

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	11
Leeswijzer	15
Inleiding	19
1 Principe 1: samen	49
2 Principe 2: met eindgebruikers	77
3 Principe 3: consequent	115
4 Principe 4: productief	143
5 Principe 5: transparant	169
6 Principe 6: gedragen	187
7 Principe 7: waardegedreven	217
Nawoord	241
Over de auteurs	247
Dankwoord	249

VOORWOORD

Beste lezer,

Marktonderzoek, marketing, sales, design ... het loopt steeds meer door elkaar heen en elke volgende dag brengt ons weer frisse, brancheoverstijgende trends, definities, ideeën en uitvindingen. Nieuwe functieomschrijvingen doemen op en overal werken multidisciplinaire teams 'agile' samen om met een 'minimal viable product' tot relevante innovatie te komen. Consumentgedreven ontwerpers, marketinggedreven onderzoekers, mensgedreven marketeers en behoeftegedreven verkopers vinden zichzelf steeds opnieuw uit, afhankelijk van de dominante procesformule en de daarbij behorende tools.

Te midden van de chaos is één ding duidelijk: de elkaar snel afwisselende tools en procesformules – zoals agile, lean, design thinking en ux-design – kunnen ons zeker helpen om efficiënt tot een relevant resultaat te komen en bieden op de korte termijn houvast. Ze wijzen echter niet de weg naar duurzaam succes; het zijn slechts tijdelijke uitingen van de paradigmaverschuiving waar wij middenin zitten. Een langetermijnperspectief kunnen we vinden in het nieuwe paradigma: het cocreatieparadigma, dat zich kenmerkt door de waarden 'open', 'uitwisselen' en 'samenwerken'.

Hoe verhoudt cocreatie zich tot procesformules en tools als design thinking, agile, lean en ux-design?

De definitie van 'cocreatie' luidt: gezamenlijk iets creëren. Het vindt al plaats als twee partijen samenwerken. Een bekend voorbeeld is Senseo, waarbij Philips de machine ontwikkelde en SaraLee de koffiepads. Dit was echter geen *complete* cocreatie, want eindgebruikers ontwikkelden niet actief mee.

Anders dan design thinking, lean, agile of ux-design is complete cocreatie geen procesformule, noch een tool. Complete cocreatie is een organisatieprincipe: een organisatiebrede manier van denken en doen. De organisatie kiest wat wanneer plaatsvindt en met welke middelen; *met wie* dat gebeurt, bepaalt of het complete cocreatie is. Sommige betrokken partijen zullen continu een belangrijke rol spelen in het cocreatieproces, andere zullen alleen op cruciale momenten aanhaken. Spelen eindgebruikers geen actieve rol, dan is er geen sprake van complete cocreatie.

In een proces van complete cocreatie kunnen diverse methodieken en procesformules hun plek krijgen. Agile werken kan in complete cocreatie als eindgebruikers en andere relevante partijen op de een of andere manier een productieve rol spelen in de sprints. Een user-centered of design thinking aanpak kan volgens de principes van complete cocreatie vorm krijgen door eindgebruikers en andere relevante partijen in iedere stap uit te nodigen mee te werken aan de oplossing. Dat gaat dus verder dan eindgebruikers vragen om informatie of hun mening over een concept; het gaat om meedenken, meeontwikkelen en mogelijk zelfs om mee-uitvoeren of meebezitten.

Wortelen in het cocreatieparadigma, hoe gaat dat en wat levert het op?

In het algemeen geldt dat wendbare nieuwkomers zoals het innovatieve Blink Uitgevers – op verschillende plekken in dit boek genoemd als voorbeeld van een cocreatieve organisatie – vaker aan cocreatie doen dan grote, gevestigde spelers. Bij multinationals zoals Signify (voorheen Philips Lighting) is sprake van een transformatieproces dat tijd kost. Maarten Pieters legt uit hoe hij als Head of Co-creation and People Insight bij Signify bezig is het bedrijf te helpen wortelen in het cocreatieparadigma: 'Philips Lighting was van oudsher een sterk productgedreven organisatie. Nog steeds gebeurt het structureel betrekken van stakeholders en eindgebruikers bij de ontwikkeling van producten en diensten niet automatisch. Onze aanpak Signify CoCreate – een cocreatiechecklist die verwijst naar verschillende tools – helpt mensen eraan herinneren eindgebruikers in de verschillende fasen van een ontwikkelproces een actieve rol te geven, evenals relevante interne en externe partijen.'

