

Journal of Social Intervention: Theory and Practice –
2009 – Volume 18, Issue 4, pp. 103–111
URN:NBN:NL:UI:10-1-100155

ISSN: 1876-8830

URL: <http://www.journalsi.org>

Publisher: Igitur, Utrecht Publishing & Archiving
Services in cooperation with Utrecht University of

Applied Sciences, Faculty of Society and Law

Copyright: this work has been published under a

Creative Commons Attribution-Noncommercial-No

Derivative Works 3.0 Netherlands License

C.K. Prahalad & M.S. Krishnan. **The new age of
innovation. Driving co-created value through**

global networks. New York: McGrawHill, 2008,

278 p., € 29,99.

ISBN 9780071598286

BOOKS

FRITS MEIJERING

In hun boek leveren Prahalad en Krishnan een originele bijdrage aan de competentiebenadering vanuit een mondiaal perspectief. Zij introduceren hier een innovatief businessmodel voor organisaties.

Transformatie ontstaat niet via charismatische leiders of door middel van grote doorbraken, maar geleidelijk aan door verbindingen te leggen. Ontwikkeling verloopt evolutionair en ontstaat door de strategische ambitie van de organisatie te verbinden met concrete acties, die continu zorgen voor verbetering.

Prahalad en Krishnan gaan uit van twee pijlers: $N=1$ en $R=G$. $N=1$ wil zeggen dat elke persoon beschikt over bijzondere talenten

en capaciteiten. Ieder mens is uniek. Elke actor heeft legitieme subjectieve wensen, verlangens, opvattingen en waarden en tracht zijn keuzemogelijkheden te vergroten door te blijven leren. $R=G$ betekent dat steeds meer bronnen (resources) mondiaal (global) beschikbaar komen, mits zij toegankelijk worden gemaakt met hulp van "change agents". Door individuen toegang te verschaffen tot bronnen worden keuze- en toepassingsmogelijkheden van actoren aanzienlijk vergroot. Dankzij een technologische innovatie, slimme organisatie, internationale uitwisseling en samenwerking neemt het aantal bronnen (resources) fors toe.

BOOKS

In zijn eerdere werk, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (2004, New Jersey: Wharton School Publishing), benadert Prahalad het probleem van de armoede van grote delen van de wereldbevolking als kans. De groep van miljarden arme mensen vormt een potentiële groep klanten. Door arme mensen elementaire middelen te verschaffen, bijvoorbeeld door het verstrekken van microkredieten aan vrouwen, kunnen zij produceren en consumeren en hun keuzemogelijkheden aanzienlijk vergroten. Goedkope middelen zijn bijvoorbeeld zaden voor de landbouw, watervoorzieningen, simpele machines, gratis software, goedkope internetverbinding, betaalbare mobiele telefoons en laagdrempelige toegang tot informatie. Deze elementaire middelen zijn zeer betaalbaar en worden op grote schaal efficiënt geproduceerd, maar zij zijn in westers landen relatief goedkoper dan in ontwikkelingslanden.

Met elementaire middelen kunnen grote bevolkingsgroepen hun bekwaamheden ("capabilities") aanzienlijk uitbreiden. Op deze wijze ontstaan nieuwe markten (emergent markets) van miljoenen nieuwe consumenten. De basis (bottom) van de arme bevolkingspyramide is paradoxaal genoeg op termijn het meest kansrijk en stimuleert de wereldeconomie.

Ontwikkelingshulp in de vorm van schenkingen, subsidies en koopkrachtstimulering werkt niet. Innovatie is niet een kwestie van financiële hulp, maar

vereist primair een verandering van denken en doen op grond van radicaal andere uitgangspunten.

Voor transformatie is een radicale omslag nodig in denken en doen, een paradigmaverandering.

De industriële maatschappij draait op massaproductie. Toegang tot natuur, kapitaal en arbeid verschaft competitief voordeel. Alles draait om efficiency, om kostenreductie. Alle klanten zijn gelijk. Het belang van het bedrijf en van de managers staat centraal, niet de klant. Klanten kunnen elke kleur T-Ford kiezen, mits de auto maar zwart is.

