



Anton de Kom Universiteit van Suriname

## Bibliotheek

### APPROVAL

NAAM: *Menig Stacy*.....

verleent aan de AdeKUS kosteloos de niet-exclusieve toestemming om haar/zijn afstudeerscriptie via de catalogus full-text beschikbaar te stellen aan gebruikers binnen en buiten de AdeKUS.

Plaats en datum, *Paramaribo, 1-4-2021*.....

Handtekening *Stacy*.....



**ANTON DE KOM UNIVERSITEIT VAN SURINAME**

**Faculteit der Maatschappijwetenschappen**

**Een studie naar co-creatie van de Surinaamse bedrijven  
in de toerisme sector**

**Thesis ter verkrijging van de graad Bachelor of Science in de Bedrijfskunde**

**Studierichting : Bedrijfskunde**

**Naam : Menig Stacy**

**Begeleider : Dhr. L. Jack, MBA**

**Paramaribo, april 2021**

# Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn afstudeerthesis ‘Co-creatie in de Toerismesector’ die ik heb geschreven ter afsluiting van de Bachelorstudie aan de Anton de Kom Universiteit van Suriname. Het begrip dat hierin centraal staat is co-creatie. Ik heb voor het onderwerp co-creatie gekozen, omdat ik altijd al interesse heb gehad in de kracht van samenwerken.

De doelstelling van mijn afstudeeropdracht is om interactie of samenwerking onder de Surinaamse bedrijven in de toerismesector te beschrijven en stimuleren.

Met dit voorwoord wil ik graag de begeleiding vanuit de universiteit bedanken, dr. L. Jack.

De heer Jack is docent aan de Anton de Kom Universiteit. Daarnaast wil ik ook graag alle andere docenten en begeleiders bedanken die mij hebben gevormd tot de student van de studierichting bedrijfskunde die ik nu ben. Ook wil ik de managers en directieleden van de acht (8) Surinaamse hotels bedanken voor de ondersteuning.

Tot slot bedank ik mijn ouders en vrienden voor alle interessante discussies, de inzichten en het vertrouwen dat zij mij gegeven hebben gedurende mijn afstudeerperiode.

Paramaribo, April 2021

Stacy Menig

## **Lijst van gebruikte afkortingen**

SPSS	Statistical Products and Service Solutions
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
CKM	Customer Knowledge Management

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Lijst van gebruikte afkortingen.....	3
Management Samenvatting.....	6
Hoofdstuk 1. Inleiding .....	8
§ 1.2 Doelstelling.....	11
§ 1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	11
§ 1.4 Maatschappelijke relevantie.....	12
§ 1.5 Leeswijzer .....	12
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader .....	13
§ 2.1 Inleiding .....	13
§ 2.2 Open innovatie.....	13
§ 2.3 Co-creatie .....	15
§ 2.4 Toegevoegde waarde van co-creatie .....	18
§ 2.4.1 Spectrum of co-creation model.....	20
§ 2.5 Vormen van co-creatie .....	21
§ 2.5.1 Vijf typen van co-creatie .....	21
§ 2.5.2 Andere vormen van co-creatie.....	23
§ 2.6 Diverse co-creatie processen.....	23
§ 2.6.1 5 F's Model voor complete co-creatie .....	25
§ 2.6.2 Stappenplan voor succesvolle co-creatie.....	27
§ 2.7 Voorwaarden voor succesvolle co-creatie .....	27
§ 2.7.1 Het DART Model.....	30
§ 2.7.2 The performance of Customer Knowledge Co-creation .....	32
§ 2.8 Co-creatie in de toerismesector .....	34
Hoofdstuk 3. Opzet van onderzoek .....	36
§ 3.1 Inleiding .....	36
§ 3.2 Onderzoeksstrategie.....	36
§ 3.3 Operationalisering.....	37
§ 3.4 Steekproefbeschrijving .....	38
§ 3.5 Vragenlijst.....	39

§ 3.6 Dataverzamelmethode .....	40
§ 3.7 Dataverwerking en analyse .....	40
<b>Hoofdstuk 4. Resultaten .....</b>	<b>41</b>
§ 4.1 Inleiding .....	41
§ 4.2 Analyse resultaten vragenlijsten .....	41
§ 4.3 Betrouwbaarheid vragenlijst.....	50
§ 4.4 Onderscheid tussen categorieën van de respondenten .....	51
§ 4.5 Samenhang tussen kwaliteitsverbetering en vormen van co-creatie.....	61
§ 4.6 Generaliseerbaarheid van onderzoeksresultaten .....	61
<b>Hoofdstuk 5. Conclusie en aanbevelingen .....</b>	<b>62</b>
<b>Literatuurlijst.....</b>	<b>65</b>
<b>Bijlagen .....</b>	<b>68</b>
<b>1. Vragenlijst.....</b>	<b>68</b>
<b>2. Resultaten vragenlijst .....</b>	<b>79</b>

## Management Samenvatting

Innovatie betekent letterlijk vernieuwing. Innovatie zorgt ervoor dat bedrijven zich kunnen onderscheiden van hun concurrenten. Innovatiemanagement wordt gedefinieerd als “nieuwe combinatie” van nieuwe of bestaande kennis, middelen en materialen. Bij innovatie gaat het om een sociale activiteit of functie in het economisch domein met een commerciële doelstelling.

De verschuiving van gesloten innovatie naar meer open manier van innoveren, betekent in de eerste plaats bewustwording bij bedrijven. In het verleden maakten de bedrijven gebruik van gesloten innovatie maar door de ontwikkelingen zijn de bedrijven gedwongen om over te stappen naar open innovatie. Succesvolle innovaties zijn vaak ontstaan door samenwerkingen met andere bedrijven, belangenorganisaties of de eindgebruiker zelf. Innovatie vereist steeds vaker samenwerking op basis van specifieke competenties, openheid en vertrouwen waarbij de organisaties genoodzaakt zijn om aan open innovatie te doen.

Er zijn verschillende vormen van open innovatie waaronder co-creatie en *crowdsourcing*. Er is verder ingegaan op co-creatie vanwege de steeds sneller veranderende marktrealiteit en de opkomst van nieuwe technologie en innovaties. Co-creatie werd in het jaar 2000 beschreven. Deze methode is uitgegroeid tot één van de belangrijkste succesfactoren voor ondernemingen.

Toerisme is één van de belangrijkste sectoren die de grootste potentie heeft om Suriname vooruit te helpen. Medewerken aan de co-creatie van nieuwe toeristische diensten is dus één van de belangrijkste alternatieven voor bedrijven in de toerismesector. Co-creatie met toeristen, stakeholders, belanghebbenden is geen onmiddellijk proces. Daarom is het relevant om de factoren te identificeren die bedrijven kunnen aanmoedigen om samen te werken. Er ontbreekt nog steeds een gezamenlijke richting in samenwerking met de doelgroep binnen deze sector. De ontwikkeling van deze sector kan middels co-creatie geschieden. Daarom is er voor dit onderzoek gekozen om na te gaan of de Surinaamse bedrijven (hotels) in de toerismesector aan co-creatie doen. Middels de onderzoeksvraag “In welke mate doen Surinaamse hotels in de toerismesector aan co-creatie?” wordt geprobeerd dit doel te bereiken.

Middels literatuurstudie is het theoretisch kader van dit onderzoek in elkaar gezet. Verder is er een enquête opgesteld door middel van dimensies. Daarnaast is de probleemstelling opgedeeld in subvragen.

Voor deze studie is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. De verkregen data zijn geanalyseerd met behulp van het programma SPSS.

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat de Surinaamse hotels nog in mindere mate co-creatie toepassen omdat het tijd en geld kost. Uit het onderzoek blijkt dat deze bedrijven het meest co-creëren om de kwaliteit van de diensten te verbeteren. Benchmarken wordt ook minder gedaan. Dit wordt beschouwd als in welke mate de bedrijven co-creëren. De belangrijkste voorwaarden van co-creatie waarmee de hotels werken zijn transparantie en openheid.

Op basis van de onderzoeksresultaten worden aanbevelingen gegeven voor verder onderzoek.



