



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# LA CO-CREACIÓ DE VALOR AMB EL CLIENT

Joel Bibiloni Cortès

**Grau de Administració d'Empreses**

Any acadèmic 2016-17

DNI de l'alumne: 43212778X

Treball tutelat per Antoni Serra Cantallops

Departament d'Economia i Empresa

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Paraules clau del treball:

Co-creació, màrqueting, col·laboració, experiència, client, treballador, empresa, Responsabilitat Social Corporativa.

## Índex

Continguts	pàg.
1. Resum.	3
2. Introducció.	3
3. Objectius del treball	4
4. Definició de la co-creació de valor amb el client.	5
4.1. Exemple de suport al concepte.	6
4.2. En que consisteix la co-creació de valor?	6
4.3. importància té la co-creació dins la innovació de l'empresa.	7
4.4. El paper del client en la co-creació de valor.	7
5. Orígens del concepte.	8
5.1. Elements de la co-creació.	10
5.2. Afinitat de la lògica del servei dominant i la co-creació.	11
5.3. La co-creació i les marques.	12
5.4. Relacions de marca, comunitats i experiència del client.	13
5.5. Components del model.	14
5.6. Efectes sobre el resultat.	15
5.7. Teories associades a la co-creació de valor.	18
5.8. Quina rellevància pot tenir la co-creació de valor?	20
5.9. Principals teories associades a la co-creació de valor.	22
6. Casos pràctics.	26
6.1. Connecting Brains.	26
6.2. Motius per els quals convé aplicar la co-creació de valor.	31
6.3. Espai Coworking Universitat de Barcelona.	31
6.4. Co-emprèn.	32

6.5. Co-responsable.	33
7. El paper de l'empresa i del treballador.	36
8. Experiment de co-creació.	41
9. Conclusions i propostes (RSC).	43
10. Referències bibliogràfiques.	45

## 1. RESUM

El present treball es resumeix en que és un estudi al voltant del concepte de la co-creació de valor fent primer una recerca bibliogràfica i seguidament una investigació pràctica. Es gira entorn del valor en ús, de la millora de les experiències del client, dels processos co-creatius tant interns de l'empresa com de part dels clients. Un cop analitzat tots els aspectes existents entorn de la co-creació se'n extreuen unes conclusions i unes propostes sobre aquesta eina de màrqueting que el que pretén és col·laborar amb totes les parts que integren la cadena de valor de la empresa.

## 2. INTRODUCCIÓ

La temàtica del treball es desenvoluparà primer de tot definint què vol dir la co-creació de valor amb el client.

Per tal que es donin els processos co-creatius, com es veurà al llarg del treball, ha d'existir una entesa entre empresa i client. A més, el client ha de col·laborar a augmentar la vàlua del producte o servei. Aquesta aportació de valor es farà mitjançant la creació d'un nou producte que s'adeqüi directament amb les seves necessitats.

El que podem veure durant el treball és que l'aportació del client ajudarà a augmentar les probabilitats de que les seves necessitats quedin cobertes ja que aquest participa directament en la creació del producte o servei. Quan es cobreixen les necessitats del client s'està creant el màxim valor des de la perspectiva del producte, ja que es minimitzen al màxim els intermediaris o barreres que hi pugui haver entre les teories de màrqueting, que sovint es poden allunyar, com veurem, de les necessitats reals dels clients.

Seguidament es farà una recerca dels orígens del concepte i les metodologies que existeixen entorn la co-creació. Introduïrem una mica la perspectiva històrica del concepte per tal de poder aprofundir més endavant en casos reals i en les conclusions que es puguin extreure del treball.

Llavors, un cop introduït el tema es posaran exemples pràctics d'empreses que apliquen i practiquen la co-creació i es farà una investigació de quins

beneficis s'extreuen col·laborant amb els clients i/o proveïdors si ens referim a la cadena inicial i final de l'empresa. De la mateixa manera, s'estudiarà l'aplicació de mecanismes co-creatius interns, és a dir, amb els treballadors.

A partir d'aquí, es mirarà la co-creació des de la perspectiva del client, des de la perspectiva del treballador i des de la perspectiva de l'empresa. Veurem quines implicacions comporta per al client la co-creació i també com influeix tant als treballador, com fins i tot als proveïdors de l'empresa.

Per part de l'empresa, un cop fet tot aquest anàlisi de totes les parts involucrades en la co-creació, podrem concloure si en general és recomanable o no aplicar aquesta eina dins de les empreses.

La metodologia a seguir serà, per tant, començar amb una recerca i finalment lligar-ho amb una investigació de casos pràctics reals que ajudin a contrastar la vigència o no d'aquesta eina dins del món empresarial.

Per concloure el treball s'extraurà una conclusió, una opinió personal i algunes propostes, ja siguin d'aplicació del model, com de suggeriments per a incentivar o no l'aplicació d'aquesta eina creativa en el teixit empresarial del segle XXI. També es mirarà d'aplicar aquesta eina a nivell pràctic per comprovar si realment és útil.

### 3. OBJECTIUS DEL TREBALL

Els objectius del treball són, per tant, primer de tot, aclarir el concepte perquè ja de per si pot semblar bastant contemporani tot i que d'alguna manera s'hagi portat a terme a les empreses des de fa molt de temps.

El segon objectiu és donar a entendre què significa la co-creació de valor i contribuir a incentivar al màxim possible a les empreses que coneguin i integrin aquest concepte si resulta que socialment és útil o recomanar que no s'usi si es demostra que presenta més costos que beneficis per a l'empresa i per a la societat.

Finalment es vol mostrar la part humana que aparentment pugui tenir el concepte i crear possibles models empresarial i econòmics que integrin aquest

model de negoci, ja que podria consistir en una major comunicació entre client, empresa i proveïdor i que, per tant, desprenen un gran potencial social, ecològic, democràtic.... depèn de la línia que es vulgui seguir com a base.

Tot això ho considerem en vista del canvi actual de paradigma i de valors que es viu actualment en el nostre territori. Aquest fet afavoreix que es potenciïn nous models.

El canvi ve donat per la gran crisi econòmica, financera i de valors que patim la nostra generació. Tal i com es coneix al Japó, la paraula crisi a part de “perill” també significa “oportunitat”. Aquesta oportunitat ve donada a partir del canvi de l’entorn econòmic i pot exigir que siguem més creatius si posseïm un negoci per tal de poder-nos adaptar a les noves mentalitats i ecosistemes.

Una de les possibles eines d’adaptació i de creativitat que es podrien usar seria la co-creació de valor i més concretament la co-creació de valor amb el client.

#### 4. DEFINICIÓ DE LA CO-CREACIÓ DE VALOR

Com a definició general del què és la co-creació de valor amb el client segons podem extreure d’un treball de la universitat de León realitzat per Greta Casis Echarri, la co-creació de valor el que fa és potenciar el pensament creatiu dels usuaris i això dona lloc a la generació d’idees innovadores alineades directament amb les necessitats i requeriments dels clients.

Des d’aquesta font hem introduït el concepte i hem pogut extreure que dins de la co-creació de valor la principal característica és la retroalimentació de les idees i, a més, l’objectiu d’aquestes idees és crear valor per a l’usuari, el negoci i la organització.

És un requisit bàsic tenir la perspectiva del client com a co-creador actiu de productes i serveis ocupant d’aquesta manera un paper actiu dins de l’empresa.

Per tal que això succeeixi ens destaquen, en el treball, la importància de que es defineixi des de un primer moment l’objectiu principal de l’exercici de co-creació.

#### 4.1. Exemple de suport al concepte.

Un clar exemple d'empreses que apliquen processos de co-creació, ens ho mostren a un article d'una empresa que es diu Connecting Brains. D'aquesta empresa més endavant en farem un profund anàlisi perquè reflecteix de forma directa i pràctica el que és la co-creació de valor. L'article es diu "co-creación con los clientes: 3 casos de éxito" i un dels exemples que ens exposen és Threadless, una empresa de venda online de samarretes que convida a qualsevol persona a aportar un disseny d'aquestes samarretes.

Per introduir de forma genèrica el que és la co-creació, definim les passes a seguir d'aquesta empresa en concret. Ens mostren, que en el procés de disseny de les samarretes per part del client primer de tot el que es fa és aportar la idea i, en segon lloc, el que es fa és millorar la idea amb els comentaris d'altres persones (la resta d'usuaris). La tercera passa consisteix en enviar el disseny definitiu a Threadless i finalment es sotmet el disseny a votació. Els escollits s'imprimeixen i es venen al web.

Tot això, permet a les empreses interactuar de manera directe amb els consumidors i co-crear el producte de manera que s'adeqüi al màxim a les necessitats del consumidor, ja que aquest tindrà la samarreta personalitzada.

#### 4.2. En què consisteix la co-creació de valor?

Segons Prahalad i Ramaswamy (2004) "la co-creació consisteix en la integració dels recursos del client i també del proveïdor. En l'enfocament tradicional el lloc d'intersecció es trobava al final de la cadena de valor. En aquest enfocament, la intersecció pot ocórrer en qualsevol moment del sistema."

D'aquesta manera proveïdors i clients són co-creadors de valor. El proveïdor té una proposta de valor, però l'actualització de valor es realitza en el procés d'utilització i consum que realitza el consumidor, per tant proveïdors i clients són co-creadors de valor. Com bé ho explica l'autor Evert Gummesson (2007).

D'aquesta manera, tal i com se'ns indica, a través del client es crea valor en ús, a través de l'acumulació d'experiències. En el treball de Echarri afirmen que

el valor no es crea fins que el client no integra i aplica els recursos del proveïdor de serveis amb altres recursos i, per tant, no es crea fins que l'oferta finalitza.

La visió que es proposa del valor és que aquest no es tracta com un atribut incorporat al producte, el valor es veu com un ésser creat per les interaccions amb els clients que ocorren durant tot el procés de relacions. (Grönroos, 2008)

#### 4.3. Importància té la co-creació dins la innovació de l'empresa.

Segons un article de [youngmarketink.co](http://youngmarketink.co) anomenat "¿Qué significa Co-Creación para la innovación de su empresa?" la co-creació de valor és un sistema de relacions basades en la confiança i la col·laboració. Ens indica l'autora de l'article que és un exercici de col·laboració a través del qual les marques treballen de la mà dels seus usuaris amb diferents propòsits, des de estratègies de comunicació i mercat, fins a portar a terme projectes d'impacte social. Ens afirma com a gran benefici que treballar amb els usuaris pot ajudar a enfortir les relacions amb aquests.

#### 4.4. El paper del client en la co-creació de valor.

Al client podríem considerar-lo com al continuador del procés de creació de valor que inicia el proveïdor. El paper del proveïdor és el de integrar els recursos per facilitar al client la proposta de valor. L'empresa proporciona valor i el client, que seria com un soci col·laborador desenvolupa el procés conjunt de creació de valor.

Basant-nos en la tesi de la Laura Blasco Arcas (2014) i en el que diuen Vargo i Lusch (2004) un altre dels aspectes de la lògica del servei dominant és la consideració del client com a part activa en el procés de creació de valor. Vargo i Lusch (2004) estableix d'aquesta manera la creació de valor com un procés d'interacció entre l'empresa i el client.

Pel que fa a la part de la lògica dominant del servei el client crea valor a través de la seva participació en processos d'autoservei (Grönroos, 2011), Convertint-se d'aquesta manera el client en creador de valor enfront de altres visions tradicionals que el consideraven destructor de valor.



El rol del client en la creació de valor des de la perspectiva de les experiències en la tesi de Laura Blasco Arcas, el defineix com un rol actiu, degut a que les tecnologies han afavorit l'aparició d'un consumidor connectat, ben informat, amb el poder i actiu. Ens explica que el client crea valor a través de les seves experiències de vida i de les activitats que realitza i que, a més, és ajudat per la tecnologia disponible que li permet interaccionar amb l'empresa i amb altres clients.