Waardecreatie ontstaat door uitwisseling tussen onderneming en klant. In de industriële maatschappij creëert een onderneming waarde. De prijs zit verdisconteerd in de producten en diensten. Het productieproces verloopt volgens een vaste volgorde (sequentie) en lineair. Innovatie betreft technologie. De klant wordt buiten de waardeketen gehouden en passief gemaakt. Klanten hebben uitsluitend de keuze om wel of niet een aangeboden product of dienst aan te schaffen. Medewerkers en de marketingafdeling van een bedrijf moeten klanten verleiden tot aankoop. De productie is verticaal geïntegreerd.

Het bovenstaande model van de klassieke machinebureaucratie wordt op grote schaal toegepast, ook in de non-profit sector zoals de gezondheidszorg en het onderwijs. Ziekenhuizen in het Westen beschikken over

steeds geavanceerdere technologie, maar patiëntenzorg is vaak beneden de maat. Lessen in het onderwijs duren precies 1 uur en de nadruk ligt op informatieoverdracht. De onderwijsorganisatie staat centraal, niet de vraag van de individuele leerling.

Managers en medewerkers denken volgens deze dominante logica en gebruiken verouderde evaluatieve lenzen. Zij hebben als het ware een verkeerde bril op hun neus. Zij zijn bijziend en maken geen gebruik van een multifocale bril.

Kennis in de organisatie wordt opgeslagen als dood kapitaal. Dit kapitaal wordt als het ware in een silo opgeborgen en niet productief gemaakt.

De dominante logica ("mindset") van managers is afgestemd op industriële massaproductie. Zij gaan uit van een statische organisatiestructuur en een complexe, maar overzichtelijke omgeving. De nadruk ligt op beheersen en voorspellen. Kostenbeheersing door vergroting van efficiency staat centraal. Managers weten vaak niet goed raad met de ongekende nieuwe mogelijkheden van de informatietechnologie.

In de postindustriële, mondiale kenniseconomie is ieder subject uniek en heeft zijn eigen wensen en voorkeuren. Organisaties zijn organisch en flexibel. Er wordt projectmatig gewerkt. Dit vereist een andere "mindset" van medewerkers en managers, een transactionele oriëntatie.

Bedrijven worden mondiaal allemaal kennisintensiever.

Een voorbeeld van de omslag in denken en doen betreft de betaling voor producten of diensten. Het verdient aanbeveling klanten uitsluitend te laten betalen voor feitelijk gebruik. Als voorbeeld geeft Prahalad de autoband. Hij pleit ervoor dat klanten betalen voor het gebruik per kilometer in plaats van het aanschaffen van een autoband. Autobanden kunnen worden voorzien van sensoren, zodat op het moment dat de band versleten is, deze precies op tijd kan worden vervangen. Mobiele telefoons met prepaid kaarten zijn een uitkomst, vooral voor mensen met een laag inkomen. Klanten zitten niet vast aan gefixeerde tarieven en aan langlopende contracten.

Klanten willen maatwerk in de vorm van unieke producten en diensten. De iPod maakt het mogelijk om duizenden cd's te downloaden en een uniek assortiment samen te stellen van de favoriete muziek van ieder individu afzonderlijk. Met een scan kan een voetafdruk worden gemaakt en worden doorgemailed aan de fabriek. In korte tijd kan een paar schoenen als maatwerk worden geleverd, volledig afgestemd op de wensen van de klant. Google voorziet in individuele behoeften. Klanten geven een specifieke zoekopdracht en krijgen via de zoekmachine een antwoord, dat daarop is toegesneden.

Prahalad en Krishnan nemen de gepersonaliseerde ervaring (unique,

BOOKS

personalized experience) van een persoon als uitgangspunt. $N=1$ leidt tot $R=G$. De eerste stap voor een veranderkundige ("change agent") bestaat eruit om de behoeften, wensen, verwachtingen en bekwaamheden van de individuele klant zo volledig mogelijk in kaart te brengen.