## Hoofdstuk 1. Inleiding

Innovatie blijft één van de belangrijkste manieren voor bedrijven om zich te onderscheiden van anderen en concurrenten achter zich te laten. Innovatie is een oude activiteit, niet zo oud als de mensheid, maar het kan best 500.000 jaar oud zijn. Innovatie management daarentegen is een relatief jonge discipline en bestaat slecht een paar jaren. Het managen van innovatie wordt steeds belangrijker omdat innovatie effectiever moet worden (Koen, 2011).

De eerste managementdefinitie van innovatie wordt gedefinieerd als “nieuwe combinatie” van nieuwe of bestaande kennis, middelen en materialen. Bij innovatie gaat het om een sociale activiteit of functie in het economisch domein met een commerciële doelstelling (Halman, 2000).

Wereldwijd is de interactie tussen organisaties met 65% toegenomen (Goezinne & Krijgsman, 2011). Door de technologische ontwikkelingen en andere snelle veranderingen in de wereld zijn ondernemingen ervan bewust om voortdurend alert te zijn op nieuwe ontwikkelingen (Halman, 2000). Innovatie leidt tot hogere resultaten. Innovatieve organisaties behalen meer dan 25 procent hogere rentabiliteit, 20 procent hogere omzetgroei en 10 procent hogere winstgroei dan niet-innovatieve organisaties (Volberda, van der Bosch & Jansen, 2005).

In het verleden maakten de bedrijven gebruik van gesloten innovatie maar door de ontwikkelingen zijn de bedrijven gedwongen om over te stappen naar open innovatie. Gesloten innovatie, waarbij ondernemingen zoveel mogelijk de onderzoeksresultaten en economische resultaten behalen, voldoet niet langer vanwege de toegenomen technologische en maatschappelijke veranderingen en de hoge kosten. Succesvolle innovaties zijn vaak ontstaan door samenwerkingen met andere bedrijven, belangenorganisaties of de eindgebruiker zelf. Innovatie vereist steeds vaker samenwerking op basis van specifieke competenties, openheid en vertrouwen waarbij de organisaties genoodzaakt zijn om aan open innovatie te doen (van Assen & Krebbekx, 2006).

Succesvolle innovaties zijn vaak ontstaan door samenwerkingen met andere bedrijven, belangenorganisaties of de eindgebruiker zelf. Een wetenschapper definieert open innovatie als volgt: “het combineren van interne en externe bronnen voor zowel de ontwikkeling als het op de markt brengen van nieuwe technologieën, diensten en producten.” Open innovatie faciliteert

interactie tussen mensen van verschillende organisaties (Chesbrough, Van Haverbeke & West, 2005).

Door de snel veranderende wereld van vandaag is het van belang dat bedrijven innoveren. Daarom moeten er ook nieuwe aanpakken gestimuleerd worden. En dan gaat het niet alleen over nieuwe manieren om de buitenwereld te veranderen, het gaat ook om nieuwe aanpakken van samenwerken (Artzen & Lindeman, 2013).

Er zijn verschillende samenwerkingsvormen van open innovatie zoals *crowdsourcing* en co-creatie.

*Crowdsourcing*: Deze vindt plaats wanneer een organisatie projecten uitbesteedt aan het bredere publiek. *Crowdsourcing* vereist een lager niveau van betrokkenheid dan open innovatie en co-creatie (Ruud, 2009).

Co-creatie is een idee dat al jaren bestaat. Co-creatie werd in het jaar 2000 beschreven, zodat bedrijven samen met de klant of consument konden werken aan nieuwe producten en diensten. Samenwerking vormt de sleutel tot innovatieve oplossingen (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

## **§ 1.1 Aanleiding**

Als gevolg van de steeds sneller veranderende marktrealiteit en de opkomst van nieuwe technologie en innovaties, is co-creatie uitgegroeid tot één van de belangrijkste succesfactoren voor ondernemingen. Co-creatie bevat ook een sterkere betrokkenheid van stakeholders. Daarom zal er verder ingegaan worden op de methode co-creatie (consultancy.nl, 2016). Bedrijven doen veel investeringen in innovaties maar om de innovaties succesvol door te voeren is co-creatie de basis (Van der laan & Visser, 2017).

Omdat toerisme de grootste en altijd groeiende bron van ervaringen is waarmee mensen hun eigen unieke verhalen construeren verdient deze gedachtegang de aandacht. Co-creatie is bijzonder belangrijk, omdat het aanbieden van een unieke en onvergetelijke klantenervaring van groot belang is voor de dienstverleners in de toerismesector om concurrerend te blijven. Co-creatie met diverse stakeholders leidt zodoende tot een efficiëntere innovatie, maar tot nu toe slaagden pas enkele

bedrijven er in een succes te maken van hun relaties met stakeholders bij product of dienstverbetering en innovatie.

Eén van de belangrijkste sectoren die de grootste potentie heeft om Suriname vooruit te helpen is de toerismesector. Tegenwoordig is de omzet van het toerisme wereldwijd bijna even groot als die van de olie-export, voedingsmiddelen - of auto-industrie (Seedo, 2019). Suriname heeft sinds 2006 een jaarlijkse groei van zes procent in de toerismesector gezien. Door co-creatie kunnen er mogelijkheden komen die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de toerismesector (Hoefdraad, 2018).

Uit de prognose die gemaakt is door de *United Nations World Tourism Organization (UNWTO)*, is gebleken dat het internationale toerisme aan het groeien is. De prognose voor 2030 is 1.8 miljard internationale arrivals, voor 2019 is er al een totaal van 1.4 miljard internationale arrivals genoteerd met een exportwaarde van 1.7 triljoen dollars.

Volgens Egon Foidl, managing director van Courtyard Marriott en Berg en Dal, moet er een verandering komen in onze houding. “We hebben een vergelijkend attitude, iedereen is in competitie met elkaar en op die manier zullen wij niet vooruitkomen.” Hij zei dat wij samen moeten werken om het land vooruit te brengen. Om de veranderingen te plegen binnen de toerismesector kan co-creatie een belangrijke bijdrage leveren (De West, 2019).

Dit zijn voor mij de prikkels geweest om een onderzoek naar co-creatie van Surinaamse Hotels te doen in de toerismesector.

Naar aanleiding van het bovenstaande staat in dit onderzoek de volgende vraagstelling centraal:

In welke mate doen Surinaamse hotels in de toerismesector aan co-creatie?

De volgende afgeleide deelvragen bij het beantwoorden van de hoofdvraag:

Deelvragen:

1. Wat is de toegevoegde waarde van co-creatie?
2. Hoe geven bedrijven in de toerismesector inhoud aan co-creatie?
3. Hoe geven Surinaamse hotels in de toerismesector inhoud aan co-creatie?

## **§ 1.2 Doelstelling**

De toerismesector is van cruciaal belang voor Suriname. Dit onderzoek heeft als doel om interactie of samenwerking onder de Surinaamse hotels in de toerismesector te stimuleren en beschrijven. Hiermee kunnen aanbevelingen worden gedaan voor het verbeteren van de toerismesector. Deze aanbevelingen kunnen de bedrijven in de toerismesector gebruiken om samen met andere belanghebbenden co-creatie toe te passen en om de positieve gevolgen van co-creatie te stimuleren.

### Methode van onderzoek

De eerste en de tweede deelvraag worden aan de hand van een literatuurstudie beantwoord. In de literatuurstudie wordt er gebruik gemaakt van bestaande theorieën met betrekking tot de toegevoegde waarde van co-creatie, vormen en voorwaarden van co-creatie etc. Vervolgens zal worden nagegaan of hetgeen dat is gehaald uit de literatuur, toegepast kan worden in organisaties waarin het onderzoek zal plaatsvinden. Middels een kwantitatief onderzoek zullen gegevens worden verzameld.

