



Brassersplein 2
Postbus 5050
2600 GB Delft

www.tno.nl

T +31 15 285 70 00

F +31 15 285 70 57

info-ict@tno.nl

TNO-rapport

‘Co-creatie: het speelkwartier is voorbij’ Whitepaper

Datum	18 augustus 2010
Auteur(s)	Martijn Staal, Nicole de Koning
Aantal pagina's	9
Projectnaam	User Empowerment & Participation Strategies
Projectnummer	035.33472

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

© 2010 TNO

‘Co-creatie: het speelkwartier is voorbij’

Martijn Staal en Nicole de Koning van TNO geven in dit whitepaper hun visie op de manier waarop co-creatie wordt ingezet door dienstverlenende organisaties en hoe zij er door een doelgerichte aanpak meer waarde uit kunnen halen.

Door web 2.0 en social media is de invloed van consumenten op dienstverlenende organisaties groter dan ooit. Consumenten zijn geëmancipeerd, en zijn niet bang om organisaties kritisch te vertellen dat de geboden producten of dienstverlening niet overeenkomen met hun verwachtingen. Burgers starten ook vaker zelf initiatieven om oplossingen aan te dragen voor maatschappelijke problemen.¹ Steeds meer organisaties zien de kansen die het betrekken van klanten, gebruikers en burgers bij de bedrijfsvoering kan hebben. Anderen voelen de drang om op deze trend in te spelen, omdat zij anders het risico lopen dat klanten zich tegen hen keren. Terwijl organisaties die succesvol de interactie aangaan met de consument, zich er juist mee kunnen onderscheiden. Maar om een structureel onderscheidend vermogen te ontwikkelen, is een professionalisering van huidige initiatieven nodig.

Wat is co-creatie?

Co-creatie definiëren we in dit whitepaper als het betrekken van klanten, consumenten, burgers en professionals bij het innovatie- marketing- en customer service proces.

Door de komst van web 2.0 en social media is het eenvoudiger en interessanter geworden om online co-creatie initiatieven te starten, zodat producten en diensten bijvoorbeeld beter aansluiten bij de behoeften van de doelgroep.

Het betrekken van klanten, gebruikers en burgers biedt kansen voor dienstverleners

Co-creatie biedt voor grote dienstverlenende organisaties interessante kansen, waarvan wellicht nog de belangrijkste het structureel aangaan van de dialoog met je doelgroep is. Neem als voorbeeld de financiële sector. De financiële crisis heeft pijnlijk zichtbaar gemaakt hoe groot de afstand tussen organisatie en klant is geworden.² Co-creatie vormt een goed middel om deze afstand te verkleinen; het brengt de medewerkers van het bedrijf in direct contact met klanten en vice versa.

Voor financiële producten geldt ook dat ze voor veel consumenten complex zijn. Door gebruikers te betrekken bij de ontwikkeling van producten kunnen deze voor hen eenvoudiger worden gemaakt en beter aansluiten bij hun belevingswereld

¹ http://www.tno.nl/images/shared/overtno/magazine/tno_mag_5_juli_2010_10.pdf

² <http://www.communicatieonline.nl/nieuws/bericht/edelman-trust-barometer-nederlands-vertrouwen-in-banken-gedaald-met-25-proc/>

Het bieden van meer transparantie in deze organisaties, door klanten te betrekken, kan ook bijdragen aan het herstel van vertrouwen zoals de banken dit beogen.³

Ook voor dienstverleners in andere sectoren biedt co-creatie kansen om de dialoog aan te gaan met klanten, en meer inzicht te krijgen in hun wensen en behoeften.

Huidige co-creatie initiatieven nog vrijblijvend

Bovenstaande betekent wel dat organisaties gebruikers daadwerkelijk dienen te betrekken in hun innovatieproces. Het betekent dat innovatie niet meer achter gesloten deuren plaats vindt maar in samenwerking met 'de buitenwereld' gebeurt.