Maarten helpt collega's met het opzetten van cocreatie-experimenten, zoals het toevoegen van eindgebruikers en andere relevante partijen aan brainstormsessies. Ook stimuleert hij collega's om eindgebruikers al in de fase van demo-ontwikkeling mee te laten denken, in plaats van ze slechts achteraf als respondenten in een 'user test' of 'validatie' te laten participeren. 'Dit soort experimenten geven het vertrouwen dat cocreatie ook binnen Signify mogelijk is en waarde kan toevoegen. Collega's die op deze manier werken koppelen terug dat ze gemakkelijker beslissingen kunnen nemen, omdat ze dichter op de behoeften van de eindgebruikers zitten, dat de relevantie van de eindoplossing voor de beoogde

gebruikersgroep hoger is dan bij andere werkwijzen en dat zij geen *loops* terug hebben hoeven maken in het ontwikkelproces. Met name dat laatste is echt winst voor ons, want daardoor neemt de efficiëntie van onze processen toe en kunnen wij sneller reageren op de marktontwikkelingen.'

Win more!

Succesvol zijn in het cocreatieparadigma begint met een open houding. Iedere uitdaging aangaan door naar buiten te treden: eindgebruikers en andere relevante partijen uitnodigen samen tot een 'win-more-oplossing' te komen.¹ Een dergelijke oplossing voegt niet alleen waarde toe voor de initiërende organisatie, maar ook voor de eindgebruikers en overige betrokkenen. Dat is niet altijd de oplossing die op de korte termijn maximale winst oplevert, maar wel een die op de langere termijn bijdraagt aan een florerende organisatie, waar eindgebruikers zich mee identificeren en met anderen over praten, waar andere organisaties graag mee samenwerken en waar personeel en ingehuurde krachten zich met enthousiasme voor inzetten. Hoe je daartoe komt, dat lees je in dit boek. Veel plezier!

Stefanie Jansen & Maarten Pieters

The image shows two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is a stylized, cursive 'S' followed by a horizontal line, representing Stefanie Jansen. The signature on the right is a more complex, cursive script that appears to be 'Maarten', also followed by a horizontal line.

¹ Venkat Ramaswamy en Kerimcan Ozcan introduceerden de term 'win-more – win-more strategie' in 2014 in hun boek *The Co-creation Paradigm*.

LEESWIJZER

Dit boek behandelt de zeven principes van complete cocreatie:

1. **Samen.** Complete cocreatie gebeurt op basis van gelijkwaardige samenwerking met alle relevante interne en externe partijen.
2. **Met eindgebruikers.** Bij complete cocreatie spelen eindgebruikers een centrale rol.
3. **Consequent.** In een proces van complete cocreatie participeren eindgebruikers en andere relevante partijen consequent in elke fase.
4. **Productief.** Complete cocreatie leidt tot implementatie van de gecreëerde oplossing.
5. **Transparant.** Bij complete cocreatie is relevante informatie voor alle deelnemers toegankelijk.
6. **Gedragen.** Bij complete cocreatie is sprake van draagvlak voor het proces bij alle betrokken partijen.
7. **Waardegedreven.** Complete cocreatie resulteert in waardecreatie op het niveau van de eindgebruikers, de organisatie en de planeet.

Het boek heeft acht hoofdstukken: eerst een algemene introductie in cocreatie en dan zeven hoofdstukken die ieder gaan over een van de principes van complete cocreatie. Omdat de zeven principes allemaal met elkaar samenhangen bevat ieder hoofdstuk verwijzingen naar andere hoofdstukken.

Ieder hoofdstuk is opgedeeld in een aantal paragrafen die praktische vragen over complete cocreatie beantwoorden. Door het boek heen staan kaders met diverse gevalsbeschrijvingen en visies. Ieder hoofdstuk sluit af met drie vragen die bedoeld zijn onze lezers ertoe aan te zetten de inhoud van het boek te vertalen naar de realiteit van hun werk.

In dit boek beantwoorden we de volgende 32 vragen:

INTRODUCTIE

- Wat is wel en geen complete cocreatie?
- Wat zijn de drie C's voor maximaal effect?
- Wat is het machtsparadigma en waarom is het aan vervanging toe?
- Wat is het cocreatieparadigma en waarom past het in deze tijd?
- Wat zijn drijfveren en barrières om complete cocreatie te omarmen?
- Waarvoor en hoe is complete cocreatie in te zetten?
- Wat levert het volgen van de zeven principes van complete cocreatie op?