## **§ 1.3 Wetenschappelijke relevantie**

Het doen van onderzoek is voor elke samenleving belangrijk. Hierdoor kunnen ontwikkelingen in de samenleving beter begrepen worden. Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat de verdieping van co-creatie binnen de toerismesector in de literatuur nog mager is te noemen. In dit onderzoek zal een breder inzicht worden gegeven. Co-creatie kan ingezet worden om de gaten in de toerismesector te vullen. Dit onderzoek zal aantonen dat er middels co-creatie een intensieve samenwerking ontstaat tussen bedrijven en dat gezamenlijk de totale waarde van een product en dienst wordt vervaardigd.

## **§ 1.4 Maatschappelijke relevantie**

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat organisaties leren om beter met veranderingen om te gaan en dat innovatie gestimuleerd wordt. Verder moeten alle deelnemers, groepen of organisaties in de toerismesector betrokken zijn bij het proces van co-creatie, zodat de kans dat de overeengekomen acties ook daadwerkelijk zullen plaatsvinden vergroot wordt. Stakeholders zoals medewerkers en leveranciers moeten ook volledig kunnen participeren bij het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten om succes te boeken. Door middel van co-creatie kunnen waardevolle relaties worden opgebouwd met de stakeholders of belanghebbenden. Co-creatie moet een meerwaarde zijn voor de innovatieprocessen in de bedrijven.

## **§ 1.5 Leeswijzer**

Om de lezer wegwijs te maken in deze thesis is deze leeswijzer toegevoegd. Hierin staat per hoofdstuk omschreven wat de lezer kan verwachten. In hoofdstuk 1 wordt als eerst de aanleiding en het doel van dit onderzoek beschreven. Daarnaast zijn de centrale vraag en deelvragen weergegeven die in dit onderzoek beantwoord zullen worden. In hoofdstuk 2 worden de begrippen die centraal staan bij dit onderzoek gedefinieerd en toegelicht. In dit hoofdstuk zal ook ingegaan worden op de wetenschappelijke literatuur rondom het belang van co-creatie en de inhoud die bedrijven in de toerismesector geven aan co-creatie. Hoofdstuk 3 is de opzet van het onderzoek. Hier wordt het methodologisch kader beschreven en wetenschappelijk onderbouwd, de onderzoeksmethoden zijn toegepast en weergegeven de operationalisatie van de begrippen. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het praktijkonderzoek beschreven. In hoofdstuk 5 staan de conclusie en aanbevelingen.

## **Hoofdstuk 2. Theoretisch kader**

### **§ 2.1 Inleiding**

In het theoretisch kader van dit onderzoek wordt een overzicht gegeven van wetenschappelijke literatuur dat zich richt op het begrip co-creatie. Hiermee is het mogelijk om de eerste twee deelvragen te beantwoorden. In § 2.2 wordt er ingegaan op open innovatie. Vervolgens wordt in § 2.3 het begrip co-creatie in een bredere context geplaatst, waardoor het duidelijk wordt waarom het begrip op dit moment zoveel gebruikt wordt. Verder wordt met behulp van wetenschappelijke literatuur gezocht naar een duiding van co-creatie. In § 2.4 wordt het belang van co-creatie aangetoond, waarbij de eerste deelvraag beantwoord zal worden. In § 2.5 worden de vormen van co-creatie beschreven. In § 2.6 worden de diverse co-creatieprocessen besproken, hierbij zullen de verschillende modellen worden aangehaald om co-creatie te meten. Vervolgens gaat § 2.7 over de voorwaarden voor succesvolle co-creatie. Daarnaast zal in § 2.8 de tweede deelvraag beantwoorden worden, co-creatie in de toerismesector en tenslotte wordt het theoretisch kader afgesloten met de voordelen en uitdagingen van co-creatie in de toerismesector.

### **§ 2.2 Open innovatie**

Overall waar mensen individueel of georganiseerd in teams, ondernemingen of instituties uitdagingen ervaren in hun omgeving (in de vorm van nieuwe informatiebronnen, nieuwe technologieën, nieuwe markten en nieuwe vragen van afnemers) zullen ze op zoek gaan naar nieuwe mogelijkheden, om zelf in belang en omvang te groeien. Zo ontstaat de noodzaak om te innoveren (van Assen & Krebbekx, 2006).

De verschuiving van gesloten innovatie naar meer open manier van innoveren, betekent in de eerste plaats bewustwording bij bedrijven. Niet alle goede ideeën komen vanuit het bedrijf zelf en niet alle goede ideeën moeten noodzakelijk binnen het eigen bedrijf verder ontwikkeld worden (Koen, 2011).

Open innovatie is het innoveren met behulp van externe stakeholders. Dit kunnen concurrenten, klanten en leveranciers zijn. Het beschrijft de ontwikkeling dat innovatieprocessen in het bedrijfsleven steeds meer worden gekenmerkt door samenwerking van verschillende soorten partijen in keten- en netwerkverband, en door een grotere betrokkenheid van gebruikers bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Het gaat daarbij om een toenemende openheid van bedrijven voor kennis van buiten de organisatie, voor nieuwe organisatiemodellen en principes met het oog op het versnellen van innovatie (Chesbrough, Van Haverbeke & West, 2005).

Open innovatie beschrijft de ontwikkeling dat innovatieprocessen in het bedrijfsleven steeds meer worden gekenmerkt door het samenwerken van verschillende soorten partijen in een netwerkverband (van Haperen, 2010).

Open innovatie is in de laatste tijdperk sterk toegenomen, mede dankzij de internationalisering, globalisering (Looy & Kusters, 2012). De trend naar meer open innovatie lijkt derhalve afhankelijk van de omvang van bedrijven. Hoe groter een bedrijf, des te sterker de adoptie van technieken die met het open model zijn te associëren: kleine bedrijven deden het al en grote bedrijven gaan het doen.

Open innovatie veronderstelt dan ook actieve vorming van allerlei soorten sterke en zwakke samenwerkingsverbanden (Chesbrough, 2003). Zodra er buiten de grenzen van de organisatie wordt samengewerkt met partners is dat een vorm van open innovatie. Samenwerkende ondernemingen presteren beter op het vlak van innovatie, wat een aanduiding is dat open innovatie globaal gezien succesvol is (Lieten, 2009).

De voordelen van open innovatie:

De studies van Von Hippel en Lühtje (2010) laten zien dat het betrekken van afnemers en consumenten bijdraagt aan innovatie omdat:

1. Er wordt ingespeeld op de wensen en verwachtingen van de gebruiker.
2. Gebruikers vaak en veel goede ideeën hebben over vernieuwende producten, diensten en processen.

Drie kernprocessen van open innovatie:

1. *Outside-in proces*: Hier betekent de aanpak van open innovatie dat bedrijven ervoor kiezen om te investeren in samenwerking met leveranciers en klanten om de externe kennis te integreren.
2. *Inside-out proces*: Bedrijven die het *inside-out proces* als sleutel kiezen, maken winst door ideeën op de markt te brengen.
3. *Coupled proces*: Bedrijven die het gekoppelde proces zien als sleutel, combineren het *outside-in proces* (Het winnen van externe kennis) met het *inside-out proces* (ideeën op de markt brengen). Om beide te doen, gebruiken deze bedrijven strategische netwerken om samen te werken met andere bedrijven (Gasmann & Enkel, 2004).

## § 2.3 Co-creatie

Open innovatie suggereert een actieve samenwerking tussen verschillende organisaties en het delen van intellectuele eigendom. Open innovatie zou nog te veel gezien worden als een proces waarin het bedrijf centraal staat, terwijl het juist steeds vaker een proces is waar co-creatie en dus de samenwerking zelf de kern is van het open innovatieproces (Detlef la grand, 2019).

Co-creatie is een manier van open innovatie en maakt gebruik van de wereldwijde online denkkraft bij het bedenken, vernieuwen en verbeteren van producten en diensten. Het focust zich op de relatie tussen een organisatie en een specifieke groep stakeholders, meestal de klanten. Het gaat ook over het ontwikkelen en verbeteren van producten en diensten maar dan in samenwerking met anderen (Staal, 2009). Dat kunnen leveranciers zijn, maar ook klanten en gebruikers.