## 5. ORÍGENS DEL CONCEPTE

A partir d'un quadre 2 extret de l'obra Särkkä desenvolupem els orígens del concepte, alguns dels autors són freqüentment citats durant el treball, del quadre se n'extreu la següent informació de cada un d'ells. A partir d'aquí mostrem els autors, el context en el que es desenvolupaven i la descripció que fan del que és la co-creació:

Prahalad i Ramaswamy (2004): es desenvolupen en un context de noves formes de pensar sobre la creació de valor amb els clients i afirmen que "les experiències de co-creació són les bases de la co-creació de valor. A través de interaccions heterogènies es creen varietat d'experiències."

Pel que fa a Hilton (2008) es desenvolupa en el context de l'anomenada *lògica dominant del servei* que bàsicament consisteix en l'experiència del client en els serveis. A partir d'aquí es desenvolupa el context de provisió de l'autoservei. Hilton afirma sobre la co-creació que "la co-creació es relaciona amb el valor rebut per el client a través de l'ús, el consum o la experiència." Correspondria al ja anomenat valor en ús.

Sterlin (2008) segons extraiem del quadre es desenvolupa en el context de l'estratègia d'una companyia de teatre sense ànim de lucre, basada en les experiències i afirma que "Prahalad i Ramaswamy proposen 4 fases de construcció per a la co-creació de valor amb els clients: el model de DART. Des de l'experiència basada en la oferta, impliquen directament al client en les oportunitats per a la co-creació."

Fyrberg i Jürriado (2009) es desenvolupen en el context de la qualitat de la interacció entre xarxes d'actors en l'indústria dels viatges i afirmen que "els consumidors co-construeixen activament les seves experiències de consum i així co-creen un valor únic per a ells mateixos, això ho cita segons Prahalad i Ramaswamy (2003) i Holbrook, (2000). També afirmen que el valor és basa en l'experiència i que tant els actors econòmics com socials juguen d'aquesta manera un paper en el procés de co-creació. Per tant afirma que el valor es produeix a través de xarxes d'actors i experiències de marca.

Hollebeek i Brodie (2009) es desenvolupen en un context de canals de distribució de vi, orientació al servei i implicacions de branding basades en la implicació del client i les propietats de la co-creació de valor. Afirmen en referència a la co-creació de valor que "el nivell de valor percebut creat és en virtut de les interaccions sobre el valor derivat del consum del servei en si mateix", ho afirma en referència també del que varen dir Vargo i Lusch i Prahalad i Ramaswamy. A més en indica també que: "El valor també pot ser co-creat a través de les interaccions entre els clients del servei entre si mateixos."

Babin i James (2010) es desenvolupen en un context en el que examinen com el valor encaixa dins del màrqueting del segle XX i afirmen que "El gestor de màrqueting estableix proposicions de valor que els clients, com a potencials receptors de valor, poden usar per crear valor a través de les ofertes de la empresa" i cita a través de Vargo i Lusch (2004) i Grönroos (2008). Segueix dient que: "L'empresa i el client co-creen valor de manera que les dues parts estan en millor situació. Conjuntament estan en millor situació per rebre beneficis tècnics, monetaris i perceptius" cita segons (Grönroos, 2009).

Barile i Polese (2010) es troben en un context en el que es combina la ciència i la lògica dels servei SD amb les teories basades en sistemes de comercialització a gran escala i l'enfocament de sistema viable (VSA). Segons extraiem del quadre afirmen que "el valor no només es genera en un procés de producció, sinó també per el preu de venda del mercat (valor de canvi), com a resultat d'un procés de co-creació per el valor que és percebut i co-creat per els clients, no només per el producte en si, sinó a través de l'ús, transformació i

consum (valor en ús)". A més continua en el text que "el servei es transforma en benefici i la satisfacció mútua dels processos de co-creació."

Songailiene entre altres autors (2011) estan en un context de conceptualització del proveïdor del valor percebut (SPV) en las relacions comercials dels serveis B2B. Es troben en empreses de logística i afirmen que: "El valor es co-crea i percep per tots el actors involucrats. En conseqüència, la interacció en el negoci resultarà de tres perspectives diferents: la creació de valor per al client, la creació de valor per al proveïdor i la creació de valor de comprador-proveïdor."

Per començar a citar autors d'articles relacionats amb el quadre anterior continuarem indagant en els orígens del concepte a través d'un article de l'any 2004 de la revista "Journal of Business Research" que es diu *Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience* i els autor són Adrian Payne, Kaj Storbacka, Pennie Frow i Simon Knox.

Segons els autors de l'article per tot el món els acadèmics estaven d'acord en que el màrqueting va perdre el focus de la perspectiva del client. Aquests investigadors de mercat, en els orígens del màrqueting varen adoptar la postura de posicionar en el centre el client, però afirmen que amb el pas de temps s'havia perdut aquesta perspectiva.

Vargo i Lusch entre altres autors emfatitzaven la perspectiva del client. A partir de llavors, ens afirmen en la revista que es varen començar a investigar nous focus i perspectives sobre el client. Des d'aquí es fa una proposta fundacional de la co-creació de valor. Segons la perspectiva dels autors de l'article la co-creació de valor consisteix en involucrar activament al client, a més, també consideren la interacció amb el proveïdor en tots els seus aspectes, des de el disseny del producte, fins a que es consumeix. Senyalen que en la co-creació la marca es converteix s'acaba convertint en experiència.

### 5.1. Elements de la co-creació.

Les marques, les relacions de marques i l'experiència del client són elements clau conferits al voltant de la co-creació, el que es fa es revisar el concepte de la

naturalesa de la lògica dominant introduïda per Vargo i Lusch, la qual deixava massa de banda al client. (Payne et al., 2009)

A partir d'aquí es desenvolupa un model conceptual per a la comprensió de la co-creació d'una marca a través de l'experiència. Aquesta experiència permet dissenyar la relació dins el mercat d'empresa i consumidor.

Primer de tot relacionarem la revisió de la lògica del servei dominant de llavors i la co-creació. Seguidament es discuteix la literatura relacionada amb la co-creació, marques, relació de marques i l'experiència del client.

Sobre l'article de Payne inclourem el procés de desenvolupar el model conceptual per a la co-creació. Aquest procés utilitza investigació interactiva i consta de tres fases tal i com ens indica Gummesson (2002): pre-comprensió, anàlisi i desenvolupament de models. Seguirem amb el model i els seus components clau i després utilitzarem la investigació de l'article de Payne per il·lustrar l'aplicació del model en un context específic de l'empresa.

## 5.2. Afinitat de la lògica del servei dominant i la co-creació.

Sobre aquest apartat extraïem de l'article de Payne que des dels anys 80 hi varen haver noves perspectives referent a la relació de màrqueting, la gestió de la qualitat, la orientació del mercat, la comercialització de serveis i les relacions de la marca, que varen anar qüestionant la lògica dominant de la comercialització.

Aquests nous marcs de referència ens indiquen que d'aquesta manera varen identificar les limitacions de la lògica tradicional. Un tema comú en el cos de treball de l'article acadèmic és que la lògica dominant de la comercialització s'està desplaçant des de l'intercanvi de béns tangibles cap a l'intercanvi de béns intangibles, com ara les habilitats, coneixements i processos. Aquest apartat, que correspon a una perspectiva de la lògica de servei dominant i la co-creació, des de la lògica de béns dominants els proveïdors i els clients produeixen productes a comprar.

Pel que fa al servei dominant els clients participen en el diàleg i interactuen amb els seus proveïdors durant el disseny de productes, producció, distribució i consum. Ens expliquen els autors que els investigadors utilitzaven el terme co-

creació o co-producció per descriure aquest diàleg client proveïdor i la interacció que hi havia entre ells.

Suggereixen que en el que s'anomena la lògica del servei dominant el valor comença amb la comprensió per part dels proveïdors dels processos de creació de valor dels clients i en aprendre a com han de donar suport a les activitats de co-creació de valor del client. D'aquesta manera s'extreu una proposta fundacional del client com ésser co-creador de valor. (Vargo i Lusch, 2004). La conclusió que se'n extreu del primer apartat, en base a tot al que es fa referència, ens permet mirar la marca i les marques a través de la lent de la co-creació i de les experiències del client.

Segons expliquen en l'article de Payne (2008) des de el punt de vista de la co-creació la marca es converteix en experiència i des de el punt de vista de Chernatony (2006) una marca pot considerar-se com un conjunt de valors funcionals i emocionals i promet una única i benvinguda experiència. Ens estan indicant d'aquesta manera que la marca és una experiència de relació.

### 5.3. La co-creació i les marques.

Investigadors com Grönroos, Prahalad i Ramaswamy (2000) i Vargo i Lusch (2004) sostenen que el valor s'insereix en el procés de co-creació entre el client i el proveïdor, que és on es desplaça al client de ser una audiència passiva a un jugador actiu. Prahalad (2004) segons els autors de l'article de Payne quan parlen de la co-creació i les marques proposen que la creació de valor està incrustada en experiències personalitzades i que els primers investigadors s'estan allunyant del model antic, que veu el valor que es crea a partir de productes i serveis passant d'aquesta manera a un nou model en el qual el valor és creat per les experiències.

Aquesta investigació està d'acord amb treballs anteriors sobre el màrqueting relacionat amb l'experiència per exemple en el treball de Holbrook i Hirschman (1982) posen l'accent en les emocions, els contextos i aspectes simbòlics d'experiències. El seu treball posterior ens mostra que la creació de valor no és

tant sobre la publicitat convencional i la marca, sinó que es centra més aviat en els processos de construcció per donar suport l'experiència del client.

Tot i la quantitat substancial d'investigació en temes de marca, aquest tema seguia sent un concepte fragmentat i contextual. A més, els investigadors en terme de gestió de la marca posaven poc èmfasi en les relacions de marca, en les experiències del client i en la co-creació. (Jevons, 2007, citat per Payne et al., 2009).

#### 5.4. Relacions de marca, comunitats de clients i experiència del client.

Smit, Bronner i Tolboom (2007) sostenen que el concepte de relació de marca és un tema de recerca important degut als avantatges potencials que té. Es poden extreure fruits com ara la reducció de costos de comercialització, la facilitat d'accés als clients, la millora en l'adquisició de nous clients i la millora en la retenció de clients i la rendibilitat que se'n pugui obtenir. Malgrat aquesta informació ens diuen que aquest tema seguia sent poc investigat encara.

Per altra banda, Dowling (2002) i O'Malley i Tynan (2001) ens assenyalen que la importància de la marca per al consumidor varia, ja que algunes marques intrínsecament poden ser més adequades per a la construcció d'una relació que d'altres.

Pel que fa al punt de vista de Aggarwal (2004) sobre les interaccions dels clients opina que els consumidors formen relacions amb les marques que reflecteixen les seves relacions socials. Arriba a la conclusió que tot i que les relacions de les persones amb les marques no necessàriament comparteixen la mateixa riquesa i profunditat com les relacions amb les persones, igualment es pot interactuar amb les marques com si es tingués una relació. Defineix les relacions com que l'evolució probable de les interaccions futures sigui significativament diferent de la de les interaccions alienes a la persona.

Segons ens expliquen en l'article de Payne i la resta d'autors, sobre el tema de les experiències dels clients, dins de la literatura d'investigació dels consumidors no hi havia una evidència de creixement d'interès general en la co-creació i temes relacionats. Si que era tema d'interès general i d'investigació

el concepte de “tribus de consum” i les comunitats de marca. Aquests estudis s’incrementen significativament en aquells anys.