Bij dienstverlenende organisaties ontstaan de co-creatie initiatieven veelal binnen de afdelingen innovatie en marketing. Via bijvoorbeeld Battle of Concepts, een online ideeënplatform, kunnen meer dan 5.000 studenten meedenken over vragen van bedrijven dat gemiddeld meer dan 50 oplossingen of concepten oplevert.

We zien dat initiatieven vaak bottom-up worden geïnitieerd door enthousiastelingen. De initiatieven zijn kleinschalig; voor één specifiek en incidenteel vraagstuk wordt er overgegaan tot co-creatie. Klanten worden bijvoorbeeld gevraagd om mee te werken aan de ontwikkeling van reclame filmpjes⁴. Daarnaast wordt co-creatie ingezet om suggesties en verbeteringen te inventariseren voor bestaande producten en diensten. Voor organisaties blijft samenwerking met klanten vrijblijvend: in principe hoeven zij niets met de input van klanten te doen. Het risico is daarmee laag voor deze bedrijven, maar de opbrengsten (waarde) van co-creatie blijft ook beperkt.

Organisaties halen veel, maar brengen (nog) weinig

Bij het opstarten van een co-creatie traject maken organisaties regelmatig gebruik van een 'crowdsourcing' platform waarop 'de crowd' om input wordt gevraagd, en organisaties kunnen experimenteren hoe ze moeten communiceren met hun klanten.

Deze 'vrijblijvende' vorm van eParticipatie is typerend voor de huidige manier waarop gebruikers worden betrokken: organisaties halen veel uit de crowd zonder eigenlijk iets te brengen. Ook hoeven organisaties niet per se iets met de input van gebruikers en klanten te doen. Deze vrijblijvendheid vormt precies het probleem waar de huidige initiatieven mee kampen. Want zodra meer organisaties overgaan tot co-creatie en om de gunst van gebruikers vragen, zullen deze kritischer worden. Zij gaan dan in zee met de organisaties die daadwerkelijk iets doen met de input van consumenten en die hun interne zaken goed geregeld hebben, transparant communiceren en waarmaken wat ze beloven.

Alleen experimenteren werkt niet, combineer het met strategische planning

³

http://overons.rabobank.com/content/investorrelations/IR_news/herstel_van_vertrouwen_belangrijk_in_2010.jsp

⁴ <http://www.creatad.nl/>

In het bijzonder bij organisaties die praktische ervaring op willen doen met co-creatie, heerst de tendens dat co-creatie een kwestie is van 'gewoon doen'. Deze aanpak is voor te stellen, omdat het co-creatie proces, en algemener het social media effect, nauwelijks te voorspellen zijn en je organisatie erg flexibel moet kunnen zijn. Maar wij geloven dat alleen experimenteren en het opdoen van ervaring niet werkt, omdat je je wel degelijk goed kunt – en moet - voorbereiden om met onverwachte en ongewenste situaties om te kunnen gaan. Een klein experiment kan ineens aanslaan bij de massa en een onverwachte wending krijgen (@voorbeeld Dell of andere)

Er kan veel tijd en geld worden bespaard door lessen te trekken uit best practices van vergelijkbare cases. Ook het tevoren bedenken van strategieën om de juiste doelgroep te bereiken en hen te motiveren scheelt tijd en geld. Aanvullend daarop moet ook worden bepaald hoe je met complexe situaties omgaat. Hoe ga je bijvoorbeeld om met tegenstrijdige belangen indien er meerdere partijen zijn? En hoe zorg je ervoor dat de juiste mensen paraat staan, zodra er input vanuit de crowd moet worden opgepakt?

Om hierin als organisatie te slagen, is een goede voorbereiding essentieel; kortom, het speelkwartier voor co-creatie is voorbij!

Vier aandachtspunten bij het ontwikkelen van een co-creatie strategie

Er zijn vier punten waar je bij het ontwikkelen van een co-creatie strategie op moet letten, die hierna verder worden beschreven:

1. Co-creatie initiatieven moeten passen bij het vraagstuk. Soms zijn andere, 'traditionele' middelen minstens zo effectief.
2. Voor iedere organisatie is een andere vorm van co-creatie waardevol. De match met de organisatiedoelstellingen en het voorbereiden van de interne organisatie zijn daarbij van essentieel belang.
3. Doelstellingen en verwachtingen moeten concreter gemaakt kunnen worden, om initiatieven ook beter te kunnen evalueren en sturen
4. Het meten van het succes is belangrijk om management te overtuigen van het nut van volgende initiatieven.