Klanten geven zwakke signalen af, die herkend moeten worden. Ondernemers moeten zich niet richten op "best practices", want dan worden bestaande praktijken gecontinueerd en succesvolle ervaringen uit het verleden geëxtrapoleerd. Onbekende, emergente markten bieden het meeste perspectief. Bedrijven moeten zich richten op de "next practices".

In de postindustriële samenleving ontstaan andere vragen van klanten, bijvoorbeeld op het gebied van gezond leven, fysiek en psychisch welbevinden. Het is van belang om alert te reageren op zwakke signalen en continu te anticiperen op nieuwe behoeften. Bestaande bronnen, bekwaamheden en beschikbare capaciteit moeten in de organisatie op een andere wijze worden verbonden en daarmee geherconfigureerd. Dit vergt van een bedrijf strategische ambitie en tevens precisie op detailniveau. Voldoende tijd en aandacht moeten worden geïnvesteerd om een duurzame samenwerkingsrelatie met klanten op te bouwen, die gebaseerd is op vertrouwen. Samenwerking is gebaseerd op co-creatie. Producent en consument ontwikkelen samen het gewenste product of dienst in de vorm van maatwerk. De

individuele behoefte van de consument staat centraal. Klanten betalen uitsluitend voor het daadwerkelijke, feitelijk gebruik van producten of diensten in plaats van een standaardbedrag. Veel praktijkvoorbeelden van Prahalad en Krishnan komen uit India en de USA. India behoort in Zuidoost Azië tot de nieuwe economische tijgers en heeft de beschikking over een omvangrijke IT industrie. ICT maakt informatie en communicatie mondiaal gemakkelijk en goedkoop. Producten en diensten kunnen als maatwerk worden geleverd. Voor een kind kan een speelgoedbeer volledig op maat worden ontworpen. De computers van Dell zijn afgestemd zijn op de voorkeuren en specificaties van de klant en worden rechtstreeks, zonder tussenhandel, geleverd. UPS verzorgt internationaal vrachttransport. De route van zijn pakket kan door de klant via internet worden gevolgd. Routes, planning en kosten zijn transparant. Rekening wordt gehouden met de specifieke wensen van de klant wat betreft bijvoorbeeld het ophalen en bezorgen van pakketten. Ziekenhuizen in ontwikkelingsgebieden kunnen op een goedkope wijze zorg bieden door gebruik te maken van gebruiksvriendelijke technologie, zoals scans. Voor 30 dollar kunnen simpele, maar effectieve en aangepaste beenprotheses worden ontworpen, waardoor mensen opnieuw kunnen lopen en in kleermakerszit hun brood kunnen verdienen.

Het principe van $N=1$ geldt voor individuen, groepen, organisaties en

internationale netwerken. N=1 begint altijd op microniveau, kleinschalig. Succesvolle projecten zijn levensvatbaar, wanneer gestart wordt met sterke kostenreductie van minimaal 20%, maar kan oplopen tot 80%. Zij vervullen een hefboomfunctie en leiden tot systeeminnovatie (Rotmans). Een voorbeeld is de Indiase bank ICICI, die gestart is met het verstrekken aan minikredieten. Deze bank is razendsnel gegroeid en heeft inmiddels 10 miljoen klanten, die de opkomende middenklasse vormen van India.

Elk systeem (individu, groep, organisatie, maatschappij) is uniek en kent een specifieke sociale en technologische architectuur. De architectuur (frame) van een bedrijf bestaat uit businesscomponenten, die de bouwstenen (building blocks) vormen.

Prahalad en Krishnan introduceren een nieuw denkkader ("frame"), dat uitgaat van de principes van N=1 als input en R=G als output. De blackbox waarin het transformatieproces plaatsvindt, bestaat uit de combinatie van twee subsystemen, de technologische infrastructuur en de sociale infrastructuur.

TECHNOLOGISCHE INFRASTRUCTUUR

Alle bedrijven worden kennisintensief. ICT speelt een cruciale rol, bijvoorbeeld in de vorm van internet, webshopping,

elektronisch betalingsverkeer en communicatie.

