit artikel onderzoeken we hoe het sociale innovatiedenk kader bijdraagt aan het creëren van duurzame vormen van samenwerken tussen organisaties en consumenten.

Samenwerking van organisaties met consumenten kan vele vormen aannemen (Bogers e.a., 2010, p. 859). Co-creatie kan zich richten op de innovatie, productie en zelfs op de eigendomsvormen (Thijs e.a., 2008, p. 38). Co-creatie hanteren we hier als een overkoepelend concept voor al deze vormen van samenwerking tussen consumenten en producenten. Het interessante aan deze vorm van co-creatie is dat de klassieke waardevorming in organisaties wijzigt. Bedrijven hoeven niet meer alle waarde zelf te produceren (Cova e.a., 2009, p. 316). Consumenten leveren een deel van de waarde aan. Dergelijke co-creatie met consumenten heeft echter een paradoxaal karakter. Normaliter zou het management, zelfs in de definitie van sociale innovatie van Volberda (e.a.), volledige sturing moeten geven aan alle *resources* van de organisatie. Bij co-creatie met consumenten levert het management bewust aan macht en controle in. Er is nog weinig conceptueel werk bekend over hoe zo'n nieuwe productiewijze is te verzoenen met een gezonde bedrijfsstrategie, en wat de voorwaarden hierbij zijn. De enige ons bekende benadering die voor dit vraagstuk een conceptuele oplossing probeert te vinden, is de theorie van Service-Dominant Logic (SDL). SDL maakt vooral in de marketingwetenschappen opgang (Lusch e.a., 2006, p. 406). SDL staat tegenover Product Dominant Logic (PDL). In PDL-marketing doet de consument feitelijk niet actief mee met de bedrijven. PDL-marketing is erop gericht om passieve consumenten met massaproductie en -communicatie te bedienen. SDL-marketing stelt echter dat 'met' de consument geredeneerd moet worden. Het gaat om de directe relatie van de organisatie met de consument (Lusch e.a., 2006, p. 406). Het zijn niet zozeer producenten die waarde naar de consumenten brengen; integendeel, producenten ondersteunen de waardecreatie in processen die voor consumenten waardevol zijn (Cova e.a., 2009, p. 320). Consumenten zijn niet zomaar tevreden met een product, ze vragen om een specifieke beleving met dat product (Etgar, 2008, p. 99). Een voorbeeld maakt duidelijk wat we bedoelen. Een gebruiker van *open source*-software kan ook ontwikkelaar zijn van deze open source. Het ontwikkelen van dergelijke software levert de gebruiker amper geld op, als het dat al doet. Toch kent open source nog steeds veel aantrekking bij gebruikers: betrokkenheid bij het product of erkenning voor het geleverde werk zijn belangrijke drijvers om zich in te zetten. Managers die dergelijke gebruikers via 'klassieke marketing' (o.a. via prijs en promotie) willen binden, komen van een koude kermis thuis. Willen ze deze gebruiker-ontwikkelaar aan zich binden, dan zullen ze op de beleving van de gebruiker met de open source software zelf moeten inspelen (Vargo e.a., 2008a, p. 1).

Niet alleen is een andere managementstijl ten aanzien van deze gebruikers nodig, evenzeer moet de manager kijken hoe consumenten bijdragen aan ‘slimmer werken’ van een organisatie. Cova e.a. (2009, p. 322) wijzen erop dat co-creërende consumenten zich meestal in groepsverbanden aan bedrijven binden. Zij zien deze consumenten in grotere en veranderende verbanden optreden en daarmee een eigen machtspositie verwerven ten opzichte van de organisatie waarmee ze een relatie hebben. Kozinets e.a. (2008, p. 345) classificeren de samenwerkingsverbanden als *crowds, hives, swarms and mobs*. Deze verbanden kunnen toevallige en zelfs ludieke vormen aannemen, maar soms is de samenwerking zeer formeel en gestructureerd. Een voorbeeld van een zeer gestructureerde manier van optreden zijn de hives van *Star Trek*-fans die eigen episodes van de tv-serie maken. Het samenwerkingsverband van de crowds is ook gericht op precieze doelen, alleen is de samenstelling van de groep consumenten zeer heterogeen. Een voorbeeld van een crowd is de *Occupy Wall Street*-beweging. Een laatste verband zijn de swarms of mobs waarbij gebruikers totaal onvoorspelbaar optreden. Een voorbeeld is het gebruik van een website zoals marktplaats.nl. Managers zullen heel anders moeten reageren op crowds-, hives-, swarms- of mobs-achtige verbanden. Relaties tussen consument en organisatie kunnen verschillende vormen aannemen, maar een co-creatie productiewijze is tevens niet zonder risico. Als deze risico's niet bij aanvang worden onderkend, dan kan een ondoordachte inrichting van co-creatie grote schade aan de organisatie toebrengen. Bekend zijn de voorbeelden waarin consumenten producten of campagnes van bedrijven kapen (*hijacken*).

Een ander aspect van co-creatie is ook van belang. Als een bedrijf gaat produceren, dan selecteert het bedrijf op zorgvuldige wijze de medewerkers die daarbij nodig zijn. Bij co-creatie krijgt een organisatie welwillende medewerkers, maar wie dat zijn, dat weet een bedrijf niet. Niet altijd behoren dergelijke meewerkende consumenten tot de gewenste doelgroep van de organisatie. De organisaties beheersen deze consument ook niet. De mate van motivatie om aan te leveren kan sterk schommelen. Consumenten kunnen te weinig kritisch zijn over het bedrijf waar ze aan toeleveren: dat kan leiden tot *groupthink*-fenomenen. Weinig is bekend over de kosten van co-creatietrajecten, nog minder over de waarde van co-creatie voor consumenten en organisaties. Cova e.a. (2009, p. 334) wijzen erop dat sommige co-creatietrajecten ertoe leiden dat consumenten het gevoel hebben dubbel uitgebuit te worden: ze krijgen niets voor hun arbeid en moeten nog eens betalen voor het product dat ze zelf hebben gemaakt of bedacht. Deze risico's verminderen het duurzame karakter van co-creatietrajecten.