Co-creatie vindt zijn oorsprong in de private sector, in het bijzonder binnen de industriële sector. Hier werd co-creatie primair ingezet als methode om de klant of eindgebruiker te betrekken in een productontwikkelingsproces. Binnen de context van de private sector is co-creatie dan ook gedefinieerd als: “Het gezamenlijk ontwikkelen van toegevoegde waarde door het bedrijf en klanten” (Prahalad & Ramaswamy, 2004). De reden is dat het product hierdoor beter aansluit bij



de wensen van de klant en zo extra toegevoegde waarde voor het bedrijf oplevert (van Rijsingen, 2015).

Binnen de publieke sector is co-creatie veel jonger en nog veel minder vaak toegepast. De voorbeelden die we vinden richten zich vooral op het betrekken van burgers of cliënten bij beleidsontwikkelingsprocessen, maatschappelijke organisaties of bedrijven. Binnen de context van de publieke sector is co-creatie dan ook gedefinieerd als: “Co-creatie is de betrokkenheid van burgers bij de initiatie of het vormgeven van publieke dienstverlening met als doel gewenste *outcomes* te genereren (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2015).

Co-creatie is een zeer interessante werkwijze. Het is een vorm van samenwerking, maar niet iedere samenwerking kan zich een co-creatie noemen. Samenwerken met de input van vragen of luisteren naar verschillende partijen is niet automatisch co-creatie. Er is pas sprake van co-creatie wanneer de eindgebruiker een actieve rol speelt en wanneer sprake is van een continu proces. Door mensen van de werkvloer bij veranderingsprocessen in de onderneming te betrekken wordt de betrokkenheid van de medewerkers vergroot en dus het draagvlak voor de verandering (Eraqi, Kouremenos & Zouni, 2011). Co-creatie is bijzonder relevant. Als we naar het innovatieve werk van de toekomst kijken, zal generatie Y werken in situaties waarin innovatie ontstaat vanuit samenwerking. De letterlijke betekenis van co-creatie is samen (co-) iets (nieuw) maken of produceren.

Co-creatie vindt zijn oorsprong ook in co-productie waar consumentparticipatie werd geïntroduceerd in de supply chain. In eerste instantie werd co-creatie geïntroduceerd om kostenminimalisatie te bereiken, maar in 1990 werd er een idee geïntroduceerd dat klantparticipatie ook kan leiden tot grotere klanttevredenheid (Lambregts, Leus, Dekkers & Huijser, 2007).

Ondernemingen hebben door de toenemende mate van communicatie en interactiemogelijkheden meer mogelijkheden gekregen om meer waarde te creëren bij de bedrijfsactiviteiten. De mogelijkheid om samen te interacteren met ondernemingen wordt vergroot (van Rijsingen, 2015). Co-creatie kan worden toegepast om sneller en slimmer te innoveren. Veel bedrijven hebben co-creatie ingezet om de klant meer bij het product te betrekken, maar ook om producten nog beter op hun wensen en behoeften af te stemmen. Andere stakeholders, zoals leveranciers en medewerkers zijn bij co-creatie verwaarloosd. Uit de praktijk blijkt dat andere stakeholders zoals

medewerkers en leveranciers niet voor de volle honderd procent participeren bij co-creatie. Door meer stakeholders bij te betrekken kunnen zij hun ervaringen delen en beter begrijpen hoe een nieuw product door de ander wordt ervaren. Voor beide partijen levert dit nieuwe mogelijkheden om specifieke voordelen te kunnen bereiken (Ramaswamy & Gouillart, 2010).

In de toekomst zullen bedrijven die co-creatie niet omarmen te kampen krijgen met verminderen van hun waard propositie. Er is geconstateerd dat, hoewel veel individuen (klanten, medewerkers, en alle andere belanghebbenden) over de hele wereld bereid zijn om met organisaties te co-creëren, veel bedrijven er nog niet helemaal klaar voor zijn. Ondernemingen moeten ophouden om individuen te beschouwen als passieve co-creators. In plaats daarvan moeten bedrijven individuen als actieve co-creators beschouwen die een bijzondere waarde kunnen leveren aan de vooruitgang van de organisatie. Bepaalde leiders vanuit andere organisaties hebben bedrijven benaderd met de uitdaging om anderen binnen hun organisaties wakker te schudden en te betrekken bij co-creatie (Gouillart, 2010).

Algemener geformuleerd is de kern van co-creatie dat stakeholders of ‘eindgebruikers’ actief betrokken zijn in het (ontwerp)proces: “Het expliciet gedurende langere tijd betrekken van stakeholders bij het identificeren, definiëren en uitwerken van een nieuwe oplossing” (Lambregts, Leus, Dekkers & Huijser, 2007).

Enkele kenmerken van co-creatie zijn:

- Niet vóór, maar met de belanghebbenden en belangstellenden (burgers, cliënt/ gebruiker, vertegenwoordigers) betrokken zijn in het co-creatieproces.
- Zo compleet mogelijk: betrekken van alle actoren/belanghebbenden bij het ontwikkelingsproces.
- Gedurende het proces: belanghebbenden en belangstellenden worden niet pas betrokken voor input bij de implementatiefase of bij de evaluatie, maar hebben een rol gedurende het ontwikkelingsproces.
- Uitgaande van een zo gelijkwaardig mogelijk partnerschap: de input van de partners moet een serieuze rol spelen in het ontwikkelingsproces. In de situaties waarin het niet mogelijk is om als volkomen gelijkwaardige partijen aan tafel te zitten, dient maximale transparantie te zijn over het gewicht van de inbreng en de wijze waarop besluiten worden genomen.

## § 2.4 Toegevoegde waarde van co-creatie

Doordat je samen een co-creatieproces doorloopt, zijn de uitkomsten van tevoren niet bepaald. Dat maakt het onzeker, maar zorgt er ook voor dat de uitkomsten gedragen worden door alle betrokken partijen. Dat vergroot de kans dat de betrokken partijen zich committeren aan de uitkomst. In de literatuur worden diverse doelen en beoogde opbrengsten van co-creatieprocessen geschetst waaronder: (Lambregts, Leus, Dekkers & Huijser, 2007)

- **Kwaliteitsverbetering:** Het verhogen van de kwaliteit van besluiten, diensten of producten. Het verbeteren kan geschieden door middel van co-creatie. Om goed bij te kunnen dragen is het van belang dat het probleem helder is en een goede oplossingsrichting geformuleerd wordt.
- **Informatiepositie versterken:** Het wordt in een continu veranderende wereld steeds belangrijker om een goede informatiepositie te krijgen en te houden, bijvoorbeeld ten aanzien van het in beeld brengen van essentiële risico's, nieuwe aangrijpingspunten, beïnvloedingsstrategieën en nieuwe samenwerkingsverbanden.
- **Effectiviteit:** Houdt in dat het proces daadwerkelijk tot resultaat leidt. Om resultaat te boeken is het van belang dat relevante middelen, raad en steun aanwezig zijn.
- **Kostenverlaging:** wanneer de kosten omlaag gaan, leidt dat tot een toename van de tevredenheid.