Pel que fa a la identitat de marca es pot concloure que es co-crea amb els consumidors i altres parts interessades. Aquest element de co-creació és especialment evident en els grups de consumidors, com ara les comunitats de marca. En general, aquests grups de consumidors es converteixen en portadors de sentit de la marca més que seguidors d’aquesta. Els investigadors descriuen les comunitats d’usuaris com a subcultures de consum que impliquen als consumidors com a innovadors en la creació activa dels mercats. Conjuntament amb l’empresa, desenvolupen nous productes. (Payne et al., 2009)

Els investigadors d’aquests anys estaven reconeixent la importància de les interaccions entre client i client i les comunitats de marca (paper que poden exercir en la co-creació). En segon lloc, els investigadors estan reconeixent que el clients poden tenir un lloc important en la co-creació d’idees innovadores per al desenvolupament de productes. Quan el client es converteix en co-dissenyador d’un producte, afirmen que hi ha potencial per millorar la seva connexió emocional amb una marca. (Payne et al., 2009)

Com a conclusió d’aquest apartat podem observar que no hi havia prou estudis sobre aquest tema i s’insistia en que els investigadors prestaven poca atenció al desenvolupament de marcs conceptuals i metodologies des d’una perspectiva directiva que se centri en la gestió i el disseny d’experiències de marca del client. Per tant, ens trobàvem fa molt pocs anys en un context en el que tot just s’estaven començant a introduir tots aquests temes de col·laboració amb el client i del qual les referències històriques encara eren molt recents.

#### 5.5. Components del model.

L’objectiu principal d’aquesta investigació se centra en les relacions entre empreses i consumidors i finalment sobre els components i processos claus del model. Vargo i Lusch (2004) suggereixen que els investigadors puguin considerar el màrqueting com un conjunt de processos i recursos amb els què la companyia busca crear propostes de valor. Aquests processos inclouen els

procediments, tasques, activitats, mecanismes i les interaccions que ajuden col·lectivament a la co-creació de valor. Aquest enfocament en els processos és una característica clau del model.

Pel que fa als components del model el configuren quatre elements principals i són: el procés de creació de valor del client relacionat amb co-crear, experimentar una relació de marca, el procés de creació de valor del proveïdor relacionat amb el disseny i la co-creació d'una experiència de relació de marca. (Keller, 2003)

#### 5.6. Efectes sobre el resultat.

A la *Revista Española de Investigación de Marketing Esic* a un article de l'any 2013 anomenat "Innovación de servicio i co-creación con los clientes de la empresa: efectos sobre los resultados" realitzat per José Ángel López Sánchez de la Universitat d'Extremadura i Celina González Mieres i M<sup>a</sup> Leticia Santos Vijande de la Universitat de Oviedo ens expliquen que s'està alterant la forma d'actuar de les empreses. Aquest fet es degut a que les tecnologies d'informació i la comunicació permeten en l'actualitat als clients l'accés a grans quantitats de informació. Com a conseqüència evoca a que els clients es sentin més qualificats per a avaluar l'oferta i desitgin tenir una participació més activa en l'empresa i en els processos de creació de valor.

Gràcies a la co-creació alguns dels resultats que s'obtenen són: satisfacció, lleialtat, imatge comercial i lideratge. En els resultats comercials i financers s'obtenen majors vendes, perquè es poden guanyar quotes de mercat i produir millores en la rendibilitat en general.

A l'article de revista espanyola miren d'explicar com sorgeix la co-creació i ho relacionen primer de tot amb la innovació. L'èxit d'aquesta depèn, per una part, de la comprensió de les necessitats dels clients, i per altra, dels esforços desenvolupats per satisfer aquestes necessitats.

Segons Ogawa i Piller, (2006) el fracàs de molts productes i serveis nous s'associa a la incapacitat de les empreses per identificar i satisfer de forma precisa les necessitats dels clients, ja que aquestes necessitats sovint són



complexes i no n'hi ha prou amb els mètodes tradicionals d'investigació de màrqueting.

A través de l'article de Sánchez, Mieres i Vijande (2013) es fa referència a que autors com Thomke i Von Hippel (2005) i Von Hippel i Katz (2002) senyalen que una alternativa per superar aquest problema és facilitar als propis clients la informació i les eines necessàries perquè puguin adoptar un paper més actiu en el desenvolupament de les innovacions de productes i/o serveis.

Un altre dels motius que ens senyalen en l'article de la revista espanyola del perquè s'origina la co-creació és que es deu a les mancances en el paradigma tradicional de màrqueting de desenvolupament de nous productes i serveis, ja que considerava als clients com a entitats passives que depenen de les empreses per tal de que es vegin cobertes les seves necessitats. Els autors associen que cada cop un major nombre d'usuaris finals juguen un paper més actiu en el desenvolupament de productes, que ells mateixos consumiran, gràcies als últims desenvolupaments culturals que s'han produït en la nostra societat.

Un dels desenvolupaments culturals als quals es refereixen poden ser, per exemple, que cada cop el client desconfia més de les accions comercials de les empreses i que, a partir d'aquí, sorgeixen accions que els autors anomenen de resistència, com poden ser els blocs a través d'internet. Aquesta eina permet alterar aquelles activitats de màrqueting que consideri qüestionables el client, segons ens expliquen. L'increment d'aquestes activitats ha portat a les empreses a tenir més consciència del poder que tenen els clients i a ser més receptius a les seves aportacions.

Pel que fa a l'article acadèmic d'O'Hern i Rindfleisch, *Customer Co-creation: a typology and research agenda* (2008) fa referència a la psicologia cognitiva indicant que és més probable que es cobreixin les necessitats intrínseques de l'individu si aquest s'implica en activitats creatives i que, per tant, els clients no queden completament satisfets únicament a través de l'acte de comprar. Els co-creadors, d'aquesta manera, obtenen beneficis psicològics que no obtindrien participant només en la compra del producte.

Pel que fa a internet, com havíem mencionat, aquest ha permès l'accés a coneixements que poden potenciar la capacitat dels clients a comprometre's en activitats de tipus creatiu. A més d'això l'existència d'internet fomenta la co-creació col·lectiva de manera que es pot co-crear d'una forma més efectiva en una comunitat co-creadora. (Sánchez, Mieres i Vijande, 2013)

Ens conclouen en l'article de la revista espanyola sobre l'origen del concepte, que aquest ha sorgit gràcies als avantatges que suposa, ja que és més probable que els nous productes i serveis siguin valorats per el mercat si s'implica el client en el procés de desenvolupament. Per tant, s'incrementa la probabilitat d'èxit i també pot tenir com a conseqüència que hi hagi una avantatge competitiva sostenible si s'integren els processos co-creatius.

Entre els resultats anomenats de la co-creació aquesta té unes altres conseqüències operatives com per exemple un increment de la productivitat i de la eficiència. Aquest fet es deu a que es minimitzen costos i ve donat per dos motius: perquè s'adquireixen de forma gairebé gratuïta les idees aportades per els clients i per la major velocitat a la que s'arriba al mercat, ja que es redueixen els períodes de desenvolupament dels productes. Altres motius per tal de recomanar la co-creació gràcies als resultats pot ser la reducció del risc de fracàs del producte o servei i el potencial que proporcionen els suggeriments de millora que puguin portar els clients en la fase d'ús del producte. (Sánchez, Mieres i Vijande, 2013).

La major eficiència que comporta la co-creació afavoreix a les millores permanents del producte i accelera el ritme al que les innovacions de productes que es creen i, per tant, es distribueixen. (Hippel, 2006).

Segona Song i Adams (1993) l'expectativa de majors beneficis que pugui venir donada gràcies a la eina de la co-creació, és deu a la diferenciació que aquesta aporta al producte.

Lligat a aquest fet hi ha la teoria dels recursos. Aquesta consisteix en que l'element clau per a les empreses és la informació sobre les necessitats i experiències del client per tal de poder obtenir un resultat superior als

competidors gràcies a que s'ajusten en major mesura a la demanda del mercat. (Sánchez, Mieres i Vijande, 2013). Finalment, com a conclusió dels efectes sobre el resultat n'extraïem de l'article de Sánchez, Mireies i Vijande que la col·laboració amb el client pot assegurar l'accés a la informació que ens permetrà treballar la diferenciació del producte i alhora cobrir directament les necessitats del consumidor. Podem extreure que existeixen un gran nombre de efectes sobre els resultats en tots els sentits dins de les organitzacions que tinguin o no ànim de lucre.

#### 5.7. Teories associades a la co-creació de valor.

Pel que fa a aquestes teories ens basem en una part d'una tesi realitzada per Lorena Blasco Arcas mitjançant la Universitat de Saragossa. En aquesta tesi doctoral titulada "Los procesos de co-creación i el engagement del cliente: un análisis empírico en medios interactivos" ens introdueixen els mitjans interactius i seguidament la co-creació de valor.

Ens confirmen, com en les altres fonts, que diversos treballs han considerat el valor des de la perspectiva de l'experiència i el valor en ús.

De la mateixa manera la visió és que el client és una part activa de creació de valor, a partir d'aquí l'autora proposa que existeixen tres tipus de línies d'investigació a màrqueting sobre la participació del consumidor:

- 1) *Perspectiva de l'empresa de la participació del consumidor*: entesa amb variables com productivitat o beneficis econòmics de la participació.
- 2) *El client com a "empleat parcial" de l'empresa*: entesa en aspectes com l'autoservei o la postvenda.
- 3) *Participació del client com aspecte clau del màrqueting contemporani*: aquesta línia d'investigació estaria ja més relacionada amb la co-creació de valor amb el client.

En l'última perspectiva l'autora afirma que el consumidor el que fa és dissenyar ell mateix una experiència de consum personalitzada seleccionant elements de la oferta existents en el mercat.

Segons els diferents autors consultats per l'autora situa la perspectiva de la participació del client com aspecte clau del màrqueting contemporani en l'època postmodernista, la segona línia, el client com a "empleat parcial" de l'empresa correspondria a l'enfocament tradicional, en el que s'explica que la gestió dels recursos humans tenien com una de les seves finalitats identificar les motivacions del consumidor el qual participa en la producció de productes i serveis com si fos un empleat en part.

El primer enfocament, la perspectiva de l'empresa de la participació del consumidor, fa referència a autors bàsicament dels anys 80 i es centra en la perspectiva de l'empresa sobre la participació del client en els seus processos productius centrant-se en els guanys de l'empresa en termes de productivitat i eficiència. Aquesta perspectiva orientava la anàlisi empresarial exclusivament des de la racionalitat econòmica, deixant de banda aspectes com les conseqüències per al propi client, la seva implicació en el procés o les motivacions per participar.

**TABLA 2.3. Enfoques de la investigación sobre participación en marketing**

LÍNEA	DE	TRABAJOS REPRESENTATIVOS	VARIABLES A
INVESTIGACIÓN		ESTUDIO	
<b>1/ Perspectiva de la empresa de la participación del consumidor</b>		Fitzsimmons 1985; Lovelock y Young, 1979; Mills, Chase y Margulies, 1983; Mills y Morris, 1986.	Productividad Beneficios económicos de la participación
<b>2/ El cliente como "empleado parcial" de la empresa</b>		Bateson, 1985; Bowen, 1990; Dabholkar, 1990; Fodness, Pitegoff y Sautter, 1993; Goodwin, 1988; Kelley, Donnely y Skinner, 1990; Lengnick-Hall, 1996; Mills y Moberg, 1982.	Propensión al autoservicio Calidad percibida Nivel de desempeño del cliente-empleado parcial (performance) Satisfacción
<b>3/ Participación del consumidor como aspecto clave en el marketing contemporáneo</b>		Bendapudi y Leone, 2003; Firat y Venkatesh, 1995; Firat, Dholakia y Venkatesh, 1995; Prahalad y Ramaswamy, 2000; Prahalad y Ramaswamy, 2004; Song y Adams, 1993; Vargo y Lusch, 2004; Wind y Rangaswamy, 2001; Xie, Bagozzi y Troye, 2008	Coproducción Co-creación de valor El cliente "customizador" Experiencia Valor percibido Valor co-creado

Font: Lorena Blasco Arcas

Per tant, considerant al consumidor des de el que anomenen l'època postmodernista enlloc de la modernista, tal i com s'afirma en la tesi, des de la perspectiva de l'empresa es considerava al consumidor "destructor de valor" ja que l'assumien com a consumidor passiu. Enfront hi ha el consumidor amb un rol actiu com a "creador de valor", tal i com s'està mostrant durant el treball.