Al deze redenen maken dat managers naar sociaal innovatieve maatregelen moeten kijken om duurzame co-creatie vorm te geven. Op welke wijze zou dat dan kunnen? In dit artikel proberen we daar een antwoord op te geven. Eerst kijken we hoe we het concept van co-creatie voor organisaties meer hanteerbaar kunnen maken, daarna kijken we wat dit voor managementvaardigheden en ‘slimmer werken’ betekent. We maken hierbij geen onderscheid

tussen co-creatie bij publieke of private organisaties. Bij de afbakening van het concept van co-creatie situeren we de verschillende vormen van co-creatie aan de hand van het waardeketenmodel van Porter (1980, p. 37). Deze afbakening van de posities en rollen in de samenwerking tussen consumenten en bedrijf geeft aan hoe de co-creatie duurzaam kan worden gemaakt. Managers moeten weten hoe ze toeleverende consumenten als een niet te beheersen resource kunnen inzetten. Zij hebben daarvoor een nieuw handelingsrepertoire nodig. Een sociaal innovatieve aanpak van co-creatie met consumenten houdt daarom rekening met de volgende drie elementen:

- de wijze waarop een co-creatiestrategie toevoegt aan de waardevorming van en waardeverdeling in een organisatie;
- de processen, structuren en praktijken in een co-creatiemodel met consumenten;
- het risicomanagement bij een dergelijk model.

Met deze drie elementen kan een co-creatiestrategie met consumenten worden vormgegeven die bijdraagt aan het innovatie- en prestatievermogen van die organisaties. In de laatste paragraaf vatten we samen hoe onze conceptuele benadering van co-creatie met consumenten een aparte hefboom voor sociale innovatie is.

## 1. Consumenten in de waardeketen van organisaties

Het gaat in de productie en dienstverlening van een onderneming om de creatie van waarde. Klassiek hierbij is de beslissing die bedrijven moeten nemen: maken ze zelf iets (*make*) of kopen ze productiestappen van de waardeketen in (*buy*)? Co-creatie introduceert een nieuwe dimensie: de samenwerking aangaan met derden (*co-operate*). Als deze derden bedrijven zijn, dan spreken we over netwerkvorming, ketensamenwerking en buy-beslissingen. Als deze derden consumenten zijn, dan zijn andere beslissingen aan de orde. Veel hangt af van wat consumenten juist aan de waardevorming toeleveren. Consumenten kunnen heel wat rollen vervullen in relatie tot de waardevorming voor een bedrijf. Voor een bedrijf dat samenwerking met consumenten wil, is van belang om helder te hebben waarom een consument, – blijkbaar zonder tegenprestatie –, bereid is om tijd, kennis en zelfs geld aan het bedrijf te geven. De SDL-theorie lost deze paradox op met het onderscheid tussen ruilwaarde en gebruikswaarde in een handelstransactie tussen producent en consument. Voor consumenten gaat het met name om de gebruikswaarde van de transactie (Lusch e.a., 2006, p. 406). Wat bedoelen we met gebruikswaarde? Volgens ons kunnen we dit concept het beste verhelderen vanuit de rol die de consument in de waardeketen van de producent kan vervullen. Het waardeketenmodel van Porter (1980) is een handig instrument hierbij.

Als managers het competitieve voordeel van hun organisaties willen inschatten, dan is het waardeketen-denken van Porter (1980, p. 37) een goed ver-

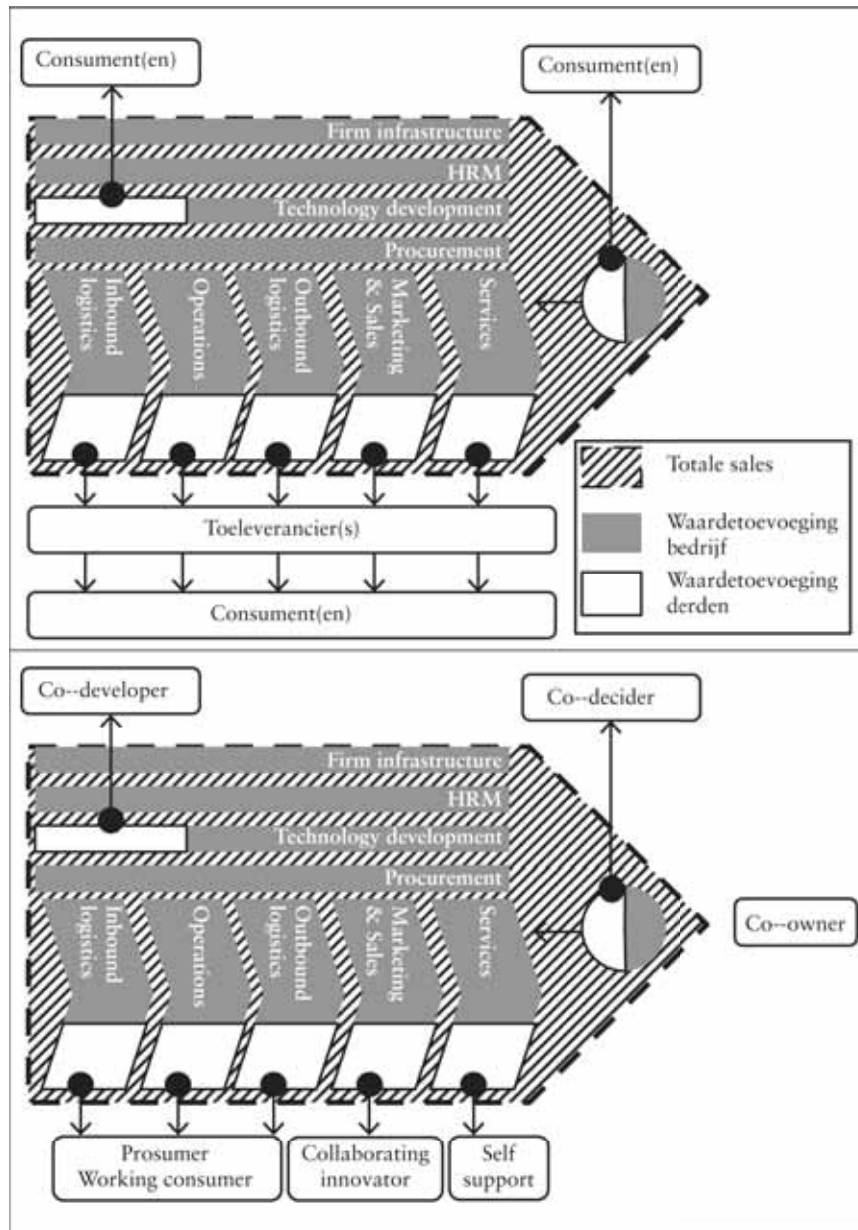
trekpunt. We passen dit denken toe op co-creatie met consumenten. Een consument als medeproducent kan een belangrijk onderdeel zijn van de waardeketen van een organisatie. De consument kan een rol spelen in alle stappen van deze keten: in marketing en ontwikkeling, in productie, in sales, maar ook in de interne besluitvorming in een organisatie (Xie e.a., 2008, p. 109) en in vraagstukken over co-eigenaarschap (Thijs e.a. 2008, p. 38). In de meest extreme vorm zou het ‘lege bedrijf’ kunnen ontstaan waarbij de producent alleen de rol van regisseur vervult ten aanzien van de activiteiten die waarde opleveren. Het is de vraag of een organisatie het ooit zo ver moet laten komen. Er zijn limieten aan co-creatie. Organisaties moeten altijd afwegen hoe duurzaam de waardecreatie is. Als de waarde van de samenwerking uitsluitend toekomt aan de consument, dan houdt het voor een producent al snel op (Nuttavuthisit, 2010, p. 315). Bedrijven ontstaan en blijven bestaan, omdat zij kennis en competenties bezitten en behouden die niet zomaar over te nemen zijn door consumenten (Bogers e.a., 2010, p. 869). Maar het feit dat de consument een centrale rol gaat vervullen in de hele waardeketen van een bedrijf zorgt voor enkele Copernicaanse wendingen in hoe over bedrijven gedacht dient te worden en wat managers moeten kunnen om die consumenten in te zetten. Een voorbeeld is het beeld van de *working consumer* of *prosumer* die meehelpt om waarde toe te voegen aan het aanbod van een bedrijf, maar zich niet laat binden door verschillende controlesystemen die bedrijven inzetten (Cova e.a., 2009, p. 328).