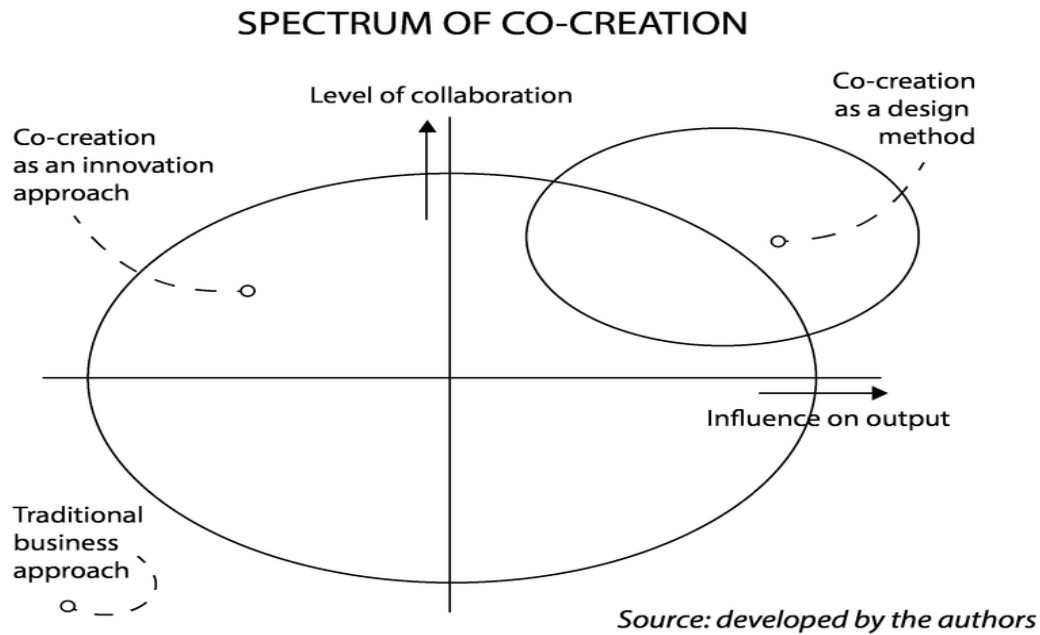
Elke organisatie die innovatief wil zijn en de ambitie heeft om te groeien en nieuwe markten op te bouwen, moeten beginnen met het verkrijgen van grondige kennis van haar klanten. Deze organisaties moeten de behoeften en wensen van de klanten ook kennen. Als organisaties alleen aan vernieuwing en verbetering werken, kan het soms wel mis gaan. Er zijn talloze innovaties te noemen die veel geld hebben gekost, maar niet tot nauwelijks voldoen aan de wensen van de eindgebruiker. Het is dan ook erg belangrijk om andere belanghebbende partijen in het innovatieproces te betrekken. Een manier om deze kloof te overbruggen is door co-creatie (Didi & verhagen, 2016). Een goed beheerd co-creatieproces heeft duidelijke voordelen voor organisaties, omdat het kan leiden tot succesvolle innovaties en nieuwe kansen.

Het begrip co-creatie werd als eerste gebruikt tijdens de ontwikkeling en/of productie van goederen en diensten in de private sector waarbij de eindgebruiker actief betrokken werd (Prahalad & Ramaswamy, 2000). De reden is dat het product hierdoor beter aansluit bij de wensen van de klant en zo extra toegevoegde waarde voor het bedrijf oplevert. Co-creatie maakt het genereren van ideeën mogelijk door gedeelde kennis en ervaringen en een beter begrip van de gebruiker. De fabrikant heeft in wezen meer belang bij het product dan de consument. Uiteindelijk is het de fabrikant die de co-creatie in ontwikkeling neemt, omdat hij het product bezit. Door het toepassen van co-creatie ben je beter in staat tot meer creatieve en vernieuwende oplossingen te komen voor (complexe) vraagstukken en tot veranderingen te komen.

Samenwerken om de samenwerking is doelloos. Er is niemand die alles kan, maar als er samen wordt gewerkt kan er heel veel bereikt worden. Belangrijk bij samenwerken is dat iedereen hetzelfde doel nastreeft en handelt in het belang van het bedrijf. Door met de juiste partners samen te werken is het makkelijker om tegenvallers op te vangen. Juist door samen te gaan werken kun je elkaar aanvullen en versterken. Intensief samenwerken heeft een aantal indirecte effecten. Als co-creatie met klanten of eindgebruikers ingezet wordt, kan de betrokkenheid en loyaliteit verhoogd worden (Volberda, 2014).

Een enorm belangrijk punt is dat de interne aansluiting van organisaties ten opzichte van de co-creatie-activiteiten vaak ontbreekt. Zodra ideeën van gebruikers zijn verzameld, en er daadwerkelijk iets mee moet gebeuren, zijn er geen resources beschikbaar of staat een traditionele cultuur dit tegen. Als de komende tijd meer en meer organisaties co-creatie toepassen, is een doelbewuste strategie en echte structurele dialoog onmisbaar.

## § 2.4.1 Spectrum of co-creation model



*Figuur 1: The spectrum of co-creation (De Koning, Crul & Wever, 2016).*

Het co-creatiespectrum geeft een overzicht van modellen die co-creatie plaatsen op het gebied van andere soortgelijke of overlappende benaderingen of methodologieën. Het laat zien dat co-creatie zich overlapt met andere bewegingen en termen zoals open innovatie en participatief ontwerp.

Er zijn twee hoofdbewegingen:

1. Co-creatie als open innovatiebeweging.
2. Co-creatie als participatieve ontwerpmethode.

Het eerste deel bevat ook een lage mate van samenwerking met beperkte invloed op het ontwerp of output. Uit de resultaten blijkt dat er modellen zijn die de co-creatiewaarde tegenover traditionele bedrijfsmodellen zetten. Traditioneel businessmodellen worden vaak gezien als modellen zonder samenwerking.

## § 2.5 Vormen van co-creatie

### § 2.5.1 Vijf typen van co-creatie

Op basis van een soort samenwerking zijn er verschillende vormen van co-creatie te onderscheiden. Er zijn modellen die verschillende soorten of niveaus van co-creatie identificeren. Ze worden vaak gedefinieerd door een set criteria of een set assen. Van de elf geanalyseerde modellen zijn er drie algemene criteria afgeleid om de soorten co-creatie te identificeren. Beiden beschrijven een schaal met vijf soorten co-creatie die men kan aannemen (De Koning, Crul & Wever, 2016).

De drie soorten criteria waaruit de soorten co-creatie resulteren zijn:

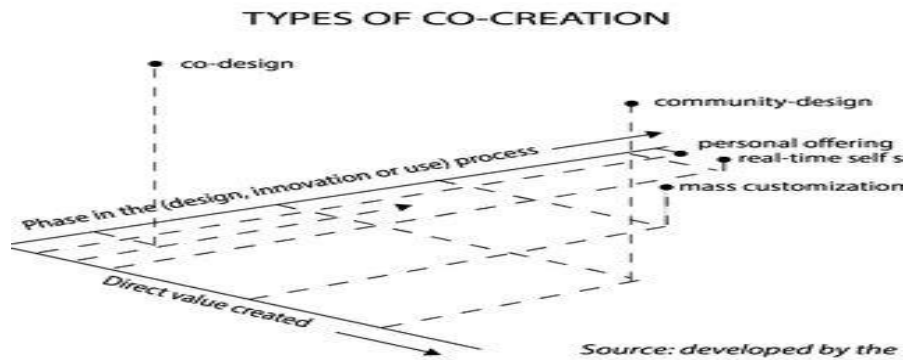
1. Het moment waarop de co-creatie plaatsvindt: aan het begin, midden of einde van het ontwerp -of innovatieproces, of zelfs in gebruiksfase.
2. De hoeveelheid van het directe voordeel of de verandering voor de eindgebruiker.
3. Het niveau van samenwerking tussen de twee partijen.

De vijf typen van co-creatie in het meta model zijn:

- *Personal offering*: Deelnemers worden gezien als nuttige bijdragers aan het ontwerpproces door hun expertise en kennis als hulpmiddel aan te bieden.
- *Real-time self service*: Deze stelt de klant in staat om betrokken te zijn tot het moment dat hij of zij het product ontvangt. Veel luchtvaartmaatschappijen staan ook real-time self service toe voor hun klanten, waarbij de klanten zelf hun maaltijd en zelfs hun vertrektijd kunnen kiezen en wijzigen tot (en in het laatste geval soms na) vertrek.
- *Mass-customization*: personalisatie van standaardproducten. Consumenten kunnen de onderdelen van standaardproducten zelf aanpassen. Hierbij gaat het vaak om kleuren of stijlen, deze keuzemogelijkheden staan meestal vast. Bij *mass-customization* wordt de klant pas erbij betrokken bij de laatste productiefase.
- *Community design*: is een term die tegenwoordig veel gebruikt wordt. Het wordt ook wel beschouwd als participatief ontwerp. Bij *community design* spelen samenwerking,

communicatie, kennisuitwisseling en toegankelijkheid een belangrijke rol. Community designers waarderen zowel het proces als het product. Community designers begrijpen dat het ontwerp niet alleen gaat over mooiere gebouwen, interessante uitzichten, maar het gaat ook om de burgers van de lokale gemeenschappen te voorzien van kennis, vaardigheden en juiste attitudes die nodig zijn om hun eigen toekomst vorm te geven. Het toepassen van informatie en juiste kennis zorgt dan ervoor dat zij gezamenlijk het doel bereiken.