PRINCIPE 1 – SAMEN

- Welke partijen participeren in een compleet cocreatieproces?
- Wat zijn de randvoorwaarden voor productieve samenwerking?

PRINCIPE 2 – MET EINDGEBRUIKERS

- Waarom is het belangrijk eindgebruikers een actieve rol te geven?
- Hoe ziet actieve betrokkenheid van eindgebruikers eruit?
- Eindgebruikers vinden, activeren en motiveren – hoe gaat dat?
- Kunnen andere werkwijzen eindgebruikerbetrokkenheid vervangen?

PRINCIPE 3 – CONSEQUENT

- Hoe verloopt een proces van complete cocreatie grofweg?
- Wat zijn de cocreatieve elementen van fase 1, opstarten?
- Wat zijn de cocreatieve elementen van fase 2, onderzoeken?
- Wat zijn de cocreatieve elementen van fase 3, ontwikkelen?
- Wat zijn de cocreatieve elementen van fase 4, optimaliseren?
- Wat zijn de cocreatieve elementen van fase 5, opvolgen?

PRINCIPE 4 – PRODUCTIEF

- Wat zijn de eigenschappen van een competente cocreator?
- Hoe komt de cocreator in zijn kracht?
- Welke ondersteuning is nodig bij optimalisatie en implementatie?
- Wat te doen bij een gebrek aan enthousiasme bij stakeholders en sleutelpartijen?
- Blijven hangen in onderzoek of ontwikkeling – is dit te voorkómen?
- Wat als andere prioriteiten zich voordoen?

PRINCIPE 5 – TRANSPARANT

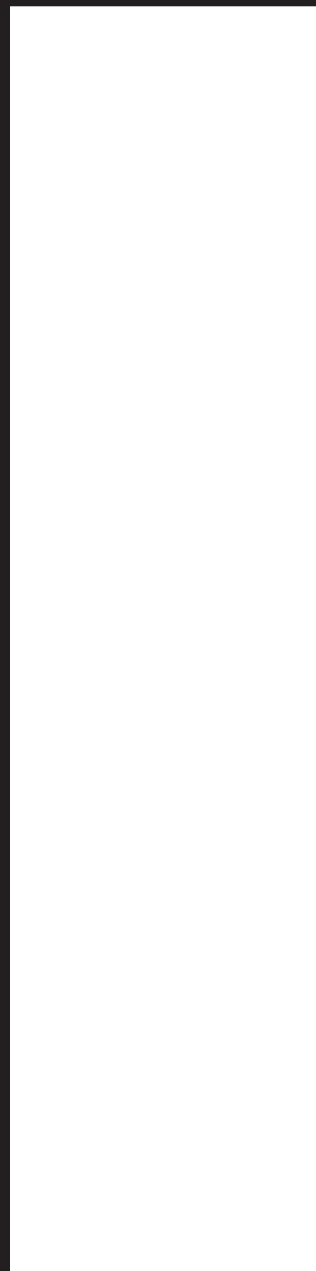
- Waarom staat de black box haaks op complete cocreatie?
- Hoe verhoudt transparentie zich tot complete cocreatie?

PRINCIPE 6 – GEDRAGEN

- Wat is er nodig om draagvlak voor complete cocreatie te bevorderen?
- Barrières tegen complete cocreatie overwinnen – hoe gaat dat?

PRINCIPE 7 – WAARDEGEDREVEN

- Hoe creëren cocreatieve organisaties waarde op het niveau van de eindgebruikers?
- Hoe creëren cocreatieve organisaties waarde op organisatieniveau?
- Hoe creëren cocreatieve organisaties waarde op het niveau van de planeet?



INLEIDING

Er is een revolutie gaande. Terwijl de vorige eeuw nog beheerst werd door wat wij het machtsparadigma noemen, kenmerkt de huidige tijdsgeest zich door een groeiend besef dat we samen meer kunnen dan alleen, dat vele handen licht werk maken, dat delen leidt tot betere oplossingen, betere ervaringen en uiteindelijk tot een betere wereld. Dit laatste, de wens bij te dragen aan een betere wereld, vormt voor steeds meer individuen, groeperingen en organisaties een drijvende kracht. De betere wereld als centrale drijfveer zorgt er niet alleen voor dat grote concerns steeds vaker onder vuur liggen vanwege hun eenzijdige focus op winstgroei, maar ligt ook aan de basis van een nieuw paradigma: het cocreatieparadigma.