Een te ontwikkelen duurzame co-creatiestrategie zal dus een antwoord moeten formuleren op de vraag tot waar de manager de consument in de productie of dienstverlening laat participeren. Als het onderscheid tussen producent en consument niet verdwijnt, dan moet in de relatie tussen producent en consument geïdentificeerd worden hoe de consument de producent aanvult. Alleen zo kan ‘de waarde van co-creatie’ helder worden. In figuur 1 (p. 114) hebben we kernrollen weergegeven die een consument kan oppakken. Porter (1980, p. 37) geeft aan dat de waardeketen uiteindelijk niets anders uitdrukt dan alle stappen die bijdragen aan de sales van een bedrijf. In co-creatie worden belangrijke onderdelen van de ‘salesblokjes’ door consumenten aangeleverd. We kiezen deze Porter-benadering in tegenstelling tot latere benaderingen zoals waardenetwerken (Normann en Ramirez, 1993; Christensen, 2002). De waardenetwerken proberen de ‘buitenkant van de organisatie’ meer in de waardeketen te brengen, maar een goede modellering van de relatie met de consumenten is daarmee nog niet helder. De eenvoud van het Porter-model houdt ons betoog overzichtelijk.

In figuur 1 (p. 114) onderscheiden we de volgende rollen die de consument in de waardeketen kan innemen:

- **De consument als medebesluitvormer:** consumenten kunnen op verschillende manieren meebeslissen over wat bedrijven doen. Social media en internet vergroten deze consumenteninvloed. Consumenten kunnen hun mening sneller doorgeven (Prahalad e.a., 2000).

Figuur 1.  
 Rollen van consument in  
 waardeketen van bedrijf  
 (1a: posities; 1b: rollen)



Vormen van interactieve TV (denk maar aan alle talentenshows op tv) en crowd sourcing tonen aan dat consumenten meer macht krijgen in de beslisketen over wat geconsumeerd zal worden (Surowiecki, 2004).

- De consument als productontwikkelaar (co-design), marketeer en sales:** consumenten worden steeds belangrijker bij het vormgeven van nieuwe productideeën (Aarts e.a., 2012). Rowley e.a. (2007, p. 136) beschrijven hoe een *kiteboard*-producent via een online community de surfers bij de ontwikkeling van de producten betreft. Kitesurfers discussiëren via social



media met elkaar over de producten en brengen zo ideeën aan voor vernieuwing. De producent probeert als informele leider in de *community* de discussies te stroomlijnen. Het leiderschap van de producent is niet op macht gevestigd, maar op kennis, ervaring en respect binnen de social community. Consumenten kunnen ook ingezet worden als promotors van de producten (Cova e.a., 2009, p. 320).

- **De consument als prosumer:** consumenten kunnen als working consumer of de prosumer productietaken overnemen (Banks e.a., 2009, p. 419). Zoals Cova e.a. (2009, p. 328) aangeven, is het bijzondere dat deze nieuwe werknemers bereid zijn om input te leveren zonder dat daar een loon tegenover staat. De waarde voor de consument zit in de nieuwe relatie met de producent.
- **De consument als mede-eigenaar:** de meest vergaande vorm van co-creatie is co-ownership van de onderneming en de bedrijfsresultaten. Voorbeelden zijn acties waarbij consumenten worden uitgenodigd om geld te investeren in een nieuw idee (bv. *crowd funding* (Ordanini e.a., 2011)). Een bedrijf kan hiermee haar ondernemerschapsrisico verminderen.

Alvorens een co-creatiestrategie vast te stellen is het cruciaal na te gaan waar een organisatie in haar waardeketen de bijdrage van klanten wil gebruiken. Die inzet moet de manager afwegen tegen inkopen of zelf doen. Een co-creatieproject vergt een andere mindset van die managers (Ramaswamy, 2009, p. 36). Consumenten krijgen namelijk een zekere vorm van inspraak/macht, die ze wellicht op termijn niet meer zomaar opgeven. De keuze voor make en buy is dus voor een manager wezenlijk anders dan de keuze voor co-create.

## 2. De gebruikswaarde van co-creatie

Bij co-creatie neemt de consument rollen in de waardeketen van een onderneming in. In marketing en bedrijfskunde blijft het een tamelijk paradoxale gedachte dat consumenten zonder duidelijke tegenwaarde, dit gaan doen. Volgens SDL is de samenwerking tussen producent en consument pas te begrijpen als een ander concept van waarde wordt gebruikt. De *common sense*-definitie van waarde is: 'dat wat ontstaat uit de ruilrelatie tussen partijen' (*value-in-exchange*). Vargo e.a. (2008b, p. 145) menen dat daarnaast gekeken moet worden naar gebruikswaarde (*value-in-use*), de subjectieve waarde die de gebruiker toekent aan zijn relatie met het bedrijf. 'Gebruikswaarde kan afgeleid worden van de mate waarin de relatie tussen consumenten en organisaties bijdraagt aan beider overleven.' De inhoud van deze gebruikswaarde kan in onze ogen meer concreet gemaakt worden als we ons rollenmodel erbij halen. In tabel 1 (p. 116) hebben we ingeschat wat de waarde van co-creatie voor beide partijen, consument en organisatie, kan betekenen, afhankelijk van de verschillende rollen van de consument in de waardeketen van een bedrijf. Een voorbeeld: consumenten kunnen mee 'helpen' in de besluitvorming van een bedrijf; dat doen zij niet omdat ze daarvoor betaald worden, maar meestal omdat ze de producent kunnen binden aan een specifieke pro-

ductstrategie. Omgekeerd kan een bedrijf ervoor kiezen om consumenten toe te laten tot deze rol, vanuit het perspectief dat consumenten loyaal worden en blijven aan het bedrijf.