1. Co-creatie initiatieven moeten passen bij het vraagstuk

Doordat er zoveel over co-creatie wordt gesproken, lijkt het opzetten van een co-creatie initiatief een oplossing voor veel problemen. In veel gevallen is co-creatie een soort toverwoord geworden. Het wordt opgenomen in strategische plannen, afdelingen maken co-creatie tot hun speerpunt en er worden aparte teams aangesteld die met het onderwerp aan de slag gaan. Maar eigenlijk weten slechts weinig personen in de organisatie goed wat ermee wordt bedoeld en wat je ermee kunt bereiken. Het onderscheid tussen situaties die wel of niet passen bij de inzet van co-creatie is ook nog lastig te maken. Toch moeten organisaties per situatie kritisch blijven kijken naar welke instrumenten zij het beste kunnen inzetten om hun doel te bereiken.

Het is belangrijk om te realiseren dat de *structurele* toegevoegde waarde van co-creatie vooral in de dialoog en het samen ontwikkelen zit. Door

meer en beter met klanten en gebruikers te communiceren, kunnen organisaties beter begrijpen wat de behoeften van hun doelgroep zijn, en hoe de diensten en producten beter aan kunnen sluiten op de wensen van de klant. Extra, vaak tijdelijke, spin-off resultaten in de vorm van imagoverbetering, word-of-mouth of het opdoen van ervaring met social media is in dit geval mooi meegenomen, maar zou niet de hoofddoelstelling van het initiatief moeten zijn.

Doelstelling	Geschikt?
Verbeteren productkwaliteit	++
Product- en dienstinnovaties ontwikkelen	++
Inzicht in doelgroep en behoeften	++
Loyaliteit verhogen	+/-
Imago verbeteren	+/-
Product awareness verhogen	-
Word of Mouth verbeteren	+/-
Ervaring opdoen met sociale media	+/-
Intern enthousiasme en energie creëren	++
Time to market verkorten	+/-

Tabel 1: Doelstellingen die bereikt kunnen worden met co-creatie

2. Voor iedere organisatie is een andere vorm van co-creatie waardevol

Wat bij de ene organisatie goed kan werken, werkt misschien niet of minder goed bij de ander. Een groot deel van het succes van co-creatie heeft te maken met het scherpstellen van de doelstellingen, en slim omgaan met de randvoorwaarden.

De bedrijfscultuur en –structuur is per organisatie anders, de ‘crowd’ verschilt, en het proces waarbinnen co-creatie plaatsvindt (marketing, sales, innovatie) is anders.

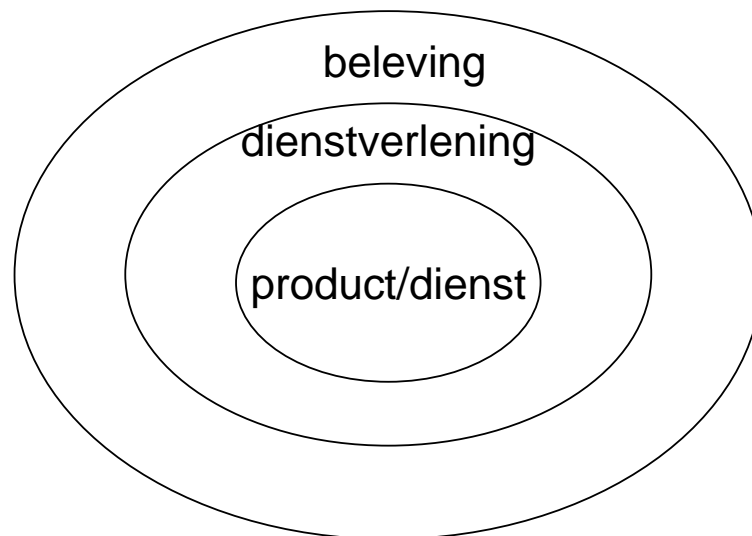
In de voedingsmiddelen sector heeft Procter & Gamble bijvoorbeeld als organisatiebrede doelstelling dat 50%⁵ van de innovaties in samenwerking met externe partijen wordt ontwikkeld. De cultuur en structuur van de organisatie is hiervoor flink aangepakt. Vroeger vertrouwde P&G vooral op haar interne netwerk en vaste leveranciers. Tegenwoordig werkt P&G samen met particulieren, professionals, partnerorganisaties, werknemers, klanten en zelfs concurrenten om nieuwe producten, maar ook nieuwe verpakkingen, designs en marketingmodellen te ontwikkelen. Daarbij worden ideeën gegenereerd en producten samen ontwikkeld. Ook wordt er samen aan strategieën gewerkt. Om co-creatie en open innovatie net zoals P&G aan te pakken, is een interne cultuuromslag essentieel.