Dankzij moderne communicatiemiddelen en informatietechnologie heeft het grote publiek meer dan ooit tevoren de mogelijkheid zichzelf te informeren over uiteenlopende onderwerpen en bovendien de opgedane kennis en gevormde gezichtspunten onmiddellijk te delen met anderen. Positieve en negatieve verhalen over organisaties worden direct uitgewisseld via sociale media en iedereen kan een online petitie starten. Het realiseren van een kritische massa om een grote invloed uit te oefenen op politiek, beleid en strategie van organisaties en overheid was nog nooit zo gemakkelijk.

Communiceren tegen, over of uit naam van een bepaalde groep mensen werkt steeds minder goed; communiceren *met* hen heeft de toekomst. Trek dit een stap verder en je komt uit bij *creëren met* de betreffende groep: cocreatie.

De opkomst van cocreatie

Cocreatie wint snel aan populariteit, want samenwerking met eindgebruikers leidt tot goede resultaten. Zo scoren producten die in cocreatie met consumenten ontwikkeld zijn relatief hoog op de dimensies 'relevantie' en 'vervult persoonlijke behoeften'.¹ Daarnaast blijken producten die de claim 'ontwikkeld in samenwerking met consumenten' op de verpakking hebben staan, significant beter te verkopen dan producten waarbij dit niet het geval is.²

Structurele, constructieve samenwerking met de beoogde eindgebruikers is een centraal element van wat wij *complete cocreatie* noemen. Continue samenwerking met eindgebruikers onderscheidt complete cocreatie van 1) andere manieren om uitdagingen op te lossen, 2) verschillende vormen van doelgroepconnectie, waaronder marktonderzoek en 3) andere vormen van cocreatie. Onder andere vormen van cocreatie vallen zowel samenwerking tussen organisaties als binnen organisaties tussen afdelingen, zonder actieve betrokkenheid van eindgebruikers.

1 Lees hier meer over het onderzoek van InSites Consulting in samenwerking met Heinz, R&D onderzoek (2011): <http://www.slideshare.net/joycediscovery/msc-thesis-cocreation>.

2 Van Dijk, J. (2011). *The Effects of Co-creation on Brand and Product Perceptions*. Msc thesis, Faculty of Social Sciences, Universiteit van Wageningen.

69 *Co-creation works because even the greatest creative rarely knows the complete answer – usually they know part of it or have a hunch. Someone somewhere probably knows another part of the solution, and so on, until a complete picture appears. By collaborating, we get to the solution quicker, and often with more elegance."*

John Williams, medeoprichter WikiSolutions³

Over de terminologie in dit boek

Een aantal termen komt steeds terug in dit boek. Omdat deze termen – afhankelijk van wie erover schrijft – steeds andere betekenissen krijgen, lichten we hieronder toe wat wij ermee bedoelen.

Uitdagingen en oplossingen

We gebruiken de term 'oplossingen' wanneer we doelen op iets wat in cocreatie wordt ontwikkeld. Een oplossing kan van alles zijn: een nieuw bedrijf, een nieuw of herzien product of dienst, een belevenis of een communicatiemiddel. In relatie tot oplossingen spreken we vaak over 'uitdagingen' die de aanleiding vormen voor een cocreatietraject. We geven de voorkeur aan de term 'uitdaging' en niet 'probleem', omdat ieder probleem op te vatten is als uitdaging terwijl dat andersom niet geldt.

Eindgebruikers

Onder 'eindgebruikers' verstaan we de (beoogde) doelgroep van de te cocreëren oplossing: de mensen die het uiteindelijk (moeten gaan) gebruiken en voor wie de oplossing dan ook relevant en aantrekkelijk moet zijn. We kiezen voor de term 'eindgebruikers' en niet 'consumenten', omdat complete cocreatie ook relevant is voor non-profitorganisaties en andere georganiseerde groepen die geen consumenten, maar wel eindgebruikers kennen.

Voor business-to-businessorganisaties verwijst de term 'eindgebruikers' in eerste instantie naar de afnemers van hun producten en diensten en in tweede instantie naar de eindgebruikers van de producten en diensten van deze afnemers. Bijvoorbeeld: voor bedrijven die halffabrikaten leveren kan de term 'eindgebruikers' verwijzen naar de bedrijven die de halffabrikaten verwerken tot eindproducten; zij zijn immers de eindgebruikers van de halffabrikaten. Maar de term 'eindgebruikers' kan in dit verband

³ Dit citaat stond in het artikel 'Co-creation is the new Crowdsourcing', *The Guardian* (juli 2013). Dit artikel is door *The Guardian* inmiddels verwijderd. Hetzelfde citaat wordt aangehaald in het online artikel 'What Co-creation looks like: a future-making Primer': <https://medium.com/@тннк/what-co-creation-looks-like-a-future-making-primer-edafa3cfac6c#.lclgyg9w6t>.

ook verwijzen naar de gebruikers van de producten die worden gecreëerd op basis van de halffabrikaten. De context bepaalt wie de eindgebruikers zijn.