En les dues primeres línies d'investigació de màrqueting la relació participació-valor és més difusa que en la tercera línia d'investigació de màrqueting.

Vargo i Lusch (2006) opinen que la participació del client en la definició de l'oferta pot ocórrer a través de tres canals: a través de compartir coneixement, el co-disseny o la producció compartida.

#### 5.8. Quina rellevància pot tenir la co-creació de valor?

La rellevància recent que ha adquirit la co-creació de valor segons Lorena Blasco, autora de la tesi, és deu, en part, a la creixent importància de la creació de valor com a objectiu del màrqueting, en canvi en el paradigma antic l'empresa s'entenia com la principal creadora de valor.

Les definicions de co-creació, segons les diferents fonts d'autors de la tesi, des de una perspectiva de relació, fan èmfasi en la col·laboració per a la generació de coneixement en la mesura que es busca una solució conjunta a través del diàleg. A més, es posa de relleu la influència de sistemes i estructures socials així com de la comunicació i les capacitats socials dels participants en aquests processos.

Seguint amb la conceptualització de valor Lorena Blasco afirma que diferents autors destaquen la importància de la experiència per conceptualitzar la co-creació de valor. Holbrook (1994), citat per Blasco 2014, va definir la naturalesa essencial del valor com "una experiència interactiva, relativista i de preferència", mentre que Vargo i Lusch (2008) estableixen que el valor només pot ser determinat per el seu mateix benefici. D'aquesta manera es fa referència, de la mateixa manera com s'ha anomenat anteriorment en el treball, que dins el concepte de co-creació de valor el valor no existeix mentre el producte o servei

no s'usi, per tant, l'experiència i la percepció, tal i com s'afirma en la tesi, són essencials per a la determinació de valor. (Lusch i Vargo, 2006).

Prahalad i Ramaswamy (2004) parlen de la importància de l'experiència a l'hora de definir la co-creació de valor, destaquen que una experiència de co-creació personalitzada reflexa com l'individu elegeix interaccionar amb l'entorn basat en l'experiència que l'empresa facilita.

L'autora de la tesi ens confirma de la mateixa manera que afirmaven en altres treballs referents a la co-creació de valor que la co-creació de valor queda determinada per aquelles activitats en les que el client integra recursos, tant propis com altres proveïts per la empresa. En altres treballs s'estudiava la importància dels recursos que integraven el client gràcies a el proveïdors, creant d'aquesta manera experiències úniques, que són l'autèntica creació de valor, tal i com s'afirma en l'actual tesi citada.

Seguint amb aquest enfocament del concepte de co-creació de valor que posa de manifest la importància de l'empresa no només com a proveïdora de recursos, sinó també com a facilitador d'experiències, sent, tal com s'afirma en aquesta tesi com en aquest treball, l'àmbit online un mitjà propici per a la co-creació.

Hi ha diferents treballs que segueixen aquest enfocament on s'estudia la implicació del client en plataformes virtuals de desenvolupament de nous productes i serveis com a forma de detectar necessitats latents. Entre aquests, segons indiquen a la tesi el de Füller i Matzler, 2007.

Per tant en referència a la rellevància de la co-crear valor amb el client, tal i com afirma Ramaswamy (2008), suposa afavorir interaccions socials d'alta qualitat que afavoreixin a desenvolupar experiències úniques i personalitzades en diferents entorns.

Com s'exposarà més endavant en el treball i en aquest mateix apartat de la tesi es considerarà la importància de les comunitats virtuals en la co-creació de valor ja que suposen un espai de socialització i diàleg en la que la cooperació entre els seus membres genera experiències personalitzades

Sobre l'experiència de relació s'afirma, dins el marc conceptual anunciat per Payne et al. (2008b) que té tres components: emotius, cognitius i de comportament. El més important és l'emotiu ja que és l'aspecte que adquireix una major influència sobre altres aspectes d'experiències que hagin ocorregut durant les interaccions amb l'empresa.

Podem afirmar des de aquesta perspectiva que la co-creació té molta rellevància, ja que pot contribuir a crear un vincle emotiu amb el client, generant d'aquesta manera una major fidelitat de marca, amb el potencial humà o econòmic que se'n pugui extreure.

#### 5.9. Teories associades a la co-creació de valor.

Dins les teories que es proposen comencen amb la ja anomenada *lògica del servei dominant* presentada per Vargo i Lusch (2004) en el seu article seminal "Evolving to a new dominant logic for marketing".

A través d'aquest article es reitera que es qüestionen els principals fonaments als que s'havia assentat del màrqueting durant dècades. S'insisteix de la mateixa manera que en altres articles estudiats que la lògica dominant del producte es trenca ja que es dona la visió de que el valor es crea en l'ús o consum del producte o servei. En aquest sentit, ens relacionen que, l'empresa no pot crear valor durant el procés productiu, sinó que només es realitzen proposicions de valor que són o no acceptades per el client i integrades d'aquesta manera en el seu procés de creació.

Adam Smith ja parlava del valor en ús i ens indicava també que la lògica dominant del servei dedica tres dels seus principis fundacionals al valor. (Vargo i Lusch, 2004).

Les teories encara són recents però per el que s'ha pogut observar hi ha un trencament, un canvi de paradigma, que ha facilitar a aquesta nova visió sobre el màrqueting que poden ajudar a acostar-se més a crear productes que s'ajustin més a les seves necessitats.

Pel que fa a l'apartat de la lògica dominant del servei, dins el concepte de valor, consisteix en el ja mencionat valor en ús. Aquest concepte es defineix com

la percepció del client a incrementar el seu benestar a través de l'ús o el consum de productes o serveis. Abans del consum o de l'ús del producte o servei no existeix valor creat, sinó que només valor potencial o expectatives de valor. (Blasco Arcas, 2014).

Dins la lògica de servei se'ns exposa que són processos de suport a la creació de valor i els productes són recursos de suport i no simples transmissors de servei que s'adopten única i exclusivament per part del client, mitjançant els processos portats a terme durant el consum. S'adopta d'aquesta manera, si considerem al client com a co-creador de valor un paper similar al del proveïdor, tot i que el proveïdor no només proposa valor sinó que també el facilita. Ens conclou en la tesi, per tant, en aquest apartat de la lògica del servei, que la co-creació de valor ha de restringir-se a aquells processos en els que el proveïdor té l'oportunitat de participar amb el client mitjançant el diàleg constant en el temps.

Tot seguit ens mostren la ja anomenada perspectiva de la co-creació de valor des del punt de vista de les experiències, en la que dins el concepte de valor s'entén com que resideix en les experiències humanes i, per tant, és subjectiu i dependent del context.

Tal i com ens indiquen Prahalad i Ramaswamy (2004) plantegen un marc de referència partint de tres premisses bàsiques: la primera afirma que el valor es co-crea. L'empresa no pot generar valor independentment, ja que el valor no es troba integrat en els productes i serveis, sinó en les experiències. D'aquesta manera les interaccions entre el client i l'empresa són molt rellevants i la qualitat d'aquestes determinarà el valor creat a través de les experiències. La segona premissa fa referència a que la co-creació de l'experiència és la base del valor. Es reitera, per tant, que les experiències no poden ser creades per l'empresa de forma unilateral, ja que no es tracten d'experiències simulades o creades per satisfer al client, sinó a partir de les experiències del propi consumidor.

La tercera i última premissa fa referència a que l'individu és fonamental en la co-creació d'experiències. Ens il·lustren que les experiències es creen de forma conjunta amb col·laboració amb el client. Per tant, el seu rol en la creació de



valor és fonamental i actiu. Sense la participació del client en els entorns d'experiències l'empresa no pot crear valor, ja que aquest valor és subjectiu, contextual i totalment dependent de la percepció del client, ens afirmen.

En aquest sentit Prahalad i Ramaswamy (2004) suggereixen que l'empresa es centri en generar interaccions de qualitat amb els clients a través d'entorns que facilitin experiències innovadores. A més ens mostren que s'ha de tenir en compte les comunitats virtuals, ja que han adquirit rellevància en la presa de decisions i en el comportament del client. Per això ens diuen que l'empresa ha de facilitar la gestió d'interaccions a través dels diferents canals disponibles per afavorir la generació de xarxes d'experiències entre els propis clients.

Ens continua la tesi en l'apartat de la co-creació de valor com a co-creació d'experiència que fou proposada Prahalad i Ramaswamy. Ens expliquen que aquest enfoc fa especial èmfasi en els canvis que es produeixen en la definició del mercat, enfront l'enfoc tradicional que defineix aquest concepte com un agregat o conjunt de consumidors als quals l'empresa considera el seu objectiu per a la comercialització de productes i serveis.

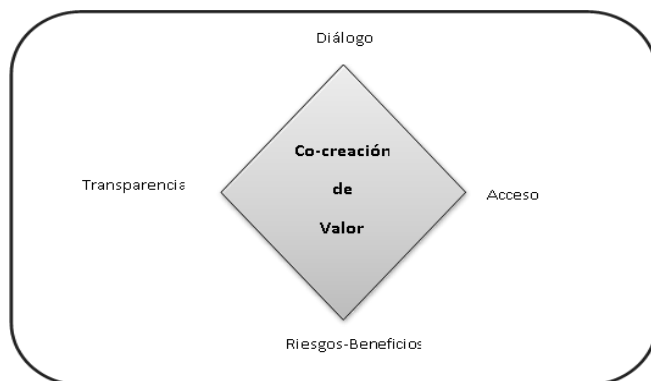
Des de la perspectiva de la co-creació d'experiències Laura Blasco apunta que el mercat constitueix un fòrum o conjunt de conversacions entre client i empresa. D'aquesta manera, les interaccions directes entre consumidors i comunitats constitueixen un factor rellevant en la co-creació d'experiències, ja que promouen la participació activa del client en tots els aspectes, incloent la cerca d'informació, la configuració de productes i serveis i el consum.

Ramaswamy (2011) defineix la co-creació com el procés per el qual el valor mutu creat en les interaccions és expandit, sent aquest valor una funció de les experiències dels clients o consumidors participants en el procés; aquestes experiències es produeixen en plataformes d'experiències facilitades per la empresa, com en l'esfera pròpia del client. Com exemple d'això últim ens proposen les interaccions dels clients amb altres clients o comunitats de clients.

A més aquests autors mencionats fins ara ,en general comuniquen que per part del consumidor s'afavoreix que aquest valori el risc així com els potencials

beneficis obtinguts a partir de la seva relació amb l'empresa, disminuint la incertesa i, per tant, facilitant la presa de decisions.

Model DART per la Co-creació de valor.



Font: Adaptat a partir de Prahalad i Ramaswamy (2004).

Un altre aspecte que emfatitzen Prahalad i Ramaswamy (2004) són tres dimensions en funció de la complexitat de les interaccions entre l'empresa i el client. El nivell més senzill de la interacció el situen en la interacció entre empresa i client, en el que es dona la forma bàsica de co-creació de l'experiència. El segon nivell que es menciona en la tesi de Laura Blasco el constitueixen les interaccions entre l'empresa i les comunitats de clients, d'aquesta forma es produeixen interaccions més heterogènies i es poden produir una major varietat de possibilitats de co-creació de l'experiència. El tercer graó fa referència a les interaccions entre diverses empreses i les comunitats de clients, reflectint d'aquesta manera una perspectiva de xarxes d'experiències que afavoreix la personalització de la co-creació de les experiències perquè comporta interaccions variades amb diferents agents en el procés de creació de valor.

Ens conclou sobre l'apartat de la tesi que parla de la co-creació de valor, que des de aquesta perspectiva la compra no s'ha de considerar o analitzar com si només fos una transacció d'adquisició de recursos, ja siguin productes o serveis. Sinó que s'ha de considerar com una oportunitat per afavorir els processos de co-creació amb el client i, per tant, ens extreuen a partir de tota aquesta informació que és una oportunitat per crear experiències personalitzades i úniques que generen actituds positives en el client.