Tabel 1.  
Rollen van consument in de waardeketen van een bedrijf. Waardebeleving in deze posities voor de consument en voor de producent

Rol in de waardeketen	Waarde voor consument /Consumentbeleving	Waarde voor de producent	
Consumptie	Klanttevredenheid	Prijs	⇒ Value-in-exchange
Besluitvorming	Commitment van producent aan wensen consument	Loyalty, support	⇒ Value-in-use
Innovatie, creatie, marketing en sales	Directe relatie met producent Klanttevredenheid Meebeleven van product (experience value) Sociale erkenning Consumer thinking van producenten Leren Beter zelfbeeld	Meer creativiteit Inzicht in klantnoden Nieuwe marktniches Kortere ontwikkeltijd van nieuwe producten Provider thinking door consument Empathie (lagere transactiekosten) Klantbehoud, loyaliteit	
Productie ⇌ Dienst	Customization Cost reduction Risk reduction Klanttevredenheid	Betere producten, betere kwaliteit Nieuwe manier van <i>mass-customization</i> , service personalisering Kortere productietijd Snellere reactie op de markt Meer omzet	
Eigendom	Revenue sharing Stakeholder waarde	Risk sharing	

## GEbruikswaarde vanuit het perspectief van het bedrijf

De literatuur over co-creatie besteedt vooral aandacht aan inbreng van consumenten in de innovatie- en marketingfase van een bedrijf. Het gaat daarbij niet alleen om meer creativiteit bij de ontwikkeling van producten, maar vooral om een betere aansluiting bij de wensen van de consumenten. Een voorbeeld is een co-creatieproject bij Swarovski dat leidde tot 2.000 designs voor nieuwe horloges. Swarovski kreeg niet alleen allerlei nieuwe designs in de schoot geworpen, maar tegelijk ook zicht op de wijze waarop haar klanten materialen en edelstenen waarderen (Füller, 2010, p. 98). Een ander voordeel is dat co-creatie zorgt voor meer zicht op gebruikersbehoeften. *Consumer resistance* bij nieuwe producten kan helpen om nieuwe productniches af te leiden (Cova e.a., 2009, p. 319). Het grootste voordeel is volgens Etgar (2008, p. 98) dat co-creatie helpt om meer gevoel te krijgen voor *customization* van het aanbod. Co-creatie helpt juist om de communicatie met klanten meer gericht te laten verlopen. Een aparte waarde voor het bedrijf is betere klantenbinding. Co-creators zijn nu eenmaal gecoöpteerd door het bedrijf. Gecoöpteerde klanten zijn altijd meer tevreden en loyaler (Cova e.a., 2009, p. 333). De nauwere relatie vermindert tevens de faalkans van nieuwe producten en diensten. Kennis over wat klanten nu precies willen is een kerncompetentie van een organisatie (Cohen e.a., p. 1990). De marketingwetenschap heeft voor de consumentenmarkten heel wat technieken ontwikkeld



om meer creativiteit, nieuwe wensen, customization, klantenbinding en lagere faalratio's voor nieuwe producten te ontwikkelen. In de co-creatieliteratuur wordt daar vooralsnog weinig gebruik van gemaakt.

Minder aandacht is er in de literatuur over de betekenis van 'werkende consumenten', prosumers, voor de productiekosten. Het materiaal is vooralsnog anekdotisch van aard. Roser e.a. (2009) wijzen bijvoorbeeld op de voordelen van lagere productietijden, een grotere snelheid om producten op de markt te brengen waardoor uiteindelijk een hogere omzet mogelijk zou moeten zijn. Deze auteurs vermoeden lagere productiekosten, maar een uitgewerkte business case is op basis van deze aanwijzingen nog niet te maken. Daarnaast moet worden bedacht dat de communicatie met klanten ook tijdrovend kan zijn.

## GBRUIKSWAARDE VANUIT PERSPECTIEF COPRODUCENTEN

Etgar (2008, p. 98) ziet de consument als een rationele besluitvormer die profijt wil halen uit het co-creatieproces met bedrijven. Het is voor bedrijven van belang is om deze consumentenrationaliteit te doorgronden. SDL voorspelt dat het de consument vooral om kwalitatieve voordelen in de relatie te doen is. Een dergelijk kwalitatief voordeel is dat consumenten willen leren van de relatie. Co-creatie geeft een mogelijkheid tot directe feedback van het bedrijf. Etgar (2008, p. 102) vond dat bedrijven die positief terugkoppelen aan creatieve consumenten, het gevoel van eigenwaarde bij consumenten vergroten. Andere kwalitatieve voordelen zijn minder grijpbaar. Prahalad e.a. (2004, p. 12) zien een 'gevoel van macht' bij consumenten als belangrijkste reden om mee te produceren. Füller (2010, p. 101) legt een verband tussen prosumerisme en persoonlijkheidskenmerken van de consumenten: intrinsiek gemotiveerde consumenten vinden het deelnemen op zich leuk, en zijn blij als ze bij het proces van co-creatie worden betrokken. Zij halen voldoening uit het proces zelf. Zulke intrinsiek gemotiveerde mensen zijn meer gericht op de beleving van de relatie zelf (Füller, 2010, p. 101).

## LES: KIJK BIJ CO-CREATIE NIET ALLEEN NAAR GELD

Voor managers betekent dit allemaal dat zij zich goed moeten afvragen wáár in de waardeketen zij consumenten willen betrekken, en wat deze co-creatiestrategie voor beide partijen oplevert. Managers moeten een goede strategie ontwikkelen om klanten op de juiste manier aan zich te binden. Ruilwaarde of geld biedt geen garantie voor inzet van consumenten. Consumenten halen veel meer baten uit de relatie met de producent. Tabel 1 (p. 116) geeft een eerste denkkader hoe deze baten te identificeren. Eén opmerking hierbij: dit wederzijdse belang – of gelijkwaardige belang – tussen producent en consumenten in hun relatie moet niet overschat worden. We wijzen zo meteen op de grenzen van co-creatie.