Organisaties

De algemene term 'organisaties' verwijst in dit boek naar alle typen bedrijven, initiatieven en groepen die waarde (willen) creëren voor bepaalde eindgebruikers – of het nu gaat om profit- of non-profitorganisaties, business-to-consumer- of business-to-businessorganisaties. Spreken we over 'de initiërende organisatie', dan doelen we op de organisatie die het cocreatietraject trekt. Hoewel andere participerende organisaties een enorme stempel op het traject kunnen drukken en evenzeer stakeholder kunnen zijn, is de initiërende organisatie eindverantwoordelijk voor het verloop van het cocreatieproces en de uitkomsten daarvan.

Het gebruik van casussen in dit boek

We maken regelmatig gebruik van casussen om bepaalde punten uit de tekst te illustreren. Lang niet alle casussen zijn voorbeelden van cocreatie. Sommige illustreren een verwant punt, zoals het gebruik van sociale media om de dialoog met eindgebruikers aan te gaan of de inzet van crowdsourcing om tot nieuwe ideeën te komen.

Leeswijzer voor de inleiding

De inleiding vormt een introductie op de definitie en achtergronden van complete cocreatie. Achtereenvolgens beantwoorden wij de volgende vragen:

1. Wat is wel en geen complete cocreatie?
2. Wat zijn de drie C's voor maximaal effect?
3. Wat is het machtsparadigma en waarom is het aan vervanging toe?
4. Wat is het cocreatieparadigma en waarom past het in deze tijd?
5. Wat zijn drijfveren en barrières om complete cocreatie te omarmen?
6. Waarvoor en hoe is complete cocreatie in te zetten?
7. Wat levert het volgen van de zeven principes van complete cocreatie op?

69 *You should understand the power of the phenomenon [of user contribution] and, as I have, learn from the growing number of companies in traditional industries – firms like Honda, Procter & Gamble, Best Buy, and Hyatt – that are tapping user contributions to improve products, better serve customers, generate new business, reduce costs, boost employee performance, and more. Contribution-driven results like those are achievable for pretty much any business.”*

Scott Cook, medeoprichter en voorzitter van de directie van Intuit⁴ / lid van de directies van Procter & Gamble en eBay⁵

1. Wat is wel en geen complete cocreatie?

Over cocreatie wordt momenteel veel nagedacht en geschreven. Auteurs scharen onder de op het oog eenduidige noemer ‘cocreatie’ verschillende zaken: van marktonderzoek tot crowdsourcing, van adviesraden tot open innovatie, van participierend onderzoek tot samenwerking tussen organisaties. Ook komen de termen ‘design thinking’ en ‘user-centered design’ regelmatig terug als equivalent voor cocreatie. Onder design thinking verstaan we een uit de designwereld afkomstige, praktische ontwikkelmethode, waarbij het gewenste eindresultaat het uitgangspunt vormt voor het iteratieve proces om daar te komen.⁶ Bij user-centered design gaat het om het vormgeven van nieuwe producten of diensten met de wensen en behoeften van eindgebruikers als sturende factor.⁷

Om helderheid te scheppen in deze brei van begrippen hebben wij in 2013 de term ‘complete cocreatie’ geïntroduceerd.⁸ Waar cocreatie veel verschillende dingen kan behelzen, die niet altijd te maken hebben met het samen met eindgebruikers creëren van iets nieuws, is complete cocreatie niet alleen een eenduidig begrip, maar ook de hoogst haalbare vorm van cocreatie. Lang niet alle organisaties die claimen te werken volgens cocreatie, doen aan *complete* cocreatie.

4 Intuit is een financieel software- en webservicebedrijf in Mountain View, Californië.

5 Dit citaat komt uit het artikel ‘The Contribution Revolution – Letting Volunteers Build your Business’, *Harvard Business Review* (issue 10/2008) <https://hbr.org/2008/10/the-contribution-revolution-letting-volunteers-build-your-business>.

6 Lees hier meer over design thinking: Hurst, N (2013). ‘Big corporations are buying design firms in droves’. *Wired Magazine* (issue 05/05/2013) en <http://www.wired.com/2013/05/accnture-fjord/> en <http://dschool.stanford.edu/dgift/>. Op de relatie tussen design thinking en cocreatie komen wij later in dit hoofdstuk terug.