- *Co-design*: is een proces waarin consumenten of eindgebruikers betrokken worden om klantgericht nieuwe producten of diensten te ontwikkelen. De inbreng van consumenten/eindgebruikers is in dit proces gericht op waardecreatie binnen een organisatie.



Figuur 2: Five types of co-creation (De Koning, Crul & Wever, 2016).

## § 2.5.2 Andere vormen van co-creatie

Om te weten welke vorm van co-creatie bij jouw organisatie past, zijn er vijf stappen. Hierbij gaat het om de mogelijkheden van co-creatie gebaseerd op de rol die consument en producent hierin spelen. Deze zijn andere vormen van co-creatie:

1. *Developer*: De producent legt enkele productideeën voor aan de consument, waaruit een keuze gemaakt kan worden. Zo neemt de consument delen van het productieproces over.
2. *Customization*: De producent biedt een standaardproduct aan, waarbij de consument bepaalde onderdelen kan aanpassen.
3. *Facilitator*: De producent biedt consumenten een platform waarop zij hun eigen producten kunnen ontwikkelen. Er is dan de mogelijkheid dat de producent bepaalde producten verder ontwikkelt, produceert en op de markt brengt. De consument is dan medeschepper van het product
4. *Integrator*: De producent betreft consumenten in meerdere fasen van het ontwikkelingsproces. Verschillende producenten van verschillende aanbieders worden via één website bij elkaar gebracht om zo de consument gemakkelijker een keuze te laten maken (Mulder, 2017).

## § 2.6 Diverse co-creatie processen

In bepaalde gevallen wordt co-creatie beschouwd als een methode. Op het gebied van design wordt co-creatie meestal als een methode gebruikt. Verschillende velden gebruiken co-creatie als een aanpak. Een aanpak beschrijft de algehele mentaliteit die nodig is om het co-creatieproces uit te voeren, terwijl co-creatie als methode een combinatie is van technieken en tools die strategisch zijn samengesteld om bepaalde doelen te bereiken.



Complete co-creatie in relatie tot andere vormen van co-creatie:

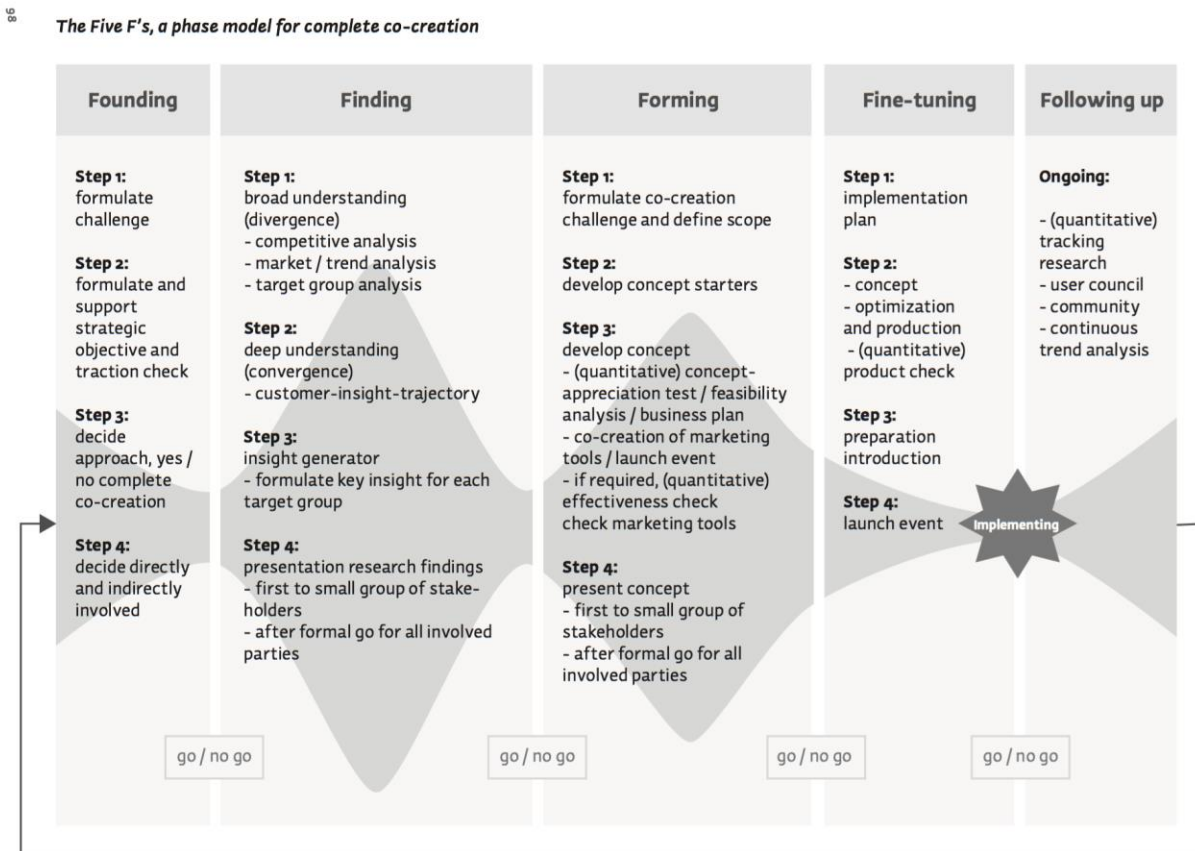
Complete co-creatie onderscheidt zich van andere manieren om uitdagingen op te lossen door de productieve samenwerking tussen een of meer organisaties, eindgebruikers en andere relevante partijen tijdens het gehele ontwikkelingsproces.

Onderscheidende kenmerken van complete co-creatie:

Het meest onderscheidende kenmerk van complete co-creatie is de centrale rol van eindgebruikers. Alleen activiteiten gericht op waardecreatie voor een organisatie, waarbij eindgebruikers een substantiële rol spelen, kwalificeren zich als complete co-creatie. Eindgebruikers kunnen op verschillende manieren – zowel online als offline – een bijdrage leveren aan een co-creatieproces, zoals: actieve participatie in creatieve sessies, optimalisatiesessies, en presentaties aan stakeholders.

Een ander belangrijk onderscheidend kenmerk is consequent zijn. Daarmee wordt bedoeld 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 co-creatie (Jansen & Pieters, 2013).

## § 2.6.1 5 F's Model voor complete co-creatie



Figuur 3: The Five F's for Complete cocreation (Alberts, 2018).

### 1. Founding

Start met een kort onderzoek dat de urgentie van het co-creatietraject aantoont. Introduceer de uitdaging die aangepakt moet worden vervolgens in een kick-off sessie. Nodig mensen uit die wellicht willen deelnemen, experts van binnen en buiten de organisatie, maar ook stakeholders die je nodig hebt.

## 2. *Finding*

Start met een breed onderzoek naar de marktsituatie. De leden van het co-creatieteam (dus inclusief de eindgebruikers) doen dit onderzoek zelf. Convergeer dan en doe gericht onderzoek naar de situatie waarin de eindgebruiker met de uitdaging omgaat. Hier is het observeren van gedrag veel waardevoller dan het doen van interviews. Het team gaat immers op zoek naar achterliggende motieven. Vervolgens kan het team zijn kerninzicht (*key insight*) formuleren. Dit is de basis voor het verder creëren van de oplossing.

## 3. *Forming*

Het team ontwikkelt eerst concepten die een oplossing kunnen bieden voor de uitdaging, zogenaamde ‘concept starters’, kiest er vervolgens een en maakt daar een prototype of demo van.

## 4. *Fine-tuning*

Deze stap moest ook met een F beginnen, maar eigenlijk is dit gewoon de echte bouw of ‘implementatie’. Een stap waar veel werk in gaat zitten en waar je verschillende werkgroepen vormt. Gaat het om een tastbaar product? Dan moet hier gewerkt worden aan dingen als ontwerp, verpakking, styling, winkelpromotie en product launch.