In de financiële sector zijn de mogelijkheden en kansen die co-creatie biedt anders. Co-creatie staat steeds vaker in strategische plannen van banken en verzekeraars. In de financiële sector kan co-creatie echter zeer complex zijn, omdat producten niet zomaar aangepast kunnen

⁵ <https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/ctx/noauth/PortalHome.do>

worden. Het veranderen van producten kost veel tijd en geld, omdat er rekening gehouden moet worden met bestaande systemen, wetgeving en de terughoudendheid van de organisatie. Daarom blijven initiatieven meestal bij het verzamelen van ideeën, het ontwikkelen van concepten voor nieuwe producten of het uitbesteden van de ontwikkeling van reclamefilmpjes aan de crowd.

Hoewel het co-creëren van het product of de dienst zelf complex is, bestaan er voldoende mogelijkheden om samen de dienstverlening om het product/dienst, en de *beleving* van de klant te ontwikkelen.⁶ Bij het co-creëren van de product-/dienstbeleving is de invloed van de co-creators en de organisatie zelf veel groter, en kan de beleving ook beter worden aangepast aan de specifieke behoeften van de doelgroep.



Figuur 1: niveaus waarop co-creatie kan plaatsvinden

Voorbeelden	
- co-creatie bij product/dienst:	- Ontwerpen van nieuwe producten al dan niet ondersteund door een virtuele omgeving
- co-creatie bij dienstverlening:	- Community die ideeën voor dienstverbetering aandraagt - Offline co-creatie sessies - Community stuurt concepten voor nieuwe propositities in
- co-creatie bij beleving/communicatie:	- Crowdsourcing van nieuwe commercial - Bijhouden van dagbesteding van zakelijke gebruikers

Tabel 2: mogelijke toepassingen voor co-creatie op product/dienst, dienstverlening en beleving

⁶ Op basis van interviews met diverse banken en verzekeraars

3. Doelstellingen en verwachtingen moeten concreter gemaakt worden

Veel van de organisaties die we hebben gesproken geven aan dat de belangrijkste doelstelling van hun co-creatie initiatief was om ervaring op te doen met nieuwe manieren van innovatie, de klantloyaliteit of Net Promotor Score (NPS) te verhogen of om de product- of dienstkwaliteit te verhogen. Bij aanvang van het co-creatie initiatief was echter vaak niet duidelijk wat het initiatief op zou gaan leveren. Een belangrijke oorzaak hiervoor is dat kennis over de waarde van co-creatie ontbreekt, maar ook dat de doelstellingen in de meeste gevallen niet concreet worden gemaakt in KPI's. Ook als experimenteren en het opdoen van ervaring het doel van het co-creatie initiatief is, is het belangrijk om de achterliggende doelstellingen concreet te maken. Want als het achterliggende doel van je initiatief is om de klantloyaliteit te verhogen, wat ga je dan vervolgens meten en hoe doe je dit?