Per tant, podem seguir observant el trencament que existeix amb els antics paradigmes a través del treball d'autors recents sobre aquest aspecte. Seguidament mostrarem empreses que treballen sobre aquests concepte per observar si dins el nostre teixit empresarial existeixen empreses que es dediquin a aplicar aquest tipus de pràctiques relacionades amb la innovació i mitjançant la integració de tot el capital humà en tota la cadena de valor de l'empresa per crear nous productes de més qualitat.

## 6. CASOS PRÀCTICS

A continuació posarem alguns exemples d'empreses que practiquen co-creació de valor amb el client i mirarem de mostrar els resultats que dona contactant directament amb alguna d'aquestes.

Un exemple clar per començar a exposar casos és una línia des sabates de la marca Munich anomenada Munich My Way.

Munich és una empresa catalana que ofereix la possibilitat a través de Munich My Way de que dissenyis les teves sabates amb el seu estil com a base i a partir d'aquí pots anar combinant qualsevol element de les sabates amb els colors i varietats que es vulgui. (Munichmyway.com, n.d.).

És un exemple online directe en el que el client crea valor i personalitza la seva pròpia experiència creant unes sabates que maximitzen la satisfacció de les seves necessitats ja que el consumidor participa de forma directa en la seva confecció i per tant tendeix a cobrir la necessitats, siguin les del tipus siguin, aquesta part depèn del consumidor. Per un consumidor la necessitat coberta en aquest cas podria ser la de tenir autonomia o per un altre necessitats socials, de sentir-se que formen part d'un col·lectiu, de sentir-te competent... o totes alhora.

### 6.1. Connecting Brains.

Existeix una altra empresa a Barcelona que és dedica més específicament a la co-creació de valor amb el client, que a més de proporcionar alguns articles que inclourem al treball, hem pogut contactar amb ells perquè ens informin de forma més directa sobre aquesta empresa. Segons el que es pot observar a la pàgina web, Connecting Brains ens diuen que és una empresa que treballa

analitzant el problema i l'entorn d'altres empreses involucrant a altres grups implicats (empresa, clients, treballadors, etc.), observen el comportament del mercat i les principals tendències, destapant la creativitat de tots els participants, provocant idees trencadores i testant-les fins a arribar a solucions satisfactòries. Amb això podem observar que directament es dediquen a la co-creació de valor amb un ampli ventall d'agents que participen en l'empresa. (Connectingbrains.es, n.d.)

Connecting Brains té clients com Affinity o el banc Sabadell als quals ajuden a connectar amb el client mitjançant el que pensen que és el llenguatge més universal: el dibuix. A través d'aquest ajuden a entendre les necessitats d'un banc en el cas del banc Sabadell o les necessitat d'una companyia experta en nutrició animal en el cas d'Affinity.

Afirmen que per portar a terme un procés de co-creació de valor en una empresa abans d'implicar al client en aquest tipus de processos, és molt important començar a co-crear internament. La finalitat de començar per dins l'empresa és la de fomentar la interacció entre els treballadors i crear en ells una actitud que tendeix a emfatitzar amb els clients.

A més, existeixen moltes oportunitats de co-crear internament. Ens posen com exemple que es pot començar per pensar de forma conjunta com es vol que sigui l'espai on es treballa o com planificar les vacances. Ens diuen que fins i tot podem decidir el procés per atendre millor al client o el disseny d'un nou canal de comunicació amb el client.

A través dels articles de la pàgina web s'ha pogut observar que ens il·lustren altres maneres d'implicar al treballador.

Proposen dos camins per començar co-crear: a través de la observació directa, el qual ho anomenen com a etnografia o través de les xarxes socials, el qual ho anomenen com a netnografia. A través de les xarxes socials se'ns diu que es comença a treballar de forma tradicional, amb observació directa, però amb el potencial que ofereix internet.

Profunditzant en el tema de l'etnografia ens mostren una de les seves eines. Aquesta eina es coneix com a "mapa d'empatia". Aquests mapes consisteixen en posar-se en el lloc del client o segment de clients. Els clients ens diuen que responen preguntes respecte al tema que es vol observar com per exemple que pensa, que sent o que fa.

Ens mostren una gran diversitat d'eines en definitiva i totes ajuden a comprendre millor als clients i a les seves necessitats ocultes. A més, aquestes tècniques o mètodes permeten detectar tendències i molts de petits detalls que ajuden a diferenciar el producte.

Com a conseqüència de tot això s'aconsegueix motivar tant a treballadors com a clients i crear d'aquesta manera cicles virtuoses dins l'empresa millorant la qualitat d'atenció al client. (Connectingbrains.es, 2013)

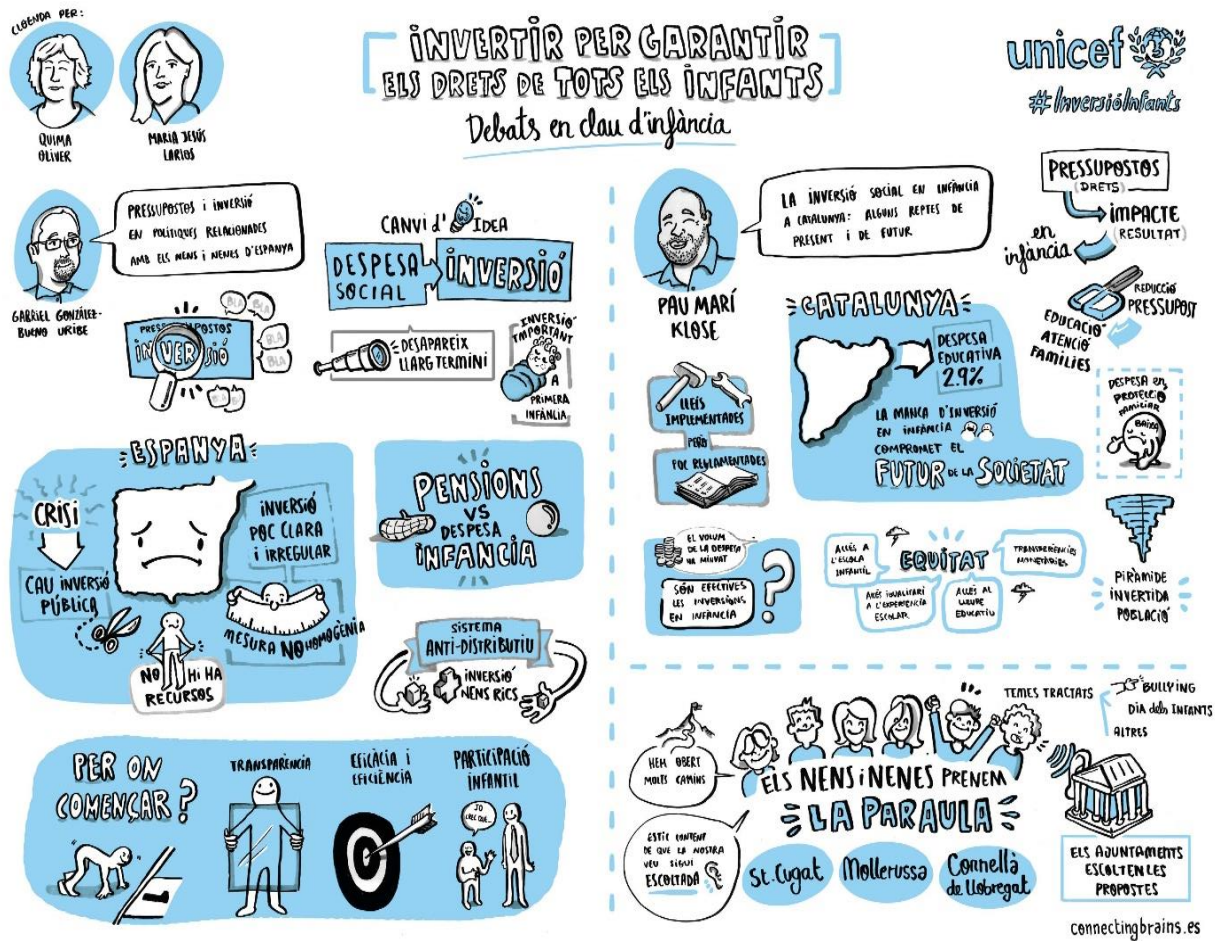
Pel que fa al contacte directa mantingut amb aquesta empresa mitjançant una entrevista personal a l'espai on treballaven amb Montse Marsal, Founder de l'empresa, ens varen poder mostrar directament en que consistia aquesta empresa, que sembla a primera vista que es dedica específicament al tema de la co-creació de valor.

Alguns apartats d'aquesta entrevista s'exposaran en altres apartats del treball, en termes generals el propòsit d'aquesta trobada era enriquir el treball amb altres perspectives del que és la co-creació de valor i més específicament des de la perspectiva del client, del treballador i de l'empresa. A més es volia conèixer més de primera mà també en que consistia Connecting Brains i quins client té.

Segons ens varen il·lustrar la co-creació de valor consisteix en tenir el client en el centre per tal de co-dissenyar experiència amb el client. Com exemple, ens va exposar que realitzaven sessions de co-creació de valor en àrees de millores d'un hospital. En aquestes sessions el que es feia és ajudar als metges a veure els problemes mitjançant les reunions amb els pacient i dissenyant d'aquesta manera conjuntament una solució. Com a resultat d'aquestes sessions el client

o pacient se sent escoltat i valorat. (M. Marsal, comunicació personal, 27 d'abril del 2017).

El que ens varen explicar que els diferenciava de la resta a Connecting Brains és que treballen mitjançant el dibuix, tal i com ens varen mostrar en aquesta imatge que correspon a un pòsters on es pot veure el resultat de dibuixar en directe durant una presentació de tres experts a Unicef:



Font: Connecting Brains

El que fan és dibuixar els problemes, aportant d'aquesta manera claredat a la situació i facilitant que flueixin molt millor les idees creatives o innovadores que permetin desencallar la situació problemàtica que pugui tenir l'empresa.

Pel que fa als clients de l'empresa tenen empreses com la ja anomenada Affinity, el banc Sabadell o la Agència Catalana de Turisme. El que fa Connecting Brains amb aquestes empreses, exercint d'aquesta manera la seva missió

empresarial, és ajudar a les empreses a crear les millors experiències per els seus empleats i clients, tal i com s'afirmava en la tesi de Laura Blasco i com s'ha exposat durant tot el treball el focus del màrqueting i de la co-creació està en les experiències.

Per tal d'aconseguir les millors experiències primer de tot el que fa Connecting Brains és començar per els clients sempre implicant als empleats. Li donen molta importància a la implicació del treballador i afirmen que sempre que s'implica a aquest en els processos co-creatius conjuntament amb els clients s'obtenen resultats molt bons que fins i tot poden fer remuntar empreses que estaven en tendències molt negatives o fins i tot de fallida.

La pregunta que ens va sorgir a partir d'aquí en vista dels bons resultats que ofereix la co-creació de valor amb el client és perquè no s'implementa aquesta eina en totes les empreses. La resposta que vam obtenir per part de la Montse és que algunes empreses pensen que és perillós implicar als empleats ja que creuen que pot crear tensions que cadascú porti o mostri les seves preferències a l'hora de treballar, ja sigui perquè puguin sorgir retrets entre un i altres o l'únic que se'n obtingui sigui que és creïn més problemes en l'ambient de treball.

Per tal de poder trencar aquestes barreres ens varen dir que per demostrar que la co-creació funciona és important primer de tot crear una cultura de transparència dins de la pròpia empresa. A partir d'aquí podran veure que els hi interessarà per tal de poder oferir les millors experiències al client i al treballador ja que aquests mostren directament quines són les seves necessitats.

Que aquesta manera d'innovar o de comunicar internament no ocorri espontàniament dins moltes empreses ens afirmaven que es deu simplement a que no s'han creat les condicions adients per tal de que hi hagi aquest diàleg.