7 Lees hier meer over user-centered design: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/user-centered-design>.

8 Ons eerste artikel over complete cocreatie staat op FrankWatching.com: <https://www.frankwatching.com/archive/2013/11/04/orde-in-de-chaos-6-voordelen-van-complete-cocreatie/>.



Afbeelding 0.1 Verwarring over cocreatie

Complete cocreatie

Complete cocreatie betekent het actief betrekken van eindgebruikers en andere relevante partijen bij een ontwikkelproces vanaf de identificatie van een uitdaging tot en met implementatie en opvolging van de oplossing. Complete cocreatie is in eerste instantie een *werkwijze* die zich kan doorontwikkelen tot *organisatieprincipe*, mogelijk uitmondend in *co-eigenaarschap*.

DEFINITIE EN UITGANGSPUNTEN VAN COMPLETE COCREATIE

- **Complete cocreatie is het breed gedragen, transparante proces van waardecreatie in consequente, productieve samenwerking met alle relevante partijen, waarbij eindgebruikers een centrale rol spelen.**

Een belangrijk uitgangspunt van complete cocreatie is dat noch de verschillende organisaties in een waardeketen, noch de eindgebruikers zonder samenwerking tot de ideale uitkomst kunnen komen. Dit komt doordat organisaties en eindgebruikers over aanvullende kennis en vaardigheden beschikken. Bij organisaties ligt de kennis van productontwikkeling en design, van de markt, van toeleveranciers en van afzetkanalen. Eindgebruikers bezitten de sleutel tot hun dieper liggende wensen, behoeften, streef- en schrikbeelden. Daarnaast kunnen eindgebruikers een concurrentieanalyse vanuit klantperspectief leveren, weten zij als geen ander hoe hun beslisboom en customer

journey werkt en kunnen zij mond-tot-mondreclame op gang brengen. Als alle relevante partijen – inclusief de eindgebruikers – samen een oplossing cocreëren zal deze niet alleen goed aansluiten bij de wensen en behoeften van de eindgebruikers, maar treedt ook draagvlak en betrokkenheid op bij alle partijen die van belang zijn voor succes.

CASUS 1

Groove.me – schoolvoorbeeld van complete cocreatie⁹

Als toetreders tot de educatieve markt heeft Blink de ambitie om onderwijsmethoden te ontwikkelen die kinderen inspireren tot leren. Het eerste project om aan deze ambitie vorm te geven betrof de ontwikkeling van een methode Engels voor de basisschool.

Waar educatieve uitgeverijen bij de ontwikkeling van een nieuwe methode gewoonlijk uitgaan van de wensen en behoeften van de leerkracht, wilde Blink de motivaties van kinderen centraal stellen. Daarom bracht het innovatieteam in eerste instantie veel tijd door met kinderen om erachter te komen welke rol de Engelse taal speelt in hun leven, wat hun drijfveren en barrières zijn om Engels te leren en op welke manieren zij dat doen. Al snel bleek dat muziek hierin een rode draad vormt: populaire muziek is zowel de motivatie om Engels te leren als het middel om dit te doen. De leerkracht en de methode Engels op school bleken in het beste geval slechts een ondergeschikte rol te spelen in het leerproces. 'Onze juf kan eigenlijk helemaal niet goed Engels,' was een veelgehoorde opmerking.

De vertaling naar een activerende lesmethode gebaseerd op populaire Engelstalige muziek – met een vooral coachende en enthousiasmerende rol voor de leerkracht – was relatief snel gemaakt. Kinderen en leerkrachten reageerden dusdanig enthousiast op een eerste concept dat Blink besloot hierin te investeren. Een team van deskundigen kwam in cocreatie met de kinderen en leerkrachten van een aantal partnerscholen tot een didactisch doortimmerde en tegelijkertijd ongekend swingende lesmethode, helemaal gebaseerd op het leren voor en door muziek.