Kwaliteitsverbetering vindt continu plaats en niet incidenteel in het kader van een obligaat kwaliteitsonderzoek.

ICT-voorzieningen liggen buiten de onderneming en vormen een belangrijke externe bron.

Bij veranderingen zijn storingen en klachten onvermijdelijk. Hierop moet sensitief worden gereageerd, te anticiperen op mogelijke problemen en snel en flexibel actie te ondernemen in geval van knelpunten. Rekening moet worden gehouden met de realiteit. Wet- en regelgeving kunnen belemmeringen opleveren. Intellectueel eigendom moet beschermd worden en daarvoor zijn geen standaardoplossingen beschikbaar. Technische storingen zorgen voor vertraging. Bugs zorgen voor communicatieproblemen. Projecten brengen extra kosten met zich mee vanwege onderling overleg en afstemming. Door het ontbreken van verbindingen kunnen werkprocessen worden lamgelegd.

De technische infrastructuur betreft technologie en organisatievraagstukken. Data worden omgezet in informatie. Details zijn nodig om producten en diensten te specificeren. Producten en diensten dienen gebruiksvriendelijk te zijn. Continue bewaking (monitoring) van het werkproces is een vereiste. Efficiency wordt vergroot door specificatie van details en door standaardisatie van activiteiten. Gekozen kan worden voor

BOOKS

outsourcing van bepaalde activiteiten. Geen enkel bedrijf heeft alle deskundigheid in huis en bedrijven moet daarom een beroep doen op andere partijen.

Kwaliteitsonderzoek richt zich op verbetering. Bruikbare technieken zijn leanproduction, six sigma, integrale kwaliteitszorg (total quality management) en ICT-platforms. Analyses zijn permanent nodig en vervullen een dashboard functie.

Door het bestuderen van trends ontstaat een beeld van nieuwe groepen klanten en van opkomende markten. De systemen en processen in de organisatie moeten met elkaar worden verbonden.

Innovatieve technische vindingen vergroten de competenties ("capabilities") van individuen en organisaties. Een bedrijf biedt een uniek assortiment aan producten en diensten en daarmee een onderscheidend portfolio.

SOCIALE INFRASTRUCTUUR

Samenwerking met klanten op basis van co-creatie is essentieel. Klanten definiëren hun eigen regels en voorkeuren. Zij vormen thematische "communities of practice", waar ervaringen worden uitgewisseld en informatie wordt gedeeld. Wensen en behoeften van klanten fluctueren en evolueren.

Persoonlijke, sociale en interculturele factoren spelen in organisaties een belangrijke rol. Percepties en "mind sets" uit het verleden bepalen het huidige gedrag. Fusies mislukken

omdat de bedrijfsculturen niet bij elkaar passen en niet compatibel blijken te zijn.

In het transformationele businessconcept van Prahalad en Krishnan wordt de sociale infrastructuur van de organisatie apart benoemd. Deze vormt de onderstroom van bedrijfsprocessen. Dienstbaarheid aan klanten staat voorop. Deugden zijn moed, betrouwbaarheid, innovatie, flexibiliteit, kwaliteit, respect, humaniteit en nederigheid.

VERBINDING TUSSEN TECHNOLOGISCHE EN SOCIALE INFRASTRUCTUUR

De unieke verbinding tussen de technologische en sociale infrastructuur maakt een bedrijf onderscheidend. IQ en EQ worden gecombineerd. Dit denkkader maakt het mogelijk om de competentie van een systeem in kaart te brengen. Een systeem kan bestaan uit een individu, een organisatie, een internationaal samenwerkingsverband. Het kader ("frame") kan opgeschaald worden van micro- naar meso- en macroniveau.

Geen enkel bedrijf heeft alle noodzakelijke bronnen intern beschikbaar. Samenwerking op mondiaal niveau met andere bedrijven en instellingen is noodzakelijk en vereist een goede strategische partnerkeuze. Kleine bedrijven kunnen samenwerken met grote internationals en gezamenlijk een

keten vormen. Prahalad en Krishan leggen de nadruk op horizontale integratie van productieprocessen.