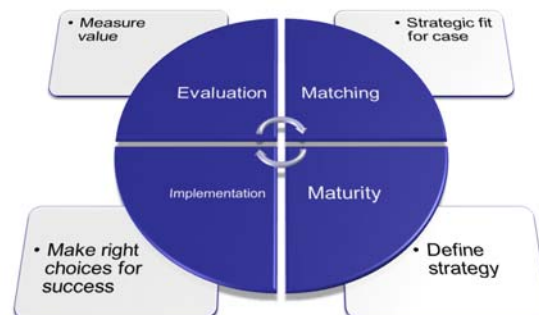
4. Meten van het succes

Door doelstellingen concreter te maken, en vast te stellen bij welke waarden je het initiatief succesvol kunt noemen, voorkom je teleurstellingen achteraf. Je kunt het co-creatie initiatief onderweg bijsturen, zodat de kans op succes wordt vergroot. Hiervoor moet je vantevoren al weten welke gegevens je moet meten, zodat je de juiste tools kunt inzetten (bijvoorbeeld website analysesoftware en gebruikersenquêtes).

Deze meetgegevens kunnen je ook na het initiatief helpen om nieuwe initiatieven op te starten. De cijfers vormen namelijk een van de belangrijkste argumenten voor het management om wel of niet met co-creatie door te gaan.

Het professionaliseren van co-creatie

Om co-creatie op een duurzame, professionele wijze in te zetten biedt het TNO eParticipatie beslismodel houvast. Hierbij wordt gekeken of co-creatie bij de organisatie en het vraagstuk past, hoe invulling aan de kritieke succesfactoren gegeven kan worden en hoe initiatieven kunnen worden geëvalueerd.



Figuur 2: eParticipatie beslismodel

Een eerste belangrijke vraag is in hoeverre co-creatie aansluit bij het betreffende vraagstuk. Is co-creatie de beste vorm of kan er beter voor

andere instrumenten worden gekozen? Om deze vraag te beantwoorden is een match nodig tussen de specificaties van het vraagstuk en de kenmerken van de crowd. In het financiële domein zijn sommige producten bijvoorbeeld complex van aard (denk aan pensioenen). Dit kan betekenen dat er ook meer gevraagd wordt van de crowd. In hoeverre is de crowd bereid deze investering te leveren? Door vooraf te bepalen hoe gemotiveerd de crowd is, kun je strategieën opstellen om hen te motiveren.

Daarnaast is een match noodzakelijk tussen de specificaties van het vraagstuk en de karakteristieken van de organisatie. Zo kan het specifieke vraagstuk een snelle reactie vereisen. Medewerkers moeten snel kunnen reageren op nieuwe ontwikkelingen. In hoeverre zijn medewerkers hiervoor empowered? Is het MT bereid om medewerkers het vertrouwen te geven om zelfstandig beslissingen te nemen, zonder dat processen hoeven te worden doorlopen?

Het tweede onderdeel van dit model betreft het 'level of adoption'. Dit betreft zowel de adoptieniveau van de organisatie als van de community. Om het adoptieniveau te bepalen van een organisatie wordt er gekeken naar een aantal kenmerken van de organisatie. Deze kenmerken zijn de doelstelling die de organisatie met co-creatie voor ogen heeft, mens en cultuur, management en organisatie, processen en beleid en infrastructuur en technologie. We zien dat veel dienstverlenende organisaties zich nog bevinden in de beginfase. Deze organisaties hebben als doelstelling voor co-creatie het creëren van awareness of het experimenteren met co-creatie om zo ervaring op te doen. Aan de andere zijde van het spectrum bevinden zich organisaties die co-creatie strategisch inzetten. Deze organisaties hebben als doelstelling het realiseren van structureel concurrentievoordeel middels co-creatie.

Ook op het vlak van mens en cultuur is er nog veel ontwikkeling mogelijk bij dienstverlenende organisaties. Momenteel zien we in veel organisaties dat een aantal early adopters (champions) co-creatie sterk promoten maar dat er tegelijkertijd veel medewerkers nog onbekend zijn met co-creatie.