A partir d'aquí va sorgir Connecting Brains i moltes empreses que es dediquin a la innovació. A partir de observar que les millors idees sorgeixen quan es treballa en grup. Seguidament exposem un article que trobem al blog de Connecting Brains que ens expliquen els motius per els quals convé practicar la co-creació de valor.

## 6.2. Motius per els quals convé aplicar la co-creació de valor.

En un dels articles que exposa Connecting Brains ens expliquen 10 motius per els quals convé aplicar la co-creació de valor. Afirmen que l'esperit de la co-creació és que clients i treballadors pensin de forma conjunta, amb la finalitat d'innovar i crear empreses diferents, més humanes i properes als clients.

En els processos de co-creació és molt important la interacció entre empleats i clients per tal de poder generar i implantar noves idees. El que es pretén és desenvolupar noves formes de treballar, concebre noves experiències, imaginar nous models de negoci i anticipar tendències. En definitiva el que ens mostren en aquest article és que a través de la col·laboració de persones es potencia la generació de noves idees.

Ens proposen un llistat en l'article dels beneficis que es poden extreure d'aquesta metodologia. Amb la co-creació s'apliquen idees internes que quedarien ocultes, s'aprofita el potencial innovador intern, es reforcen els vincles amb el client, sorgeixen productes i serveis que s'ajusten millor a les seves necessitats, es contribueix a que el client creï alguna cosa conjuntament amb professionals, ajuda a que se sentin escoltats, facilita que es descobreixin productes i serveis que desconeixien, reforça la marca, l'empresa adquireix capacitat d'introduir nous productes i serveis en menys temps i finalment l'últim motiu o benefici que ens donen és que es resol el problema de forma més ràpida. (Procesos de co-creación, 10 motivos por los que te conviene aplicarlos, 2013)

## 6.3. Espai Coworking de la Universitat de Barcelona.

Un exemple més proper en el cas del món universitari en que els clients, en aquest cas serien els estudiants. El que fan els estudiants és crear valor en els espais coworking que hi ha en algunes facultats d'economia i empresa. Un exemple és el de la Universitat de Barcelona la qual disposa en la seva facultat d'economia i empresa situada a l'avinguda diagonal d'un espai coworking (espai de cotreball) habilitat.



Aquest espai està destinat a estudiants i a joves graduats que estiguin treballant amb projectes de caràcter emprenedor. L'objectiu d'aquest espai és poder gestar i desenvolupar noves iniciatives emprenedores, mitjançant la formació i orientació de projectes. Sobretot el que es pretén es promocionar l'emprenedoria entre els estudiants i d'aquesta manera cobrir el suport al seu desenvolupament professional.

L'acompanyament en el projecte consisteix en una tutoria en la que es fa un seguiment dels projectes que permet identificar necessitats de millora de la plataforma o aspectes del projecte empresarial. També disposa d'activitats dinamitzadores que ajuden a ampliar la xarxa de contactes del futur empresari, trobar noves fonts de finançament, completar la seva formació amb casos pràctics, compartir experiències amb altres emprenedors i posicionar a l'emprenedor en col·lectius de suport a la emprenedoria. Entre altres aspectes permet comprendre la qualitat, talent i altres factors que poden determinar l'èxit del projecte que es tingui entre mans.

Es pot parlar llavors de co-creació de valor des de la perspectiva del client en aquest cas des de el punt de vista universitari amb la universitat entesa com una empresa.

D'aquesta manera podem trobar aquesta visió estratègica dins el propi món universitari facilitant als estudiant d'empresarials que puguin emprendre amb més ajuda a l'emprenedoria un cop acaben els estudis o ja els estan acabant.

#### 6.4. Co-emprèn.

Co-emprèn es defineixen en la plataforma virtual com una empresa formada per persones emprenedores, que amb creativitat, experiència, contactes i passió faciliten la creació de noves iniciatives empresarials a través de la cooperació.

El que fa Co-emprèn és potenciar el treball en xarxa. Assessoren a persones que porten a terme projectes d'emprenedoria en aspectes de creativitat, competències, habilitats emprenedores, innovació mitjançant la col·laboració...

L'usuari de la empresa seria per tant l'emprenedor i l'empresari i pel que fa als clients serien entitats enfocades en l'àmbit de l'emprenedoria. Aquests tipus de programes solen ser públics ja que es creen grans xarxes de col·laboració.

El que fa Co-emprèn és vendre el seu programa a l'administració pública treballant en l'àmbit català destinant recursos per estudis de viabilitat a empreses o emprenedors de Barcelona.

Aquesta empresa fou creada per Teresa Guix i amb ella vam poder tenir un contacte telefònic directe perquè ens expliqués la seva visió del que era la co-creació de valor i tot el que s'ha explicat fins ara sobre aquesta empresa.

En general la Teresa va definir la visió que tenien a Co-emprèn del que és la co-creació de valor. Des de la seva perspectiva consisteix en el com posar en comú els diferents agents per tal de compartir diferents visions, per alinear les necessitats ja siguin del client o del treballador. Afirmar que quan no acabes de veure el què, la co-creació ajuda a ampliar-te el punt de mida.

L'empresa proveïdora o el client segons la Teresa Guix el que fa gràcies a aquest mètode de col·laboració és posar en comú les perspectives de futur, tenir d'aquesta manera un feedback. El que s'aconsegueix posant en contacte a les dues parts és que els clients puguin ser més realistes amb el que puguin exigir a l'empresa ja que poden observar de primera mà com funciona internament la creació d'un producte i els costos associats a la innovació i producció d'un producte nou al mercat. D'aquesta manera, afirma que s'aconsegueix generar empatia i sobretot fidelitat amb el client.

El motiu principal per el qual recomana la co-creació de valor és per el fet de parar. Trobar aquest temps. El que aconseguixes d'aquesta manera és que tothom sumi, però ens segueix remarcant com en l'empresa anteriorment estudiada la importància del seguiment al treballador quan s'aplica aquest mètode als processos interns de l'empresa. T. Guix, comunicació telefònica, 5 de maig del 2017).

#### 6.5. Co-responsable.

Co-responsable és una empresa que realitza projectes orientats a sensibilitzar , apoderar, inspirar i actuar des de la responsabilitat individual cap a la transformació de l'estatus quo en les relacions econòmiques i socials per el bé comú. (Co-empren.com, n.d.)

Edith Claros és co-fundadora de Co-responsable una empresa que originàriament es dedicava a importar productes del Perú a Barcelona en l'àmbit de l'agricultura. Productes que sempre seguien criteris de ecologia, sostenibilitat, responsabilitat social i bé comú.

Actualment des de fa pocs mesos, cap al novembre de l'any 2016, treballen amb emprenedors, organitzacions i ciutadans que segueixen aquesta línia de valors. Fan tallers per veure que motiva realment a l'empresa, ajuden a les empreses i busquen proveïdors ètics.

La seva perspectiva de la co-creació de valor és que de forma conjunta amb el client creen valor útil per a ell. Pensa la Edith que no existeix una solució única per a l'empresa i que ningú té la última paraula, entre els dos creen valor.

Des de aquesta empresa critiquen que moltes empreses tenen un comportament massa fred amb els clients. Com per exemple molts metges que tracten al pacient com si fos un robot enlloc de una persona o el client com un mitjà per obtenir un benefici. Pensen que això no és realment una aportació de valor.

Per aportar valor la seva forma d'entendre-ho és escoltant al client o al pacient. Ell o ella sap el que li fa mal o el problema que realment té i a partir d'aquí és quan es pot realment crear valor.

El feedback o la retroalimentació mútua de les dues parts és molt important. Afirmar la Edith que quan es detecten possibles malalties greus per descartar-les de seguida et fan tot tipus de proves que poden ser molt útils, però que ningú s'encarrega d'atendre a la persona. A Co-responsable creuen que la persona ha de ser el centre de tot dins de les organitzacions empresarials.

La tasca que desenvolupen en termes generals a Co-responsable és la de facilitar el procés de transformació de les persones i les organitzacions cap a un

món diferent. Promouen una nova societat, nous líders, noves empreses, ja que opinen que tots som responsables i que el canvi comença en les persones.

Han observat segons alguns estudis que el percentatge de desànim dels treballadors en el lloc de feina és molt elevat i que arran d'aquest fet fins i tot costa trobar treballadors tot i la crisi que es viu actualment. Per aquest motiu Edith Claros afirma que s'estan disparant el nombre d'emprenedors i el que ells volen fer és facilitar la transformació de la societat humanitzant-la en comptes de la deshumanització que ha generat aquesta desmotivació dins el món laboral.

Són una empresa molt jove que el que fa és formació. Varen començar com a projecte que es dedicava a acostar a consumidors i productors important productes des del Perú. El que els hi interessava és treballar un canvi de paradigma. Per això treballen en el tema de l'emprenedoria co-creant d'aquesta manera una nova societat, mirant de maximitzar el talent de les persones i que es posin a disposició de la societat.

Entenen els diners com un mitjà i no com una finalitat posant l'accent en la co-creació ja que pot implicar la col·laboració de tots els stakeholders, que treballin tots de la forma més horitzontal possible.

De la mateix manera coincideixen en que podria suposar una desavantatge que la direcció no estigués d'acord amb aquests mètodes. Si no s'assumeixen aquests principis que comporta la co-creació a l'hora d'intentar portar-ho a la pràctica es pot estar generant una expectativa que després no es compleix.

Afirmen a Co-responsable que es bo mesclar a gent i que algú de fora et doni una nova perspectiva. Hauríem de puntualitzar aquí que cal que tots els membres tinguin respectain les perspectives de les altres persones. El directiu a vegades veu aquestes reunions com una pèrdua de temps i no com una inversió. Pensa que el temps que dediquen a co-crear tots el membres que formen part de l'equip de treball de l'empresa és temps que no dediquen als seus respectius llocs de treball.

Afirmen que l'error de moltes empreses és posar departament aïllat dedicat a la innovació. Això fa que sovint els que treballen en aquest departament es

trobin en un núvol que els allunyi de les necessitats reals dels client i que no preguntin directament al que està en el dia a dia de l'empresa.

Un exemple que ens proposa seria quan es vol fabricar un cotxe. A vegades es perd molt de temps quan es dissenya i produeix un cotxe en els complements que es volen afegir per tal de diferenciar-lo i crear d'aquesta manera un valor afegit en el producte. El fet de que no estiguin en contacte periòdic amb altres departament i treballadors, comptant des de el càrrec més baix de tot o amb el client, pot fer que no s'estiguin solucionant els problemes directes que el consumidor pugui tenir i que s'estiguin dedicant massa esforços, temps i recursos en coses que realment no acaben de generar valor, enlloc de dedicar aquests esforços, temps i recursos a escoltar al treballador, al proveïdor, clients o fins i tot fixar-se o reunir-se amb empreses competidores que d'aquesta manera passarien a ser col·laboradores respectant l'espai de cada una.

L'altre problema que pot sorgir en la co-creació de valor seria perdre el focus o l'objectiu de la reunió, però aquesta seria una funció dels càrrecs entremitjos de tenir clar quin es l'objectiu per tal de ser conscient de si s'acaben desviant d'aquest i encaminar la sessió de forma que es pugui obtenir el màxim rendiment possible mitjançant l'objectiu fixat

La idea bàsica de Co-responsable, per tant, és que ajuden a les empreses a generar aquest canvi, ja que són conscients de que el canvi som tots, de que tots som co-responsables i de que tots co-creem. Fan una crítica a que sovint la responsabilitat social no és integral i que per això alguns emprenedors no tenen èxit. Situen que l'èxit de les empreses només ocorre quan hi ha un desenvolupament sostenible i que cada cop les empreses que menys fan això, més solen fracassar i desaparèixer ja que afirmen que cada cop més el client tendeix a comprar productes que no són socialment responsables. (E. Claros, comunicació personal, 8 de maig del 2017).