Het onderscheid tussen kennisproducten en kennisdiensten. Het verschil tussen hardware en software is achterhaald.

De hamburgerketen McDonald's levert goedkope producten en gelijktijdig wordt de dienstverlening continu verbeterd door aandacht te schenken aan kwaliteit en aan klantvriendelijk gedrag. De technologische en sociale infrastructuur zijn bij dit bedrijf volledig geïntegreerd.

Samenwerking betekent co-creatie.

Onderneming en klant zijn beide sterk betrokken bij het verder ontwikkelen van producten en diensten. De samenwerkingsrelatie tussen de patiënt en zijn ziektekostenverzekeringsmaatschappij is een voorbeeld. De patiënt krijgt vrije toegang tot informatie over zijn ziekte en de beschikking over alle mogelijke technische hulpmiddelen om zijn fysieke conditie te monitoren, afgestemd op zijn specifieke situatie en wensen. Voortdurend wordt informatie en feedback gegeven. Deze vorm van samenwerking kan leiden tot een radicale verandering van de levensstijl van de patiënt. Door gezond en verstandig te leven is aanzienlijke kostenreductie mogelijk. Wanneer digitale medische gegevens van patiënten wereldwijd worden geanalyseerd wordt patroonherkenning mogelijk en kenniscreatie gestimuleerd.

Klanten (consumenten, patiënten, leerlingen) vormen digitale leernetwerken, waar zij informatie en ervaring uitwisselen. Bedrijven onderhouden op allerlei manieren contact met hun klanten, bijvoorbeeld door te chatten met gebruikers of door gebruik te maken van focusgroepen.

Veranderen is een trektocht (journey), geen georganiseerde reis. De richting dient volledig duidelijk te zijn en wordt gevoed door ambities. Het gaat om het ontsluiten van nieuwe markten en nieuwe doelgroepen. Toekomstige praktijken zijn van belang, niet de huidige best practices, want die leiden tot meer van het zelfde.

Voor innovatie is het nodig om een transformationeel business concept te ontwerpen.

De organisatie is flexibel en veerkrachtig.

Management betekent vooral denkwerk, dat nodig is om de koers te bepalen. Innovatie betekent schieten op een bewegend doel. Het nieuwe businessconcept kent een geheel andere technologische en sociale architectuur, die ontstaat omdat een bedrijf zich dienstbaar opstelt aan klanten.

Voor veranderen is een andere "mindset" nodig, die het mogelijk maakt om een transformationeel businessmodel te ontwikkelen. Onderweg ontstaan onvoorziene mogelijkheden. Het proces van co-creatie verloopt non-linear.

Om succesvol te veranderen zijn verschillende condities van belang.

BOOKS

Uitgangspunt is het leveren van maatwerk aan de klant en samenwerking op basis van co-creatie. Leren ontstaat door te doen ("learning by doing"). Kleine stappen maken de kans op succes groter. Voldoende capaciteit is nodig om te leren. Veranderen begint kleinschalig. De eerste stap bestaat uit het luisteren naar verhalen van klanten (N=1). Van projecten wordt geleerd. Na afronding van de eerste projecten is consolidatie nodig. Verandering vereist capaciteit (tijd, geld, middelen), ook om projecten te evalueren. De bedrijfssystemen worden met interne audits doorgelicht. Werkprocessen worden aangepast. Veranderen betekent uitbreiding van competenties ("capabilities"). Een flexibel proces kent mijlpalen (milestones), is transparant, maakt verandering voorspelbaar en reduceert risico's. Klanten zijn medeverantwoordelijk voor succes en dragen mede risico. Complexiteit wordt verminderd door herschikking (reconfiguratie) van bronnen. Op alle niveaus van de organisatie ontstaat kenniscreatie. Culturele verschillen vragen veel aandacht. Het blindeloos, van bovenaf opleggen van een algemeen businessconcept werkt niet. Innovatie vraagt om ondersteuning van senior managers en van de top van de organisatie (CEO). Daarna vindt opschaling plaats. In het algemeen dienen risico's zoveel mogelijk te worden vermeden bij verandering. Kwaliteit en betrouwbaarheid staan voorop. Innovatie is een continu proces en kenmerkt zich door

adaptatie en veerkracht. Beslissingen zijn voor iedereen in de organisatie helder.

