

CO-STAR(*) VERGROOT SUCCES VAN INNOVATIE- PROJECTEN

TNO innovation
for life

TNO werkt in veel van haar onderzoeks- en adviesprojecten vanuit een denkkader genaamd 'Co-star(*)'. De 'star' (of asterisk*) is te vervangen door verschillende werkwoorden, zodat je Co-Creatie, Co-Design, Co-Productie, Co-Constructie, Co-Development, Co-Learning en dergelijke krijgt. Co-Star staat voor open innovatie, voor samenwerken en voor participatie. En voor het realiseren van resultaten. In essentie geloven we namelijk dat innovatie- en veranderingsprojecten, maar ook 'staande' processen in organisaties in veel gevallen baat hebben bij een 'open' inrichting, bij een cultuur van vertrouwen en bij het betrekken van medewerkers, klanten en partners. Het leidt tot meer responsieve organisaties. In ons dagelijks werk ervaren we dat deze wijze van opereren niet alleen meer draagvlak, maar ook meer kwaliteit oplevert. In dit whitepaper beschrijven we de achtergronden van de Co-star(*) filosofie en beschrijven we de effecten van deze benadering.

OPEN INNOVATIE, SAMENWERKEN EN PARTICIPATIE

De manier waarop we innoveren is de laatste jaren fundamenteel veranderd. Vroeger was een bedrijf of organisatie geneigd om een innovatieproject op een 'gesloten' manier uit te voeren, namelijk door alleen de kennis en ideeën van eigen mensen te gebruiken. Tegenwoordig kiezen veel bedrijven of organisaties voor het organiseren van een open innovatieproces, waarin mensen uit verschillende bedrijven of organisaties met elkaar samenwerken, en waarin ook bijvoorbeeld klanten of gebruikers actief en creatief participeren.

Open innovatie, samenwerken en participatie stimuleren het creëren van allerlei vormen van synergie; verschillende mensen, bedrijven en organisaties doen dat waar ze goed in zijn en combineren hun expertises, kennis en ideeën voor het realiseren van gemeenschappelijke doelen. Open innovatie is niet gemakkelijk; het vereist een open houding en het maken van heldere afspraken over het proces van samenwerken en over wat te doen met resultaten. Open communicatie en wederzijds vertrouwen zijn dus cruciaal voor open innovatie.

Een bedrijf of organisatie kan samenwerken met bijvoorbeeld (toekomstige) klanten of gebruikers, met medewerkers van 'de werkvloer', of met experts van andere bedrijven of organisaties. Klanten, gebruikers en medewerkers kunnen veel vertellen over hun huidige gedrag en over hun behoeften, over wat er mis gaat en over wat ze wel willen. En experts kunnen input geven vanuit andere en aanvullende invalshoeken. Samen kunnen ze bijdragen aan het helder krijgen van problemen en aan het genereren van oplossingen. Idealiter gebeurt dat in een iteratief proces, zodat voortschrijdend inzicht mogelijk is.

› DE CO-STAR(*) FILOSOFIE KOMT TERUG IN VELE WERKWIJZEN

Onze overtuiging komt terug in onze methoden en technieken, die we inzetten in onze advies- en onderzoeksprojecten. In de kaders worden er enkele kort beschreven. Er zijn uitgebreide productsheets beschikbaar.

DIENSTONTWIKKELING VOOR KPN WHOLESALE

Voor KPN toetsten we een concept voor een nieuwe monteursdienst voor KPN's Wholesale-klanten (Telco's als Tele2). KPN wilde namelijk graag weten hoe deze nieuwe monteursdienst het beste kon worden ingericht en aangeboden.

Onze aanpak volgens Co-star(*) bestond uit het nauw betrekken van de potentiële afnemers van de dienst. We betrokken ze eerst bij de detaillering van de processen en bij de voorbereiding en later ook bij de uitvoering van een pilot. Dit betrekken leverde veel goodwill op en veel inzichten in de wensen van de Wholesale-klanten. Bovendien versterkte de constructieve samenwerking die we met elkaar vestigden duidelijk de onderlinge relatie.

De pilot zelf leverde het belangrijke inzicht op dat de dienst zoals in eerste instantie bedacht onvoldoende interessant zou zijn. Veel interessanter bleek de inpassing van enkele principes in de reguliere storingsoplossingsprocessen. Grote besparingen bij zowel KPN als bij haar klanten volgden uit de vermindering van zogenaamde herhaaltickets en duo-bezoeken van monteurs.



INNOVEREN MOET STEEDS SNELLER VOOR EEN STEEDS MONDIGER KLANT

Co-star(*) past in de economische trend van de versnellende innovatiecyclus en sluit aan op de maatschappelijke trend van de toenemende mondigheid van burgers, medewerkers en consumenten. De nieuwe communicatiemogelijkheden van sociale media als Hyves, Facebook,

YouTube en Twitter versterken enerzijds de mogelijkheden voor de mondige consumenten om producten te hypen of juist in no-time af te voeren. Anderzijds biedt social media juist nieuwe mogelijkheden om mensen te betrekken.