## 7. EL PAPER DE L'EMPRESA I DEL TREBALLADOR

Carlos Bezos (2013) director del *Instituto para la Experiencia del Paciente* (IEXP), on es dediquen a realitzar tècniques de co-creació de valor per

aconseguir un major apoderament del pacient, explica en una conferència de TED que la co-creació no és un paradigma nou, sinó que neix a partir de que s'ensorra el model econòmic industrial actual, el qual afirma que comprèn tots els aspectes de la societat, ja sigui la fabricació en massa, els sistemes de pensions o els models educatius.

En el vídeo Carlos Bezos es mostra crític amb el model econòmic i els sistemes de valors que l'han portat a la seva fallida, opina que s'estan començant a mostrar símptomes de caducitat i que la co-creació és una oportunitat per arribar allà on no ha pogut arribar l'excés de cerca d'eficiència.

Suggereix que amb el concepte de la co-creació no s'està introduint un nou sistema de pensament, ja que en realitat només consisteix en una pràctica que fa molt de temps que ocorre, perquè consisteix en la col·laboració dels diferents agents que participen en el producte. Aquesta col·laboració diu que preferiblement s'ha de fer des de la perspectiva del nen que juga, perquè d'aquí neixen les millors idees, les quals possiblement es centrin en un nou nínxol de mercat.

Sobre la co-creació no garanteix que aquesta asseguri salvar el tancament d'algunes empreses, però afirma que ofereix oportunitats per a algunes empreses que deixen escapar per un excés de planificació.

És el que ell anomena "eficientisme" i "productivisme" els quals els situa com a causes de desgast i fallida de les organitzacions degut a la cerca excessiva de l'eficiència a nivell industrial. Aquesta manera de funcionar de les empreses s'acaba convertint en una creença.

Per tant, no situa el problema en l'eficiència, de fet afirma que aquesta pot augmentar gràcies a la co-creació, a causa de la diversitat de punts de vista que ofereix. La co-creació en definitiva ens diu que et permet veure nínxols de mercat que no es veurien si no s'apliquessin aquest mètode. Gràcies a això les empreses estan aplicant la co-creació i multiplicant benefici en el cas de trobar la solució adequada.

Carlos Bezos mostra a la xerrada que els càrrecs entremitjos de les empreses en general els hi costa confiar en els treballadors, tal i com deien alguns dels exemples pràctics abans exposat, degut a la necessitat que tenen de controlar-ho tot dins l'empresa. Afirmar que la confiança és un dels eixos principals de la co-creació i que sense aquesta no es pot començar cap tipus de procés intern de l'empresa per a portar a terme aquesta iniciativa empresarial.

Les claus i els secrets segons el director de l'IEXP són: dialogar, crear comunitats de clients i escoltar de veritat als clients. Fa menció, de la mateixa manera que altres autors exposat en el treball a la importància de les agrupacions dels clients a través d'internet. A més, aquests s'agrupen segons les necessitats de cadascú, creant, d'aquesta manera, una gran font de co-creació per a les empreses.

Seguint amb les perspectiva de l'empresa i el treballador volem mostrar una altra perspectiva sobre la co-creació. Maximiliano Pérez (2014), cofundador de Sinergia Cowork explica que la co-creació és més eficient que l'experiència i que la innovació ha de ser al servei de la societat. L'objectiu de la xerrada és que es tingui en compte el servei de tots i no en només anar perfilant i aguditzant cada cop més les tecnologies que podem gaudir un terç de la població mundial. Està bé que sigui d'aquesta manera, però de la mateixa manera que en l'altre vídeo co-crear ha de voler dir també tendir cap a un model més humà.

Amb aquestes dues perspectives d'aquests dos conferencians el que pretenen és difondre aquesta pràctica i posar el focus en la falta de confiança de les empreses en els treballadors, seguidament mostrem quin paper ha de tenir l'empresa des de la tesi acadèmica de Laura Blasco (2014).

En la tesi en la perspectiva de la co-creació per part de l'empresa, aquesta no pot crear valor de forma independent. Ens afirmen que l'empresa mai crea valor de forma autònoma. Des de la lògica del servei dominant a través de les seves activitats i processos productius l'empresa pot generar proposicions de valor que posteriorment els clients acceptaran o no. L'empresa per tant serà co-creadora de valor conjuntament amb el client i proveïdora del servei.

La lògica dominant del servei, de la mateixa manera considera que l'empresa per si mateixa, mitjançant els processos de producció de valor, no pot crear valor, sinó en tot cas expectatives de valor.

Des del punt de vista de les característiques de la co-creació d'experiències en la tesi de Laura Blasco Arcas (2014) l'empresa ha d'afavorir la creació de valor basat en l'experiència, potenciant la realització de interaccions.

Si s'apliquen aquests processos de co-creació en la pròpia empresa, en l'entrevista personal amb Connecting Brains des de el punt de vista dels empleats el que vàrem poder extreure és que dins de l'empresa disposen de dues eines: la primera eina bàsicament consisteix a fer un seguiment d'aquest empleat del seu recorregut dins l'empresa i la segona eina l'anomenen "un dia en la vida dels empleats"; el que fan és fixar-se en tres aspectes: com treballen, el dibuix de la seva situació de com treballen i les sessions setmanals de seguiment per a resoldre problemes que pugui tenir en el lloc de feina de forma co-creativa.

Amb els treballadors dels clients que tenen Connecting Brains el que fan és reunir-los per tal de fer sessions de co-creació amb la finalitat d'exposar problemes que es puguin tenir en les dinàmiques de treball, ja sigui aquell treballador que necessita tenir el seu horari ben determinat i fer moltes hores o aquell que necessita que l'horari de treball sigui flexible per tal de poder rendir al màxim. De vegades a les empreses mai s'arriben a verbalitzar aquestes preferències per por al que pensaran tan els superiors com els companys de feina i això fa que l'ambient de treball no sigui tan propici per a que hi hagi una bona atmosfera per a treballar i per tant, un ambient que sigui prou harmoniós.

El que es vol assolir amb aquestes sessions és satisfer al màxim les necessitats laborals dels treballadors afavorint indirectament d'aquesta manera al client, ja que si el treballador es troba a gust oferirà un servei de molta més qualitat que si no se sent satisfet dins el seu propi lloc de treball.

Seguint analitzant el paper de l'empresa i del treballador en la co-creació des de la perspectiva de la directora de Co-emprèn ens destaca molt la importància



de que aquestes sessions grupals amb els treballador s'han de fer ben fetes. Quan es proposen aquests tipus de reunions en general generes motivació, implicació i un ambient dinàmic. Si no s'aconsegueix impartit sessions que generin aquests elements es pot generar decepció. Ens afirma que quan passa això lo clau és acceptar per part del treballador i, per tant a part de generar dinàmiques que generin il·lusió en els participant, per tal de que no es decebin si no n'hi ha, cal generar o despertar en els participant una actitud d'agraïment per tal de que no aflori la decepció com a primera reacció.

Per tal d'afavorir aquesta actitud coincideixen també amb el que diuen des de Connecting Brains de que es necessari anar fent un seguiment periòdic al treballador per tal de generar una actitud positiva, en conclusió les sessions ben fetes poden ser molt positives. Per això és necessari que aquestes eines es preparin molt, perquè sinó et pots equivocar molt ens explica segons l'experiència que té en la implementació d'aquest tipus d'eines.

Coincideix, de la mateixa manera que molts autors, que el més important és que els de dalt s'ho creguin, es a dir, els alts directius. Han de ser un exemple, un referent, després per molta resistència que un treballador tingui a implementar elements de co-creació dins de l'empresa, per poc que sigui, sempre toca al treballador i li reporta algun tipus de benefici.

Per a Co-responsable el major valor de que el treballador participi en els processos creatius de l'empresa és que li permetrà tenir una experiència directa en l'empresa, el treballador sap quins són els problemes a resoldre ja que està en contacte directe en el dia a dia més directe de l'empresa. Aquesta aportació de l'empleat farà que d'aquesta manera que l'empresa guanyi. Per altra banda, de la mateixa manera que les altres dues empreses que també s'ha consultat de forma directe, el que guanya el treballador és el sentir-se reconegut i inclòs en l'organització. A partir de sentir que en forma part, ens confirmen en l'entrevista Co-responsable, gràcies a l'experiència directa que hi tenen respecta al tema, que a partir d'aquesta inclusió del treballador es genera molta més motivació que si t'apugen el sou, perquè en el fons, si el sou està ben cobert, les persones el que volen és sentir-se útils.

## 8. EXPERIMENT DE CO-CREACIÓ

Des de Connecting Brains ena varen suggerir que es fes un experiment personal de co-creació de valor en base al meu futur acadèmic. En aquesta sessió s'ha reunit a mentors, familiars i amics.

Un dels mentors és un professor dedicat a donar classes de grau i postgrau enfocades a millorar les habilitats de comunicació personal que poden ser útils per qualsevol lloc de feina, l'altre és un *coach* que mitjançant diferents eines ajuda als joves a co-crear i a planificació el seu futur mitjançant el descobriment de quines són les seves necessitats i passions. El que farem és extrapolar els resultats d'aquesta sessió al futur acadèmic dels estudiants de l'actualitat en general, amb la finalitat de que puguin ser útils les idees que se'n extreguin per a qualsevol persona que es trobi en aquest moment o en aquesta situació.

Pel que fa al que deien els amics dins de la sessió de co-creació varen exposar la importància de internet, es va afirmar que internet és el futur i estaven d'acord també en que és necessari un rentat de consciència i que s'ha de renovar tot, que metafòricament s'ha de cremar tot per començar de nou.

Entre les coses que canviarien de la seva vida si la tornessin a viure tots coincidien en que voldrien aprofitar al màxim el temps i enfadar-se menys per coses sense importància.

El camí que seguirien per portar a terme aquests canvis en la societat seria el de crear alarma social destinada a crear consciència, ja que en la sessió varen expressar que actualment no s'estava anant cap aquest camí. Remarcaven la comunicació com un element clau per captar les necessitats del públic.

Tots ells veien dificultats en les sortides laborals relacionades amb el que havien estudiat, sovint s'ha de sortir del país i això pot suposar una barrera per moltes persones per el major nivell que es pugui demanar en comparació a on s'hagi estudiat. També situen causes exteriors al poc èxit laboral de les generacions joves. Causes com l'apatia o la peresa.

La visió que tenien dels diners és de que et permeten la llibertat de fer grans viatges, d'ajudar a familiars que es trobin en dificultats econòmiques i també et

permeten comprar-te el que vulguis. Per tant, algun d'ells veien els diners com un impediment per aconseguir allò que es vol aconseguir i que d'aquesta manera els problemes amb diners són menys problemes.

El consell del mentor professor dedicat a ensenyar a com millorar les habilitats comunicatives personals és el de tenir clar cap on és vol anar, els objectius, el què es vol estudiar i quins aspectes dels estudis concrets et vols enfocar.

Un cop se sàpiguen quines són les àrees d'interès afirma que es bo imaginar-se a que s'agradaria arribar, però no des de el punt de vista d'una meta, sinó que és més important des del punt de vista de la direcció que es vol seguir. Per exemple una direcció podria ser divertir-se amb allò que fas i la meta podria ser per exemple arribar a treballar a una empresa dedicada a aspectes de màrqueting.

L'altre sessió de co-creació fou amb el mentor *coach* i amb familiars. A partir d'aquesta sessió va sorgir que la co-creació sorgeix de fluir i estar connectat amb tu mateix, d'estar al servei i ser útil amb el que som, amb les nostres qualitats. És va afirmar que lo important és no fer còpies, perquè no crees valor d'aquesta manera, que mitjançant la co-creació veiem coses que tenen valor.

És molt important, per tant, la confiança en un mateix per tal d'explotar el potencial creatiu de cadascú i valorar els resultats de la nostra feina. El que implica això és no estar en l'exigència i gaudir. Cal d'aquesta manera que com antídote de l'aversion al risc superar-se a un mateix.