Veranderen gaat onvermijdelijk gepaard met spanning, bijvoorbeeld tussen het belang van efficiency versus flexibiliteit of tussen strategische doelen op lange termijn en het realiseren van realistische doelen op de korte termijn. Innovaties ontstaan in co-creatie met de klant. Het resultaat bestaat uit unieke oplossingen met specifieke applicaties, die veel advieswerk aan de klant vergen. Voor innovatie zijn licenties vereist, een eigen website en een passend distributienetwerk. Dit staat haaks op seriematige of bulkproductie, waarbij gewerkt wordt met grote volumes, de markt een vastgestelde prijs betaalt, de contacten met klanten afstandelijk zijn en het werk is gestandaardiseerd. Massaproductie is efficiënt en de winstmarges zijn vaak groot.

Voor integratie van innovatieve producten en diensten met het bestaande businessconcept is een stuurgroep (governance council) nodig van senior managers. Hun taak bestaat eruit om de innovatieve activiteiten zodanig in te bedden in de bestaande organisatie dat opnieuw een balans ontstaat. Innovatieve activiteiten vergen technologische en sociale investeringen, die gepaard gaan met "gaps". Waardecreatie ontstaat door het mobiliseren van bronnen ("resources") van individuen, groepen, organisaties en samenlevingen. Door het leggen van laterale verbindingen,

gebruik te maken van nieuwe competenties (“capabilities”) en het inrichten van een groot aantal steun-, distributie- en knooppunten (“points of exchange”, “interfaces”) ontstaat een innovatief businessconcept met onvoorziene internationale toepassingsmogelijkheden. Met een nieuw businessconcept wordt een kwalitatieve sprong gemaakt. Prahalad en Krishnan noemen dit “dynamic resource configuration”. N=1 wordt R=G.

De taak van de manager verandert in een flexibele, internationaal georiënteerde organisatie.

Managen bestaat uit het mobiliseren van bronnen (“resources”) en het opsporen van talenten.

Het principe N=1 is de basisfilosofie van personeelsbeleid. Elke medewerker is uniek. Voor medewerkers biedt werk de mogelijkheid zich permanent te ontwikkelen. Kenniswerkers sturen zichzelf en elkaar. Medewerkers profileren zich als subject en vormen binnen en buiten het bedrijf leernetwerken. Zij communiceren razendsnel via internet. Mensen profileren zich door gebruik te maken van Hyves, You Tube en Facebook. Het gebruik van deze media is een van de verklaringen van de succesvolle verkiezing van Obama tot president van Amerika. Talenten zijn niet per definitie onafhankelijk van de hiërarchische positie in de organisatie.

Voor het bepalen van talenten worden verschillende stappen gezet. Eerst wordt geverifieerd over welke opleiding en werkervaring een talentvolle medewerker beschikt. Managers hebben tot taak om strategische doelen te verbinden met operationele doelen. Zij lossen spanningen op door aandacht te schenken aan persoonlijke, inter-persoonlijke en culturele problemen, die anders leiden tot onnodig frictieverlies. Managers coachen medewerkers bij hun loopbaan. In internationaal opererende bedrijven is het van belang om bij de werving en selectie de opleiding en vorige werkervaring zorgvuldig te checken en te valideren. Medewerkers vervullen in een bedrijf geen gestandaardiseerde functie, maar werken in verschillende crossculturele projectteams.

Er mag niet worden gediscrimineerd op grond van gender, religie of etniciteit. Medewerkers maken deel gelijktijdig deel uit van een unit, van een lokale organisatie en zijn lid van internationale projectteams. Zij werken aanvankelijk aan kleine, overzichtelijke projecten. Talentvolle medewerkers worden vervolgens ingezet voor complexe, grote projecten, die op verschillende locaties worden uitgevoerd.

Prahalad behoort tot de belangrijkste managementgoeroes. Met dit boek heeft hij een nieuw tijdperk ingeluid.