Na de introductie in 2011 bleek Groove.me al snel de meest succesvolle lancering van een nieuwe onderwijsmethode van de laatste jaren. Vanaf het jaar van lancering koos een op de twee scholen die een nieuwe onderwijsmethode voor Engels nodig had voor Groove.me en dat percentage van jaarlijks 50 procent marktaandeel weet Groove.me tot op de dag van vandaag vol te houden. Een ongekende prestatie voor een nieuwkomer in een verzadigde, behoudende markt. In een klanttevredenheidsonderzoek (2012) gaf 90 procent van de leerkrachten aan dat

9 Stefanie Jansen was bij de ontwikkeling van Groove.me betrokken als zelfstandig kinderdoelgroepexpert; Maarten Pieters als consultant van het inmiddels ter ziele gegane Flare Innovation. Het ontwikkeltraject voor Groove.me werd geleid door Arjan Polhuijs, de oprichter van Flare Innovation. Zie ook: <http://www.thecocreators.com/case-study-groove-me/> en www.groove.me.

de methode aan hun verwachting voldoet of deze overtreft. Onderzoek uit 2013 laat zien dat Groove.me een dikke 8 scoort bij leerkrachten, die ervaren dat kinderen met Groove.me beter en sneller Engels leren dan voorheen en ook gemotiveerder zijn.

Woordenschat

Leer eerst de betekenis en uitspraak van deze woorden.
Kun je het liedje al raden?

a	can	hell	join	of	sharing
above	countries	hope	kill	one	sky
all	die	hope	life	<u>only</u>	someday
am	do	hunger	living	or	you
and	dreamer	I	man	peace	
as	easy	I'm	may	people	
be	for	if	need	posses	
below	greed	imagine	no	religi	
brotherhood	hard	in	not	say	too
but	heaven	is	nothing	say	try
us	will	wonder	world		

Klik op een woord voor de vertaling, de juiste Engelse uitspraak en om jezelf te testen

Afbeelding 0.2 Oefening uit het eerste concept van Groove.me, gebruikt als stimulusmateriaal in de ontwikkelfase

Do you know this song?

Al deze woorden komen uit een lied van Will.I.am. Hij zingt het samen met The Script.
Kijk en luister naar de woorden. Weet je welk lied het is?

greatest

King Kong

pride

world

war

master

fame

name

Afbeelding 0.3 Een echte Groove.me oefening

DIRECTE EN INDIRECTE INVLOED TIJDENS COMPLETE COCREATIE

Complete cocreatie houdt niet in dat organisaties de beslisbevoegdheid delen met eindgebruikers en andere relevante partijen. Tenzij sprake is van co-eigenaarschap van de oplossing blijft de directie van de initiërende organisatie eindverantwoordelijk. Complete cocreatie impliceert wél dat eindgebruikers en andere relevante partijen bij vele aspecten van de bedrijfsvoering op verschillende manieren actief betrokken worden. Daarmee oefenen zij zowel indirect als direct invloed uit op beslissingen en ontwikkelingen.

Indirecte beïnvloeding gaat via de informatie en inspiratie die de diverse betrokken partijen vanuit hun eigen unieke perspectief en kenniskader kunnen aanreiken. *Directe beïnvloeding* gaat via het leveren van concrete ideeën en adviezen enerzijds en actieve betrokkenheid bij het primaire proces van de organisatie anderzijds.

Complete cocreatie in relatie tot andere vormen van creatie

Complete cocreatie onderscheidt zich van andere manieren om uitdagingen op te lossen door de productieve samenwerking tussen een of meer organisaties, eindgebruikers en andere relevante partijen tijdens het gehele ontwikkelproces.

ONDSCHIEDENDE KENMERKEN VAN COMPLETE COCREATIE

Het meest onderscheidende kenmerk van complete cocreatie is de *centrale rol van eindgebruikers*. Alleen activiteiten gericht op waardecreatie voor een organisatie waarbij eindgebruikers een substantiële rol spelen, kwalificeren zich als complete cocreatie. Eindgebruikers kunnen op verschillende manieren – zowel online als offline – een bijdrage leveren aan een cocreatieproces. Denk bijvoorbeeld aan actieve participatie in creatieve sessies, optimalisatiesessies, creatieve briefings en presentaties aan stakeholders.¹⁰

Een ander belangrijk onderscheidend kenmerk is *consequent*. Daarmee bedoelen we dat eindgebruikers en andere relevante partijen in iedere fase van de identificatie van de uitdaging tot en met het introduceren en opvolgen van de oplossing een actieve rol spelen. Wie wél eindgebruikers en andere relevante partijen opzoekt en raadpleegt, maar níet gezamenlijk komt tot de ontwikkeling van een concrete oplossing, doet niet aan complete cocreatie.

DESIGN THINKING, USER-CENTERED DESIGN EN COMPLETE COCREATIE

De populaire beweging van design thinking richt zich op het maximaliseren van de creatieve, out of the box-benadering van uitdagingen. De ervaring van de eindgebruikers

¹⁰ Bij principe 2 (met eindgebruikers) en 3 (consequent) gaan we nader in op manieren om eindgebruikers te betrekken en de verschillende rollen die eindgebruikers kunnen spelen in een compleet cocreatietraject.