Varen situar com aspecte clau combinar el ser creatiu i la perseverança, ja que sovint va lligat a l'èxit. Aquesta perseverança implica compromís amb un mateix i no amb els altres, implica deixar de mesurar-se a un mateix o de comparar-se.

En conclusió d'aquestes sessions de co-creació han sorgit idees des de veus experimentades i des de veus de joves amb energia. Totes aquestes idees poden ser un bon complement i consell de cara a moltes persones que es vulguin

desenvolupar en el món acadèmic i laboral i podrien ser difoses per tal de contagiar les eines co-creatives.

## 9. CONCLUSIONS I PROPOSTES (RSC)

Com a conclusió del treball un cop fet l'anàlisi dels treballs i autors que han investigat sobre el tema s'ha pogut observar que aquest concepte de màrqueting és molt recent i que com a molt aviat als anys 80 alguns investigadors varen posar-hi el focus, però en general les organitzacions es trobaven en un altre tipus de paradigma.

Un cop analitzat empreses que es dediquen a innovar i co-crear amb els seus clients o altres *stakeholders*, s'ha pogut extreure sobretot que és important que les empreses comencin per co-crear dins de la pròpia empresa i després estendre la co-creació cap als clients.

El que podem observar en aquests dos camins d'investigació: teòric i pràctic, és que des de les organitzacions ha existit i existeix una resistència cap a aquest tipus de pràctiques comercials que han resultat ser òptimes tant des de un punt de vista de la eficiència com des de un punt de vista de la innovació ajudant a satisfer directament d'aquesta manera les necessitats del client.

L'arrel de la co-creació sembla estar en la confiança, tant en el client, com en el treballador. El client, com s'ha exposat per part de les empreses expertes en innovació que funcionen mitjançant la co-creació, se sent escoltat per l'empresa quan pot participar en la creació d'un producte i a més aquesta relació directa amb l'empresa l'ajuda a informar-se de les dificultats que hi pot haver dins de l'organització a l'hora de funcionar en el mercat, amb les condicions particulars que pugui tenir cada mercat o sector i amb els seus avantatges i els inconvenients.

El treballador a part de sentir-se escoltat se sent més motivat per desenvolupar les seves tasques diàries, ja que aquest procés tendeix a ser més aviat integrador que exclusiu, facilitant d'aquesta manera que aquest treballador senti que forma part de un projecte del qual pot aportar freqüentment les seves idees. També pot ajudar a estar amb un estat de realització que permet explotar

al màxim les seves capacitats dins de l'empresa, tot i els mals moment que hi pugui haver com en qualsevol organització, pot ajudar a millorar les seva relació amb els altres membres de la organització.

L'empresa el que fa es treure profit d'aquestes capacitats i adequar-se, a part de a les necessitats del consumidor, a les necessitats del treballador.

El problema, tal i com ens va afirmar la Montse de Connecting Brains, és de cultura empresarial. La cultura empresarial en general encara sembla que coneix poc aquest tipus d'eines o es resisteixen a aplicar-les i solen basar-se en els mètodes tradicionals de màrqueting, en els quals la innovació és un departament aïllat de la resta i el treballador el que ha de fer és únicament les tasques assignades i obeir-les sense participar en les decisions del càrrecs superiors i entremitjos.

Adicionalment algunes empreses, com Co-responsable, sobre aquest moviment relativament recent d'escolta a totes les parts de l'empresa hi afegeixen valors de tipus social i ecològic. D'aquesta part se'n desprèn un gran potencial creatiu humà des de el qual és pot tendir cap a una societat més responsable, ja que facilita que la societat pugui participar en totes les empreses, facilitant l'adquisició dels valor que aquesta societat tingui. La combinació de valors socials i co-creació pot significar un progrés social bastant important, això dependrà de tots nosaltres, amb el tipus de relacions que decidim tenir amb les organitzacions i amb les persones. Una relació que busqui que les empreses busquin la màxima eficiència, com fins ara, per tal d'oferir els millors preus encara que sigui a costa del treballador o del medi ambient. O una relació que tendeixi a que el consumidor que participi amb el teixit empresarial no sigui un client passiu buscador de bons preus sinó actiu buscador de realització de necessitats pròpies i de tota la societat.

En aquesta branca del model, sembla que encara minoritària, el que vol és aprofitar que el client vegi de primera mà el que significa portar a terme el nucli familiar de l'economia, que és l'empresa, i tenir la llibertat de decidir que compra i quines aportacions hi farà a les empreses un cop ja coneix de primera vista com funciona.

Aquest fet comporta una major responsabilitat del treballador i del consumidor i per tant una major responsabilitat social o una major responsabilitat corporativa. L'empresa haurà de tendir cap a una major transparència si s'afegeixen aquests valors i si aquesta mostra els processos interns de l'empresa.

El consumidor a partir d'aquí tindrà la llibertat de triar el tipus de model econòmic de forma indirecta participant directament en la creació de productes de les empreses.

Des de aquest punt de vista depèn de cadascú de nosaltres. Acadèmicament s'ha volgut difondre el que significa co-crear i en general simplement n'hem extret que significa col·laborar enlloc de competir. Es podria associar d'aquesta manera als moviments d'economia relacionada amb la col·laboració.

A partir d'aquí el lector del treball té la llibertat de decidir que fer, però aquesta llibertat l'haurà guanyada gràcies a haver-se pogut informar de les alternatives que existeixen en el paradigma econòmic actual. Un cop ens haguem informat podrem lliurement triar quins tipus de relacions personals i empresarials volem tenir, si una relació de confiança o si una relació de temença cap a donar llibertat d'elecció i participació als clients i als treballadors.

Per tancar el treball de co-creació de valor amb el client direm una frase que va exposar Neale Donald Walsh en un congrés recent a Madrid de creixement personal anomenat Being One:

“No esteu observant, esteu co-creant el que passar aquí.”

## 10. REFRENCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Aggarwal, P. (2004). The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior. *Journal of Consumer Research*, 31(1), pp.87-101.

Blasco Arcas, L. (2014). *LOS PROCESOS DE CO-CREACIÓN Y EL ENGAGEMENT DEL CLIENTE: UN ANÁLISIS EMPÍRICO EN MEDIOS INTERACTIVOS*. Professora Auxiliar. Universidad de Zaragoza.

*CO-Creación: Carlos Bezos Daleske at TEDxBadajoz*. (2013). [video] Dirigit per C. Bezos Daleske. You Tube: TEDx Talks.

Co-creación con los clientes: 3 casos de éxito. (2013). [Blog] *Blog co-creació*. Recuperat de: <http://www.connectingbrains.es/co-creacion-con-los-clientes-3-casos-de-exito/> [Darrera visita: 20 de gener del 2017].

Co-empren.com. (n.d.). *Co-empren*. [online] Recuperat de: <http://www.co-empren.com> [Darrera visita 6 d'abril 2017].

Co-responsable. (2017). *Co-responsable*. [online] Recuperat de: <http://www.co-responsable.es> [Darrera visita: 15 març 2017].

Connectingbrains.es. (2013). *Cómo poner en marcha un proceso de co-creación en tu empresa* -. [online] Recuperat de: <http://www.connectingbrains.es/como-poner-en-marcha-un-proceso-de-co-creacion-en-tu-empresa/> [Darrera visita: 20 de gener 2017].

Connectingbrains.es.(n.d.). [online] Recuperat de: <http://www.connectingbrains.es/#> [Darrera visita:15 de gener 2017].

de Chernatony, L. (2006). *From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands*. 2na ed. Oxford: Butterworth Heinemann.

Dowling, G. (2002). Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less is More. *California Management Review*, 44(3), pp.87-104.

Echarri, G. C. (2014). *La co-creación de valor en el nuevo paradigma emergente de marketing. Análisis de los nuevos posicionamientos de la producción vitivinícola y el turismo en la Rioja*.(tesis de pregrau). Universitat de León, León.

Grönroos, C. (2011). A service perspective in business relationships: The value creation and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 240-247.

Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20, 298 - 314.

Gummesson, E. (2007). Exit Services Marketing – Enter Service Marketing. *The Journal of Customer Behaviour*, 6(2), 113-141.

Gummesson, E. (2002). Practical value of adequate marketing management theory. *European Journal of Marketing*, [online] 36(3), pp.325-349. Recuperat de: [https://www.researchgate.net/profile/Evert\\_Gummesson/publication/241654346\\_Practical\\_value\\_of\\_adequate\\_marketing\\_management\\_theory/links/00b7d52c1ca0ad748e000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Evert_Gummesson/publication/241654346_Practical_value_of_adequate_marketing_management_theory/links/00b7d52c1ca0ad748e000000.pdf) [Darrera visita: 5 març 2017].

Hermida, C. A. (9 de març del 2016). ¿Qué significa Co-Creación para la innovación de su empresa?. Bogotá D.C., Colombia.: <http://www.youngmarketing.co>. Recuperat de: <http://www.youngmarketing.co/co-creacion-la-llave-oculta-de-la-innovacion-empresarial/>

Hippel, E. (2006). *Democratizing innovation*. 1ra ed. Cambridge, Mass: MIT, p.<http://libros.metabiblioteca.org>.

Holbrook, M. and Hirschman, E. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, [online] 9(2), p.132. Recuperat de: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32052289/Holbrook.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494460087&Signature=vDVfBhrNLjp62gx%2FSqX71ho%2FfKI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHolbrook.pdf> [Darrera visita: 20 d'abril 2017].

Keller, K. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), pp.595-600.

*La co-creación es más eficiente que la competencia | Maxi Pérez | TEDxDurazno*. (2014). [video] Directed by M. Pérez. You Tube: TEDx Talks.

Lusch, R. and Vargo, S. (2006). *The service-dominant logic of marketing*. 1ra ed. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.

Munichmyway.com. (n.d.). *MUNICH MY WAY*. [online] Recuperat de: <https://www.munichmyway.com> [Darrera visita: 28 de gener del 2017].

OGAWA, S. y PILLER, F . (2006). Reducing the risks on new product development, *Sloan Management Review*, 47 (2), pp. 657-2.



O'Hern, M. i Rindfleisch, A. (2008). CUSTOMER CO-CREATION: A TYPOLOGY AND RESEARCH AGENDA. [Blog] *Propelling Brands*. Recollit de: <https://propellingbrands.files.wordpress.com/2009/01/ohern-rindfleisch-120108.pdf> [Darrera visita: 5 de maig 2017].

O'Malley, L. i Tynan, C. (2001). Reframing relationship marketing for consumer markets. *Interactive Marketing*, 2(3), pp.240-246.

Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. and Knox, S. (2008a). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), pp.379-389.

Payne, A. F., Storbacka, K., y Frow, P. (2008b). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.

Prahalad, C. K. i Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. doi:<http://dx.doi.org/10.1002/dir.20015>

Prahalad, C.K. i Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), p.79.

Prahalad CK. The co-creation of value. *J Mark* 2004;68(1):23.

Procesos de co-creación, 10 motivos por los que te conviene aplicarlos. (2013). [Blog] *co-creación*. Recuperat de: <http://www.connectingbrains.es/co-creacion-con-los-clientes-3-casos-de-exito/> [Darrera visita: 20 de gener 2017].

Ramaswamy, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: The Nike case. *Strategy y Leadership*, 36(5), 9-14.

Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2), pp.195-196.

Smit, E., Bronner, F., & Tolboom, M. (2007). Brand relationship quality and its value for personal contact. *Journal of Business Research*, 60(6), 627-633.

Särkkä, M., & Särkkä, M. Exploring co-creation of value within customer-supplier and buyer-supplier relationships.

Ub.edu. (n.d.). *La Facultat obre les portes d'un nou espai per a emprenedors | Actualitat a la Facultat.* [online] Recuperat de: <http://www.ub.edu/economiaempresa/butlleti/publicacio/?p=9792> [Darrera visita: 2 de febrer 2017].

Vargo, S. i Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, [online] 68(1), pp.1-17. Recuperat de: <http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2016/12/5809-English.pdf> [Darrera visita: 6 maig 2017].

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.