### 3. Technologie en sturingsvormen voor duurzame co-creatie

Als co-creatie een managementinnovatie is voor bedrijven, dan is van belang welke processen, praktijken en structuren nodig zijn (Vaccaro e.a., 2012). De meeste literatuur kijkt hier niet naar, omdat de meeste auteurs gewend zijn alleen binnen de grenzen van de onderneming te kijken. Ook in het sociale innovatiemodel van Volberda (e.a., 2011) is niet helder hoe relaties met consumenten zouden moeten worden ingevuld. Externe samenwerking wordt als belangrijk geponereerd, maar niet duidelijk is of dit leidt tot nieuwe organisatievormen. Naar onze mening moet het mogelijk zijn om het model voor sociale innovatie uit te breiden met co-creatie. In de vorige paragraaf hebben we al aandacht besteed aan de posities en rollen van consumenten in de waardeketen van bedrijven. Maar de echte managementinnovatie zit in nieuwe technologie en besturingsconcepten (Kuipers e.a., 2010).

‘Social media’ en internet zijn de technologie om consumentencommunities aan bedrijven te koppelen. Maar veel is nog onbekend over hoe deze technologie dient te worden ingezet. De keuzes daarbij lijken vooralsnog oneindig (Füller e.a., 2007, p. 378). Daarnaast gaat het niet alleen om wat de technologie doet; van belang is wat de consumenten zelf met deze technologie kunnen. Andriue (e.a., 2010, p. 244) vragen zich af of de moderne consument wel over voldoende vaardigheden beschikt om met die technologie te werken. Managers – maar ook ontwerpers – zullen aandacht moeten besteden aan de competenties van consumenten.

Managers kunnen co-creanten en prosumers niet hiërarchisch aansturen. Dat betekent dat ze met meer horizontale stuurmechanismen moeten experimenteren. Soms zullen meerdere horizontale stuurvormen naast elkaar nodig zijn om zich van de betrokkenheid van co-creators te verzekeren. Kittur e.a. (2008) onderzochten wat vrijwilligers stimuleerde om Wikipedia-pagina's op een precieze en juiste wijze bij te houden. Expliciete coördinatie was minder effectief. Als groepen vrijwilligers bij elkaar werden gebracht en met elkaar gingen discussiëren over wat op een pagina diende te staan, dan steeg de behoefte aan nog meer overleg en afstemming. Redacteuren die daarentegen een *kick-off* organiseerden en kozen voor ‘impliciet leiderschap’ zagen zowel de productie als de kwaliteit stijgen. Impliciet leiderschap stond ook centraal in het voorbeeld van de kiteboard-productie (Rowley e.a., 2007, p. 143). Als producenten in de online community het leiderschap konden geven, dan steeg de juiste input van betrokken kitesurfers. Kitesurfers wilden alleen mee nadenken als zij de kennis en ervaring van de producent als leidend zagen.

Managers zullen moeten zoeken naar een evenwicht tussen de vele vormen van sturing. Füller (2010, p. 98) suggereert dat co-creatie het beste gericht kan worden op intrinsiek gemotiveerde consumenten. Het is echter lastig

voor een onderneming om de ‘oprechte’ motieven van zijn consumenten te testen. Alleen vertrouwen dat het met de ‘juiste’ consumenten vanzelf goed komt lijkt ook geen verstandige strategie. Daarom zullen organisaties moeten nadenken over de wijze waarop ze met beloning consumenten aan zich kunnen binden. Mason e.a. (2009) deden een experiment met financiële prikkels voor *crowd sourcing*-initiatieven op de Mechanical Turk-zoekmachine van de Amazon website. Opdrachtgevers kunnen op deze marktplaats kleine simpele taken wegzetten die dan vervolgens door bezoekers van de website worden uitgevoerd. Het experiment ging erom hoe kleine geldbedragen of aanmoediging de omvang en kwaliteit van het werk beïnvloedden. Het experiment toonde aan dat beide vormen van beloning effect hebben. Wel dient een producent een juiste mix samen te stellen. Het is een illusie te denken dat vooral intrinsiek gemotiveerde consumenten aandacht besteden aan het respecteren van deadlines. Meer druk uitoefenen op dergelijke groepen met geldelijke prikkels schrikt dergelijke groepen af om mee te werken (Mason e.a., 2009).

Prahalad (e.a., 2004, p. 13) vatten de nieuwe managementvaardigheden en het slimmer werken bij co-creatie samen onder de kernbegrippen ‘dialog, vertrouwen en transparantie’ (Prahalad e.a., 2004, p. 13). Managers moeten beseffen dat consumenten weliswaar vrijwillig investeren in het bedrijf, maar dat ze moeite hebben met het feit dat iemand aan hun vrijwillige investering geld verdient. Consumenten doen dat alleen als ze erop kunnen vertrouwen dat de producent die hun ‘diensten’ afneemt, doet wat hij belooft (Etgar, 2008, p. 99). Kennisdeling is een belangrijk middel om vertrouwen te winnen. Organisaties moeten in staat zijn om een open dialoog op gang te brengen met de toeleverende consumenten (zie bijvoorbeeld; Prahalad e.a., 2004, p. 13). Etgar (2008, p. 102) vond dat consumenten meer aan websites bijdragen als meer met hen gecommuniceerd en gedialogeerd wordt. Alleen dan zijn ze bereid om meer bij te dragen aan de website. Dialoog en communicatie, ook tussen de participanten onderling, zijn een noodzakelijke voorwaarde opdat alle participanten van elkaars kennis profiteren (Nahapiet e.a., 1996, p. 242). Prahalad e.a. (2004, p. 13) wijzen erop dat transparantie en vrije toegang tot informatie belangrijke bouwstenen zijn om deze gezamenlijke innovatie tot stand te brengen. Bij traditionele productieorganisaties is informatie juist asymmetrisch tussen management en uitvoerders verdeeld. Asymmetrische informatierelaties met co-creërende consumenten torpederen elke betekenisvolle dialoog.

Een laatste succesfactor is het expliciet benoemen van de toegevoegde waarde van consumenten aan de waardeketen (Etgar, 2008, p. 102). Consumenten die onderschatten wat zij bijdragen aan het co-creatieproces, zullen hun tijd en moeite in de co-creatie gaandeweg verminderen.

Box 1.