('user experience') vormt daarbij een belangrijk uitgangspunt. Vaak krijgt contact met eindgebruikers de vorm van kwalitatief explorerend marktonderzoek, gevolgd door toetsend marktonderzoek, ook wel 'concept testing' genoemd.¹¹

Ook bij user-centered design neemt de user experience een centrale rol in het ontwikkelproces in. Dat betekent dat in elke fase van het ontwikkelproces aandacht bestaat voor doelstellingen met betrekking tot de bruikbaarheid van de oplossing voor eindgebruikers ('usability goals'), evenals kenmerken van de eindgebruikers en hun omgeving.

Design thinking en user-centered design zijn bruikbare hulpmiddelen voor het ontwerpen van een compleet cocreatietraject, maar het betrekken of centraal stellen van eindgebruikers maakt een ontwikkeltraject niet automatisch tot cocreatie. Alleen als eindgebruikers structureel bij elke stap een actieve, meeontwikkende rol spelen passen design thinking en user-centered design binnen de definitie van complete cocreatie.

2. Wat zijn de drie C's voor maximaal effect?

Customer connection (doelgroepconnectie) – het continu vinger aan de pols houden bij de eindgebruikers – zien wij als een *randvoorwaarde* voor complete cocreatie.¹² Customer insight – een diepgaand begrip van de drijfveren van de eindgebruikers – vormt de *leidraad* voor complete cocreatie.¹³ Gezamenlijk noemen wij customer connection, customer insight en complete cocreatie de drie C's voor maximaal effect.

“Pas als je echt naar jongeren luistert kom je te weten wat hen beweegt. En dat blijkt vaak anders te zijn dan je zelf had gedacht.”

Brigitte van Teeffelen, OKC-manager Amsterdam-Noord¹⁴

Customer connection, customer insight en complete cocreatie

Wij onderscheiden drie redenen waarom consequente implementatie van de drie C's leidt tot maximaal effect. *Ten eerste*: organisaties die continu via verschillende online en offline kanalen in direct contact staan met hun eindgebruikers, weten precies waar de behoeften

11 Lees hier meer over design thinking en het belang van user experience: <http://www.wired.com/2013/05/accnture-fjord/>.

12 Lees meer over customer connection bij principe 2 (met eindgebruikers).

13 De Engelse term 'insight' is volledig ingeburgerd in het Nederlandse marketingjargon en verwijst naar een fundamenteel, diep inzicht. In navolging van de marketingliteratuur spreken wij in dit boek over 'de insight'. Bij principe 7 (waardegedreven) gaan we nader in op dit begrip.

14 De afkorting OKC staat voor Ouder Kind Centra, de Amsterdamse variant van de landelijke CJG's (Centra voor Jeugd en Gezin). Ze zei dit tijdens de evaluatie van het ontwikkelproces van J1P Noord.

in hun markt liggen en kunnen daar eerder en met grotere relevantie op reageren dan hun minder 'customer connected' concurrenten. *Ten tweede*: organisaties die customer insight als basis nemen voor al hun beslissingen zijn in het concurrentieveld herkenbaar en aantrekkelijk voor eindgebruikers. *Ten derde*: organisaties die structureel werken vanuit customer connection, customer insight en complete cocreatie zijn maximaal relevant voor eindgebruikers en vaak ook maximaal sympathiek, wat resulteert in maximale loyaliteit.

“ I think there is an old adage that says something like: ‘The customer is always right...’ This is truer now than ever in the world of customization.”

Thomas Davis, wereldwijd hoofd e-commerce van PUMA¹⁵

De Customer Connection Piramide

De Customer Connection Piramide toont de ontwikkeling van organisaties vanuit customer connection via customer insight naar complete cocreatie. De piramide laat onder meer zien dat een solide basis van doelgroepconnectie en customer insight nodig is voordat een cocreatieproces van start kan gaan en dat 'pilots' een goede manier zijn om kennis te maken met cocreatie. Veilige experimenten met de directe samenwerking tussen organisaties en eindgebruikers geven het vertrouwen dat nodig is om complete cocreatie te omarmen.

¹⁵ Dit citaat komt uit een interview met Embodee (juli 2013). Lees hier meer: <http://frankpiller.com/interview-puma-changes-and-challenges-in-the-apparel-industry/>.