Het model geeft naast handvatten op het vlak van organisatie ook handvatten op het vlak van 'community' ofwel alle betrokkenen in de omgeving van het bedrijf (denk aan: klanten, partners en leveranciers). Nu steeds meer organisaties aan de slag gaan met co-creatie is het belangrijk om te bepalen hoe je de community voor jou aan de slag kunt laten gaan. Nu is de community nog nieuwsgierig en bereid om mee te denken met verschillende organisaties. Maar wat als er steeds meer initiatieven komen? Hoe maak je medewerking aan jouw initiatief dan zo aantrekkelijk mogelijk? Een klant heeft beperkte tijd beschikbaar en zal keuzes gaan maken. Het is dan meer dan ooit belangrijk om als organisatie vooraf te laten zien dat je de input van klanten ook daadwerkelijk zal gebruiken. En ook tijdens de uitvoer van het initiatief dient medewerking door de klant zo laagdrempelig, eenvoudig en leuk mogelijk te worden gemaakt.

Het daadwerkelijk implementeren van het co-creatie initiatief is het derde onderdeel van het model. De huidige initiatieven betreffen veelal het genereren van ideeën en concepten ('ideas and concepts'). Een organisatie dient dan ook daadwerkelijk voorbereid te zijn op een massale stroom van (tien)duizenden reacties.

Wanneer co-creatie wordt geïmplementeerd voor 'design and development' of voor 'testing' zal het initiatief zodanig moeten worden ingericht dat er minder massale reacties maar wel diepgaandere reacties worden opgeroepen. Dit stelt de organisatie in staat om de resultaten ook daadwerkelijk te verwerken.

Niet alleen de omvang van de deelnemersgroep maar ook de aard van de deelnemersgroep is afhankelijk van de vorm van co-creatie. Indien co-creatie wordt ingezet voor ideeëngeneratie participeren zowel 'leken' als semi-professionals. Wanneer co-creatie wordt ingezet voor design&development of voor testing zal de deelnemersgroep steeds 'professioneler' worden. Iedere deelnemersgroep kent zijn eigen motivatoren en dynamiek waar een organisatie voorafgaand aan de implementatie over dient na te denken.

Het vierde en laatste onderdeel van het model betreft evaluatie. We zien dat er nog weinig sprake is van systematische evaluatie van co-creatie initiatieven. De initiatieven kunnen op verschillende aspecten worden geëvalueerd. Dit hangt uiteraard nauw samen met de doelstellingen die bij aanvang van het initiatief zijn geformuleerd. Bij lang niet alle initiatieven echter worden doelstellingen opgesteld en gebruikt als middel om te evalueren.

Initiatieven kunnen op veel verschillende aspecten worden geëvalueerd zoals klantwaarden (onder andere "word-of-mouth, loyaliteit en klanttevredenheid) en innovativiteit (onder andere kwaliteit, innovatief vermogen). Er zijn echter nog veel meer, en minder vaak gebruikte, evaluatie aspecten. Voorbeelden hiervan zijn attractiviteit van de organisatie (onder andere imago onder potentiële werknemers van de organisatie) en werknemerstevredenheid (zoals betrokkenheid).

Conclusies

Kortom: co-creatie biedt veel kansen om structureel de dialoog met klanten, gebruikers en burgers aan te gaan en zo klanten beter te begrijpen. Onze mening is dat bedrijven en overheden nu onvoldoende op deze kansen inspelen. De co-creatie initiatieven die zij starten zijn nog te weinig doelgericht, en gestarte initiatieven richten zich vaak alleen op de korte termijn. Het doelgericht inzetten van co-creatie is essentieel om de structurele waarde van co-creatie te benutten. Het co-creatie model kan hier houvast bij bieden. Het model wordt komende maanden in samenwerking met een aantal dienstverlenende organisaties verder ontwikkeld.

*Martijn Staal en Nicole de Koning zijn consultant en onderzoeker bij TNO Informatie- en Communicatietechnologie. Meer informatie?
Martijn Staal, martijn.staal@tno.nl, 015-28 57147
Nicole de Koning, nicole.dekoning@tno.nl, 015-28 57163*