## 5. *Following up*

Na de productintroductie, is het belangrijk om het co-creatieteam te blijven betrekken. Evaluatie, monitoring door ontwikkeling, het spotten van nieuwe uitdagingen. Dat wordt ook gedaan met eindgebruikers (Pieters & Jansen , 2017).

## **§ 2.6.2 Stappenplan voor succesvolle co-creatie**

De meeste initiatieven zijn echter nog te weinig doelgericht en richten zich alleen op korte termijn. Bedrijven lopen weinig risico met dit soort acties, maar de opbrengsten (waarde) van co-creatie, blijven daardoor ook beperkt. Voor succesvolle co-creatie is een aantal stappen essentieel zoals:

1. Maak doelstellingen en verwachtingen concreet om initiatieven ook beter te kunnen evalueren en sturen. Het doelgericht inzetten van co-creatie is essentieel om de structurele waarde van co-creatie te benutten.
2. Kijken of co-creatie past bij je vraagstuk. 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. Meet vanaf het begin het succes en optimaliseer. Het meten van het succes is belangrijk om management te overtuigen van het nut van volgende initiatieven (Staal, 2010).

## **§ 2.7 Voorwaarden voor succesvolle co-creatie**

Voorwaarden voor succesvolle co-creatie zijn vertrouwen, openheid en transparantie. Co-creatie kan goed gebruikt worden om complexe vraagstukken op te lossen en veranderingen te realiseren (van Rijsingen, 2015).

Vertrouwen:

Het wederkerige sociale vertrouwen tussen onderneming en consument is een belangrijke factor in de samenwerking om tot co-creatie te komen. De onderneming moet de consument vertrouwen dat ze in de rol van co-ontwikkelaar of co-producent goed en betrouwbaar werk aflevert. Zonder deze betrouwbaarheid is deze waardepropositie aan andere potentiële klantgroepen waardeloos.

## Openheid:

De factor openheid kan in verschillende onderdelen uitgewerkt worden. Hierbij gaat het om de breedte van de participatie, waarbij de mogelijkheid wordt geboden aan personen om deel te nemen. Het gaat hierdoor om het uitnodigingsbeleid van een initiatiefnemer, zij bepaalt immers wie toegelaten of aangesproken wordt. Hier valt onder dat verschillende doelgroepen op verschillende manieren uitgenodigd moeten worden wil hetzelfde effect bereikt worden, waardoor naast de formele toegang deze partijen zich ook uitgenodigd voelen. Deze toegang is voor alle besproken doelen van co-creatie van belang.

Het tweede onderdeel is inhoudelijke openheid. Dit gaat om de vraag hoeveel ruimte er inhoudelijk is voor nieuwe ideeën, plannen en handelingen, en daarmee de mogelijkheid om af te wijken van de plannen van de initiatiefnemer.

In het geval van co-creatie is het van belang dat er een grote inhoudelijke openheid is, om de kernelementen, gelijkwaardige samenwerking en ontwerpproces, mogelijk te maken. Als de inbreng van de organiserende partij te sterk leidend is, kan van een gelijkwaardige samenwerking geen sprake zijn. Daarnaast is inhoudelijke openheid nodig om samen te kunnen ontwerpen aan een product, waarvoor de belangrijkste voorwaarde is dat de uitkomst op voorhand nog niet vaststaat. Of de organisatie deze openheid kan behouden hangt van verschillende voorwaarden af. De politieke verantwoordelijken moeten deze vrijheid geven, de medewerkers van de organiserende partij moeten hiernaar handelen en daarnaast zijn er nog verschillende externe factoren van belang, zoals wet en regelgeving van andere overheden, die de ruimte kunnen beperken. Hierdoor wordt duidelijk dat niet elk proces zich leent voor co-creatie.

Het derde onderdeel van openheid is de status van de uitkomsten. Bij dit punt gaat het om de 'diepte' van de participatie, met andere woorden om de invloedsmogelijkheden die gegeven worden door de organiserende partij. Om van co-creatie te kunnen spreken moet er sprake zijn van co-productie of (mee)beslissen. Dit wil zeggen dat het resultaat daadwerkelijk van invloed is op het uiteindelijke beleid. Hierdoor ontstaat er een spanningsveld met de eerder benoemde politieke besluitvorming, omdat deze het laatste woord heeft. Bovenliggend aan deze drie kenmerken van openheid is het van belang dat duidelijk is waar de mogelijkheden, dan wel beperkingen in het proces zitten. Een perfect open proces zal in de praktijk lang niet altijd mogelijk zijn. In dat geval

is het van belang dat de verwachtingen hierover goed gemanaged worden. Dit hangt sterk samen met de volgende voorwaarde van co-creatie: transparantie.

## Transparantie

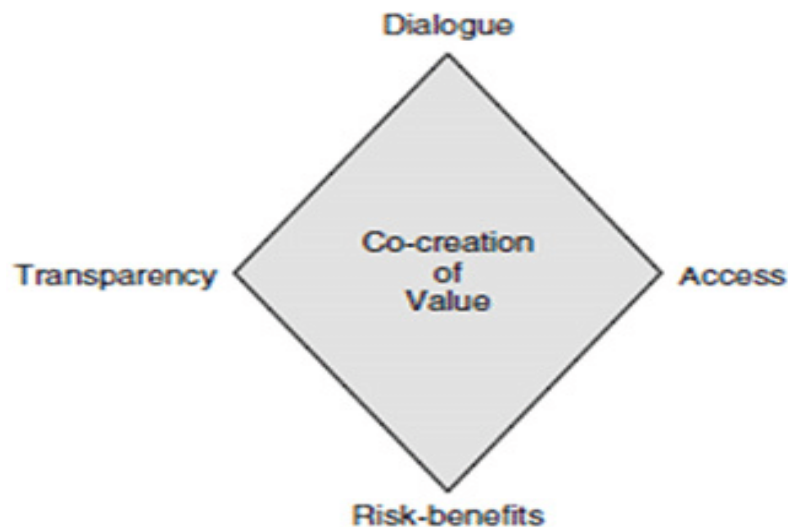
Het aspect transparantie verschilt met de eerder besproken openheid, omdat het zich volledig richt op de beschikbaarheid van informatie. Deze informatie kan betrekking hebben op twee onderwerpen:

- De inrichting van het proces.
- De verwerking van de geleverde input.

In relatie tot het eerste onderwerp houdt dit in dat het voor alle actoren inzichtelijk is, welke activiteiten in het proces zijn ondernomen en gepland staan. Hierdoor wordt vertrouwen in het proces gestimuleerd. Daarnaast wordt het aantrekkelijker om te participeren voor actoren, omdat een actor beter weet waar hij of zij aan toe is. Door helder te zijn over het proces, is het daarbij ook mogelijk om de verschillende rollen die de overheid heeft te benoemen en van elkaar te onderscheiden. De verwerking van de geleverde input van de actoren is een ander belangrijk onderdeel van transparantie. Tijdens processen van co-creatie wordt een product ontworpen, waarin de inbreng van de verschillende betrokkenen verwerkt wordt. Voor betrokkenen is het van belang dat het inzichtelijk is hoe deze informatie verwerkt wordt. Belangrijk om hierbij op te merken is, dat ervan uitgegaan wordt dat de organiserende partij het beleid uiteindelijk schrijft, wat niet altijd het geval is. Transparantie draagt niet per definitie op een positieve manier bij, aan het proces. Door transparant te zijn, worden ook fouten, vreemde procedures en politieke spelletjes zichtbaar. De verschillende actoren moeten zich dus kwetsbaar opstellen. Dit is lang niet altijd makkelijk in een proces waarin verschillende belangen met elkaar worden afgewogen, omdat het de strategie van actoren in de weg kan zitten.

Om dit te realiseren is dus een zekere mate van een veilige omgeving nodig. Dit is een grote opgave wanneer er vele actoren deelnemen aan het proces. Transparantie kan op verschillende manieren vorm krijgen. Zo kunnen betrokkenen via een website of mailing op de hoogte gehouden worden, maar ook uiting krijgen in het gedrag van de betrokkenen.