Implicaties voor nieuwe managementvaardigheden en slimmer werken:

- Nieuwe managementvaardigheden:
  - Sturen via social media en internet: daarbij de consumenten 'opvoeden' opdat ze op juiste manier gebruik maken van de technologie.
  - Tegelijk kunnen hanteren van verschillende horizontale sturingsvormen naast elkaar (bv. informeel leiderschap in communities).
  - Zoeken hoe consumenten met geld en intrinsieke motivatie gemotiveerd kunnen worden.
  - Realiseren van een transparante dialoog met consumenten.
- Slimmer werken:
  - Vertrouwen winnen via kennisdeling.
  - Inzetten op gebruikswaarde om consumenten te binden aan het eigen productieproces.

## 4. Managen van risico's van co-creatie

Duurzame co-creatie is afhankelijk van gepast risicomanagement. Wat uit de voorgaande paragrafen blijkt, is dat er geen simpel recept ligt om de co-creatie in de waardeketen vorm te geven. Consumenten zijn nu eenmaal geen gewillige werknemers (Kozinets e.a., 2008, p. 345). Soms groeperen consumenten zich zelfs om tegen een producent te ageren. Niet alleen is de consument geen gewillige co-creator, soms moet een bedrijf deze co-creator juist niet hebben. Beide risico's maken dat het lastig zal zijn om een goede business case voor co-creatie op te stellen: co-creators bieden heel wat waarde, maar kunnen ook waarde vernietigen. We bespreken de afzonderlijke risico's en manieren om de risico's te managen. Daarbij kijken we vooral naar hoe met sociale innovatie het gedrag van co-creators kan worden gestuurd.

### HET MANAGEN VAN THE AGE OF CRITICISM

Consumenten kunnen niet alleen organisaties helpen, maar ze zijn ook in staat om heel wat schade aan een product of dienst toe te brengen. Fournier e.a. (2011, p. 8) wijzen erop dat de wereld van sociale media ook *the age of criticism* is. Social media zorgen ervoor dat producten en merknamen voortdurend kritisch onder de loep komen. Bedrijven kunnen zonder dat ze er erg in hebben plots een storm van kritiek over zich heen krijgen. De auteurs beschrijven voorbeelden van webacties van boze consumenten tegen McNeil Consumer Healthcare en United Airlines. Bedrijven moeten weten hoe ze met dergelijke stormen dienen om te gaan. Soms kapen consumenten de ideeën en de producten van een organisatie. Een voorbeeld is wat het chipsmerk Smiths beleefde bij de zoektocht naar een nieuwe naam voor een nieuw zoutje. De weblog GeenStijl zorgde ervoor dat het nieuwe product Doritos – Geen Stijl moest gaan heten. Het meest schadelijk voor een organisatie is het wanneer de consumenten gegroepeerd en niet in lijn met de belangen van de organisatie optreden. Het is niet verwonderlijk dat de meeste organisaties een ambivalente relatie onderhouden met hun prosumers. Prosumers houden zelf soms een slechte nasmaak over aan hun inzet voor een producent. Cova e.a. (2009,

p. 333) wijzen op het feit dat consumenten het risico dragen van dubbele exploitatie: allereerst worden ze niet betaald voor hun knowhow, enthousiasme en medewerking aan verkoopbare producten; daarnaast betalen ze een *price premium* voor hun inzet omdat de producten meer gebruikswaarde hebben dan als ze uit een traditioneel productiesysteem komen.

## HET MANAGEN VAN DE *BIASED WISDOM OF THE CROWD*

Intrinsiek gemotiveerde consumenten zijn bereid heel wat werk te verzetten voor een producent (Füller, 2010, p. 98). Het is echter de vraag of de producent de juiste consumenten als toeleverancier van ideeën en arbeid heeft. Kostakos (2009) noemt daarom *the crowd's wisdom biased*. Het is voor een producent van groot belang om te weten wie precies zijn prosumers zijn. Via social media lijkt het erop dat alle consumenten even creatief of productief zijn en op een gelijke manier dienen te worden behandeld (Van Dijck e.a., 2009, p. 860). In de praktijk doen zich echter meerdere problemen voor. Prosumers kunnen weleens tot een andere doelgroep horen dan die de producent zich toewent. Het is maar de vraag of prosumers en organisaties *cultural compatible* zijn met de producent (Etgar, 2008, p. 101). Een ander probleem is dat tussen de prosumers onderling er mogelijk te weinig verbinding bestaat. De heterogeniteit van deze consumenten maakt dat het lastig is om de juiste productiewijze te kiezen (Bolton e.a., 2009, p. 95). Zij wijzen er verder op dat organisaties niet altijd kunnen nagaan wie precies hun prosumer is. Privacyregels beperken de manoeuvreerruimte van organisaties. Ramaswamy (2009, p. 33) ziet nog een beperking: werknemers van een organisatie kunnen consumenten als hun concurrent zien. Een vruchtbare co-creatie kan alleen slagen als managers begrijpen dat de eigen medewerkers gemotiveerd moeten worden om consumenten goed in te schakelen.

## DE FLEXIBELE BUSINESS CASE VOOR CO-CREATIE

Het derde risico heeft te maken met de lastig te formuleren business case voor co-creatie. Juist omdat het lastig is om de waardeketen goed in te vullen, is het lastig om uit te rekenen wat co-creatie precies kan opleveren. Bovendien maakt een open en transparant forum met consumenten de geopperde ideeën zichtbaar voor concurrentie. Rowley e.a. (2007, p. 143) beschrijven in hun kitesurfer-voorbeeld dat er nog andere kitesurf-producten waren die met een zelfde strategie proberen om consumenten-kitesurfers aan zich te binden. De community kan zomaar wegllopen. Gekoppeld aan dit risico bestaat het fenomeen van groupthink in het ontwikkelproces tussen consumenten en organisaties (Van Dijck e.a., 2009, p. 863). Participanten met goede ideeën kunnen zich laten overbluffen door andere participanten met een hogere eigendunk of met betere communicatievaardigheden. Dat helpt niet om de juiste creativiteit te ontwikkelen voor het bedrijf. De kosten van co-creatie en de mogelijke op-

brengsten van co-creatie zijn ook lastig in te schatten. In het formuleren van de business case is het mogelijk dat de oorspronkelijke bedoeling van de samenwerking verschuift. Möller e.a. (2008, p. 42) beschrijven het voorbeeld van softwareleverancier MySQL die hoopte met het openstellen van de source code, een kritische massa van nieuwe ontwikkelaars aan zich te binden. Geld moest komen van de verkoop van meer software. Gaandeweg leerde het bedrijf dat door de software open te stellen, haar product kritisch werd voor heel wat processen bij bedrijven. Deze bedrijven gingen MySQL inhuren om operationele zekerheid te garanderen. Uiteindelijk verdient MySQL niet zozeer aan de verkoop van software, maar wel aan ondersteuning van bedrijven bij gebruik van de software. Voor de drie risico's hebben we de volgende tips om het risicomanagement in te vullen:

Tabel 2.  
Risicomanagement voor  
drie risico's bij co-creatie

Risico	Maatregelen
Tegenwerkende consumenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allereerst is er openheid in de communicatie nodig (Ramaswamy, 2004): het is van belang om oprecht te zijn over de eigen doelstellingen. Vervolgens is nadenken over wat met jouw aanbod mogelijk is: het is beter op voorhand eventuele onwielgevallige resultaten te voorzien en vast te stellen hoe je in die situaties wilt 'meebuigen'. Niet-oprechte communicatie achteraf verergert de beeldvorming over een bedrijf.</li> <li>• Bij de start moet ook over de waarde van de co-creatie voor de prosumers worden nagedacht. Op alle aspecten van die waarde moet de producent vooraf inspelen, niet achteraf.</li> <li>• Dong e.a. (2008) en Bolton e.a. (2009, p. 98) adviseren een systeem voor 'service failure and recovery'. Het gaat erom dat consumenten weten wat ze kunnen verwachten als er iets met de dienst fout gaat. Typisch gaat het om snelheid van feedback, compensatie of mogelijkheden tot contact.</li> </ul>
'Verkeerde' prosumers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vooraf zal het profiel van de gewenste en de waarschijnlijke prosumers moeten worden gegeneereerd. De aansluiting van de groepen bij de doelstellingen van het bedrijf moet worden geanalyseerd. De producent moet weten of de prosumers aanvullend zijn op de eigen productiecapaciteit of dat de eigen productiecapaciteit zo wordt ingericht dat 'omgegaan' wordt met het werk van de prosumers. In de eerste situatie heeft een producent een 'push strategie' waarbij prosumers handig zijn om te gebruiken (type relatie Apple met zijn prosumers). In de tweede situatie buigt het bedrijf zich naar het gedrag en wensen van de consumenten (type MySQL) (Möller e.a., 2008, p. 45). Möller e.a. (2008, p. 45) ontwikkelden hiervoor de <i>value strategy matrix</i> die aangeeft welke positie de consumenten hebben in relatie tot de bedrijfsstrategie.</li> </ul>
Zwakke business case	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijven moeten de inbreng van consumenten in de totale bedrijfsstrategie wegen. Een concurrentieanalyse met sterkte-zwakteanalyse is aangewezen. Voor de verschillende zwakten moet het bedrijf acties liggen hebben (Porter, 1980).</li> </ul>

## 5. Sociale innovatie, voorwaarde voor duurzame co-creatie

Externe relaties kunnen een hefboom voor sociale innovatie zijn. Geldt dit ook voor externe relaties van organisaties met consumenten? Als bedrijven en organisaties op deze wijze willen innoveren, dan moeten ze beseffen dat ze steeds minder delen van hun eigen productie zelf onder controle hebben. In plaats van alleen te steunen op 'slimmer werken' van de eigen medewerkers, zullen ze meer afhankelijk worden van de slimheid van hun mee-producerende consumenten. De mate waarin deze consumenten echt



bijdragen aan het bedrijfsbelang is afhankelijk van de mate waarin de relatie met die consumenten goed is vorm gegeven. Bij een samenwerking met andere bedrijven kan een organisatie kiezen met wie ze werkt en hoe ze de relatie wil hebben. In de relatie tussen consumenten en organisaties spelen meer vrijheidsgraden: het is van belang om processen, praktijken en structuren in organisaties aan te passen opdat aan de ene kant de co-creatie duurzaam wordt, aan de andere kant de risico's in de relatie zijn te beheersen. Co-creatie kan pas een hefboom voor innovatie in bedrijven en organisaties worden als managers nieuwe vaardigheden leren én er slimmer wordt gewerkt.

We wezen er al op dat management bij co-creatie bewust aan macht en controle moet inleveren. Co-creatie met consumenten dwingt nieuwe managementprocessen in te voeren: managers moeten consumenten niet benaderen vanuit een 'control-perspectief'. Het vertrekpunt bij het herinrichten van die processen moet zijn hoe consumenten bijdragen in de waardeketen van een bedrijf. Ze zullen moeten kijken hoe ze inspelen op de grillige wensen van die consumenten. Dat betekent bereid zijn om flexibel te reageren op die wensen. Maar het is ook nieuwe technologie (social media en internet) gebruiken en flexibel inzetten. Bedrijven zullen de coördinatie moeten 'horizontaliseren' waarbij meer gebruik wordt gemaakt van bijvoorbeeld informeel leiderschap in communities, combineren van verschillende beloningsvormen (intrinsiek, extrinsiek) en meer transparante communicatie. Dat zal niet alleen gelden voor de contacten met de consumenten, maar uiteindelijk ook met de eigen medewerkers. In die zin werkt co-creatie met consumenten als een hefboom voor sociale innovatie in de eigen organisatie.

Box 2.

Hoe co-creatie met consumenten organiseren?

- In de relatie met consumenten: minder inzetten op 'prijssprinkels', maar op de gebruikswaarde die consumenten zien in de relatie met een bedrijf. Tabel 1 geeft voorbeelden van die gebruikswaarde. Uiteindelijk zullen managers met die consumenten moeten meedenken.
- Het slimmer werken betekent zowel intern als extern vernieuwen. Als consumenten een rol krijgen in de waardeketen van een organisatie, dan betekent dit dat de eigen medewerkers andere rollen zullen krijgen. Managers zullen moeten nadenken hoe de eigen kennis wordt vastgehouden, maar ook hoe de kennis aan de 'buitenkant' wordt vastgehouden en ontwikkeld. Managers zullen vaardigheden moeten ontwikkelen om zowel eigen medewerkers als prosumers tevreden te houden en om tot kennisdeling te komen. Dit vergt transparante manieren van managen en informatiedelen.

Co-creatie met consumenten is een hype (Edvarsson e.a., 2011, p. 327). Maar onbesuisd handelen maakt co-creatie een eenmalige oefening. We hebben verschillende handvatten gegeven hoe co-creatie wel een duurzaam karakter te geven. In de huidige concurrentieverhoudingen is het handig om toegang te krijgen tot nieuwe bondgenoten. In box 2 vatten we de belangrijkste aanbevelingen samen bij het duurzaam vormgeven van co-creatie.