STRATEGIEBLOG VOOR TNO

TNO schrijft elke vier jaar een nieuw Strategisch Plan. Traditioneel is dit een staf-exercitie. Maar in 2009 mochten we een project vormgeven waarmee we alle 4500 TNO-medewerkers in staat stelden hun steentje aan dit belangrijke document bij te dragen. Geheel in de lijn van Co-star(*) ontwierpen we een realistisch proces van interactie, ontwikkelden we een website als instrument en richtten we de organisatie in voor deze unieke exercitie. De zorgvuldige mix van online en offline activiteiten maakte dat we een hoge participatie-graad bereikten, en dat vele TNO'ers het StrategieBlog actief hebben gevolgd. Velen lazen de teksten van de kerngroep, becommentarieerden deze of leverden complete nieuwe teksten aan. Uit de evaluatie blijkt dat het proces onder andere resulteerde in verhoging van de tevredenheid, motivatie en betrokkenheid van de medewerkers. Maar zeker ook in de hoge kwaliteit van het eindproduct is duidelijk terug te zien dat velen hun kennis en ervaring hebben ingezet om kansen voor TNO te identificeren en te beschrijven.

CUSTOMER JOURNEY VOOR TNT POST

Met de Customer Journey brengen we de klantervaring van een klantproces in kaart, en laten deze beleven door de medewerkers van –in dit geval– TNT Post. Het onderzoek naar de klantbeleving leidde tot een mapping van positieve en negatieve emoties op alle interactie en communicatie die de klant van TNT ondervindt. In een aantal workshops lieten we betrokken medewerkers van allerlei afdelingen zoals de administratie, communicatie en baliemedewerkers samen een vergelijkbare reis ondergaan. Het begrip dat ontstond voor de situatie van de klant leverde allerlei inzichten in, die we direct konden vertalen in een herontwerp van het proces. Bezien vanuit Co-star(*) is het cruciaal dat de procesverbetering niet door externen of door de staf wordt bedacht, maar door de medewerkers zelf.

INNOVATIEPROJECTEN INRICHTEN VANUIT CO-STAR(*)

TNO heeft al meer dan tien jaar ervaring met het organiseren van de dialoog met klanten, partners, gebruikers en medewerkers in het kader van innovatieprojecten. Hun betrokkenheid op gelijkwaardige basis leidt tot inhoudelijk betere resultaten dan wanneer een oplossing zonder hen wordt vormgegeven. Dat komt door het volgende:

INTERACTIES MET KLANTEN, GEBRUIKERS EN EIGEN MEDEWERKERS LEVEREN WAARDEVOLLE INFORMATIE OVER DE BEHOEFTE EN WENSEN VAN DE DOELGROEP

Door ideeën te betrekken van de doelgroep, of door iteratief ideeën en tussenoplossingen te toetsen bij de doelgroep kan worden bijgestuurd in de ontwikkelfase van een nieuwe dienst of product. Hiermee wordt het risico op een desinvestering verminderd.

BORGEN REALISTISCH EN UITVOERBAAR RESULTAAT

Bij het vormgeven en realiseren van een innovatie of verandering zijn meerdere afdelingen in de organisatie nodig. Wordt in lijn van Co-star(*) naast productontwikkeling bijvoorbeeld ook marketing, inkoop, de serviceorganisatie en verkoop betrokken, dan zal de kans op een succes groter zijn.

VERMINDERING VAN ONBEGRIIP EN WANTROUWEN

Het betrekken van andere partijen maakt transparantie over het ontwikkelproces en de besluiten die daarbij genomen worden noodzakelijk. Deze transparantie en openheid leidt tot meer vertrouwen en begrip voor elkaars perspectief en verbetert de onderlinge relatie tussen afdelingen, tussen het management en werkvloer en met eindgebruikers.

VERGROTEN VAN DRAAGVLAK IN DE ORGANISATIE, EN ADOPTIE BIJ KLANTEN

Als partijen voldoende hebben kunnen bijdragen aan de totstandkoming van de innovatie of verandering zullen ze zich mede-eigenaar voelen. Met dit gevoel komt ook verantwoordelijkheid voor het resultaat. De betrokkenheid leidt tot draagvlak in de organisatie. Voor de klanten geldt dat de betrokkenheid leidt tot meer koopbereidheid (adoptie).

VERGROTEN VAN EXTERNE GERICHTHEID

Het multidisciplinair samenwerken met individuen buiten de organisatie leidt tot een grotere externe gerichtheid. Die uit zich in nieuwe inzichten, in een groter zelfkritisch vermogen en in een drijver voor vernieuwing in de organisatie.

Uiteraard kost het organiseren van open innovatie, samenwerking en participatie ook tijd en geld. Deze kosten echter kunnen worden terugverdiend doordat een meer responsieve organisatie in staat is om sneller en beter te reageren op ontwikkelingen en klantwensen.

TNO.NL

TNO focust haar inspanningen op 7 thema's waaronder Informatiemaatschappij: onderzoek naar de gevolgen van de informatiemaatschappij en het bevorderen van het identificeren van mogelijkheden, beleid en nieuwe toepassingen van ICT, media en ruimtevaarttechnologie.

TNO
Christiaan van den Berg
Brassersplein 2
Postbus 5050
2600 GB Delft

T 088 866 70 81
E christiaan.vandenbergh@tno.nl