Er is nog wel werk aan de winkel om co-creatie een valide sociale innovatie te laten zijn. Ons voorstel om de Porter-waardeketen en het concept van gebruikswaarde te gebruiken, heeft meer conceptuele onderbouwing nodig. We hebben nog meer begrip nodig voor het vertalen van de voornamelijk kwalitatieve concepten in tools voor managers. Vergelijkend onderzoek is nodig om na te gaan hoe co-creatie in de verschillende stappen van de waardeketen van organisaties precies werkt. Praktijkgericht onderzoek is vereist om na te gaan hoe ruil- en gebruikswaarde daadwerkelijk verschillende gevolgen hebben voor hoe consumenten optreden.

#### Noot

1. Dit artikel kwam tot stand met financiering uit het TNO Enabling Technology Programme Behavior & Innovation 2011.

## Literatuur

- Aarts, N., Haar, M. ter, & Verhoeven, P. (2012). Samen voor zichzelf. In *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 66, 4, pp. 70-97.
- Andreu, L., Sanchez, I., & Mele, C. (2010). Value co-creation among retailers and consumers New insights in to the furniture market. In *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, pp. 241-250.
- Banks, J., & Deuze, M. (2009). Co-creative labour. In *International Journal of Cultural Studies*, 12, (5), pp. 49-431.
- Bogers, M., Afuah, A., & Bastian, B. (2010). Users as Innovators A Review, Critique, and Future Research Directions. In *Journal of Management*, 36 (4), July, pp. 857-875.
- Bolton, R., & Saxena-Iyer, S. (2009). Interactive Services A Framework, Synthesis and Research Directions. In *Journal of Interactive Marketing*, 23, pp. 91-104.
- Christensen, C. (2002). *The Innovator's Dilemma The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. New York: Collins Business Essentials.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity A new perspective on learning and innovation. In *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
- Cova, B., & Dall'ol, D. (2009). Working consumers the next step in marketing theory? In *Marketing Theory*, 9, (3), pp. 315-339.
- Dijck, J. van, & Nieborg, D. (2009). Wikinomics and its discontents a critical analysis of Web 2.0 business manifestos. In *New Media & Society*, 11, (4), pp. 855-874.
- Dong, B., Evans, K.R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. In *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 123-137.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation a social construction approach. In *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, pp. 327-339.

- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. In *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 97-108.
- Fournier, S., & Avery, J. (2011). The uninvited brand. In *Business Horizons*, 875, pp. 1-15.
- Füller, J., & Matzler, K. (2007). Virtual – Product Experience and Customer Participation – a Chance for Customer Centred, Really New Products. In *Technovation*, 27, (6/7), pp. 378-87.
- Füller, J. (2010). Refining virtual co-creation from a consumer perspective. In *California Management Review*, 52, (2), Winter, pp. 98-122.
- Kittur, A., Kraut, R.E. (2008). Harnessing the Wisdom of Crowds in Wikipedia Quality Through Coordination. In *Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperative work*, pp. 37-46.
- Kostakos, V. (2009). Is the crowd's wisdom biased? A quantitative analysis of three online communities. In *Adjunct proceedings of IEEE SocialComm, International Symposium on Social Intelligence and Networking (SIN09)* August 29-31. Canada: Vancouver.
- Kowalkowski, C. (2011). What does a service-dominant logic really mean for manufacturing firms? In *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 124, pp. 1-8
- Kozinets, R.V., Hemetsberger, A., & Schau, H.J. (2008). The Wisdom of Consumer Crowds. Collective Innovation in the Age of Networked Marketing. In *Journal of Macromarketing*, 28, (4), December, pp. 339-354.
- Kuipers, H., Amelsvoort, P. van, & Kramer, E.-H. (2010). *Het nieuwe organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Acco Uitgeverij, 2010.
- Lusch, R.F., & Vargo, S.L. (2006). Service-dominant logic as a foundation for general theory. In R.F. Lusch & S.L. Vargo (Eds), *The service-dominant logic of marketing dialog, debate, and directions*. New York: M.E. Sharpe, pp. 406-20.
- Mason, W., & Watts, D.J. (2009). Financial Incentives and the 'Performance of Crowds'. In *KDD-HCOMP '09*, June 28.
- Möller, K., Rajala, R., & Westerland, M. (2008). Service Innovation Myopia? A New Recipe for Client-Provider Value Creation. In *California Management Review*, 50, (3), Spring, pp. 31-45.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. In *Academy of Management Review*, 22, pp. 242-266.
- Normann, R., & Ramírez, R. (1993). From Value Chain to Value Constellation Designing Interactive Strategy. In *Harvard Business Review*, 71, July/August, pp. 65-77.
- Nuttavuthisit, K. (2010). If you can't beat them, let them join The development of strategies to foster consumers' co-creative practices. In *Business Horizons*, 53, pp. 315-324.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences the next practice in value creation. In *Journal of Interactive Marketing*, 18, (3), Summer, pp. 5-14.

- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., & Venkataram, S.K. (2000). Consumer centricity. In *Information Week*, April 10, online.
- Ramaswamy, V. (2009). Leading the transformation to co-creation of value. In *Strategy & Leadership*, 37, (2), pp. 32-37.
- Ramaswamy, V. (2010). It's about human experiences ... and beyond, to co-creation. In *Industrial Marketing Management*, 06.030, pp. 1-2
- Roser, T., & Samson, A. (2009). *Co-creation new paths to value*. London: Promise/LSE Enterprise.
- Rowley, J., Kupiec-Teahan, B., & Leeming, E. (2007). Customer community and co-creation a case study. In *Marketing Intelligence & Planning*, 25, (2), pp. 136-146.
- Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. New York: Doubleday.
- Thijs, N., & Staes, P. (2008). *European Primer on Customer Satisfaction Management*. Maastricht EIPA/CAF.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2012). Management Innovation and Leadership The Moderating Role of Organizational Size. In *Journal of Management Studies*, 49, (1), January, pp. 28-50.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008a). Service-dominant logic continuing the evolution. In *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36,(1), pp. 1-10.
- Vargo, S.L., Maglio, P.P., & Akaka, M.A. (2008b). On value and value co-creation A service systems and service logic perspective. In *European Management Journal*, 26, pp. 145-152.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. In *Tijdschrift voor HRM*, 1, pp. 85-110.
- Xie, C., Bagozzi, R.P., & Troye, S.V. (2008). Trying to prosume toward a theory of consumers as co-creators of value. In *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 109-122.