## § 2.7.1 Het DART Model



*Figuur 4 DART Model (Prahalad & Ramaswamy, 2004).*

In dit model worden de verschillende bouwstenen van interactie beschreven die te maken hebben met de co-creatie-ervaringen, te weten Dialoog, Toegang tot informatie, Delen van de co-creatie risico's en Transparantie (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

**Dialoog:** de interactiviteit bereidheid om te handelen moet van beide kanten komen. Dialoog kan zowel tussen consument en organisatie als tussen organisaties onderling plaatsvinden en houdt in dat er van twee kanten communicatie plaatsvindt. Het houden van dialoog zorgt er tevens voor dat er een trouwe gemeenschap ontstaat, waarbij de leden en de organisatie informatie uitwisselen waarmee alle partijen elkaar helpen bij het oplossen van elkaars problemen. Dialoog met consumenten of andere belanghebbenden zorgt ervoor dat de onderneming te weten komt binnen welke emotionele, sociale en culturele contexten de ervaringen zijn opgebouwd. Met deze informatie kan de onderneming gerichte innovaties doorvoeren in haar producten en diensten.

**Toegang tot informatie:** De waarde voor de klant ligt in de ervaring, niet zozeer in het bezitten van het product. De klant moet toegang krijgen tot de ervaring en hulpmiddelen krijgen van de organisatie. De onderneming kan in deze nieuwe situatie eigenaar blijven van het materiaal en tegelijkertijd kan de consument volledig toegang krijgen om van deze waarde gebruik te maken.

Risicoafweging: Deze vorm van samenwerking (co-creatie) zorgt er wel voor dat de risico's en bijbehorende verantwoordelijkheden die de onderneming normaal gesproken loopt bij de ontwikkeling en productie, worden verdeeld over zowel de onderneming als consument. De consument eist meer kennis. De onderneming moet de risico's van het delen van kennis wel goed inschatten.

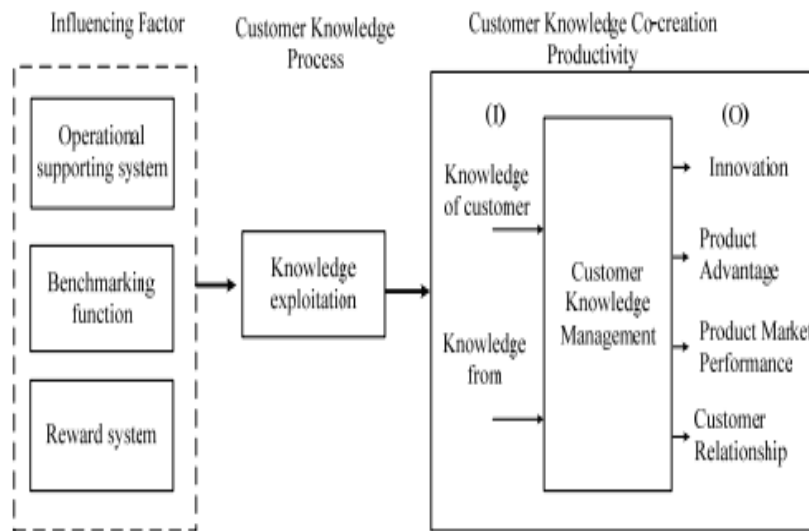
Transparantie: Onderdeel van deze risico's is dat de informatie die de onderneming heeft transparant moet zijn voor de consument. Hiermee wordt de gelegenheid gegeven om waarde te kunnen co-creëren. Informatie die door de onderneming is vrijgegeven om gebruikt te worden door de consument zorgt ervoor dat waarde al voor een deel door de klant gecreëerd wordt, voordat het product op traditionele wijze overgedragen wordt. Transparantie is dan ook één van de voorwaarden om interactie te laten slagen (Willenstijn, 2012).

Op basis van de dialoog, de toegankelijkheid en transparantie is het mogelijk tot een eerlijke beoordeling te komen waarop acties en beslissingen gebaseerd zijn.



## § 2.7.2 The performance of Customer Knowledge Co-creation

Co-creatie van klantkennis is ontwikkeld op basis van verschillende literatuurstudies. Het zijn onderzoeken die gebaseerd zijn op prestaties, proces en beïnvloedende factoren van kennisbeheer, kennis van nieuwe productontwikkeling en samenwerkingsnetwerk.



Figuur 5. The construction of customer knowledge co-creation performance.

Dit model is door middel van vier punten in elkaar gezet namelijk: (Sofianti, Suryadi, Govindaraju & Prihartono, 2012).

- Bijdrage van de klant in termen van kennis. Verder is ook aandacht besteed aan stakeholderbijdrage. *Customer Knowledge Management* verzamelt een grote hoeveelheid over klanten en hun transacties om bedrijven te helpen begrijpen wie hun klanten zijn. Hierbij is kennis over klanten belangrijk. Met deze kennis is het doel van *Customer Knowledge Management (CKM)* om klanten een geïntegreerd en uitgebreid voorkeur te geven. Tenslotte wordt er ook gelet op interactie met de klanten.

- Kennisexploitatie is vereist omdat de uitvinding zonder kennisbenutting niet leidt tot innovatie. Deze kennis is meer gericht op informatie en specificatie van diensten ontwikkeld door marketing of onderzoek en ontwikkeling.
- Beïnvloedende factoren van klantkennis zijn onderverdeeld in operationeel ondersteunend systeem, Benchmarkfunctie en beloningssysteem.
  1. Operationeel ondersteunend systeem: hierbij worden de kennisfactoren mogelijk gemaakt bij productontwikkeling. De factoren van samenwerking worden ook mogelijk gemaakt voor het netwerk.
  2. Benchmarkfunctie: Concurrerende context is een mechanisme om kennis vast te leggen over de concurrent. In dit model is het gebruikt als Benchmarkfunctie.
  3. Beloningssysteem: De organisatorische afstemming wordt hier gepromoot om kennisbeheer te promoten. Organisatorische afstemming is een activiteit om de organisatie te besturen als een team, dit omvat het aanbieden van beloningen. Het beloningssysteem is een maatregel die toegepast wordt, zodat de werknemer en klant samenwerken bij het ontwikkelen van product of dienst.
- Het resultaat van co-creatie van klantkennis.
  1. Vanuit het perspectief van een samenwerkingsnetwerk en relatie, moet het klantkennisproces waarde toevoegen aan de klant en het bedrijf. Door het begrijpen van de klant, zal het bedrijf beter informatie hebben over de werkelijke behoeften en verwachtingen van de klant.
  2. De output van de klantkennisco-creatie is om innovatie, marktprestaties en klantrelaties te bevorderen.

## § 2.8 Co-creatie in de toerimesector

Bedrijven richten zich nog te veel op de prijs om te kunnen concurreren. In feite zijn de innovatieve activiteiten in de toerimesector aanzienlijk lager dan in de andere industriële sectoren. Nieuwe benaderingen worden alleen in een zeer traag en vertraagd stadium opgepakt. De toerime-industrie is overwegend traditioneel georganiseerd. Het grootste deel van de bedrijven in de toerimesector bestaat uit kleine en middelgrote (familie) ondernemingen (Buhalis, 1998). Het is dus essentieel om een instrument zoals co-creatie te gebruiken. Bedrijven in de toerime-sector moeten proberen om samenwerkingsverbanden aan te gaan door middel van co-creatie. De technologie heeft bedrijven in staat gesteld om te kunnen uitbreiden.

Toerisme kan worden gedefinieerd als de reeks van activiteiten uitgevoerd door personen reizend naar en verblijvend op plaatsen buiten hun gebruikelijke verblijfplaats voor niet meer dan 1 jaar. Deze activiteiten kunnen als doel hebben plezier maken. Toerisme is een dienst met een eigen natuur. Medewerken aan de co-creatie van nieuwe toeristische diensten is dus één van de belangrijkste alternatieven voor bedrijven in de toerimesector (M. González & L. Bello, 2002). Co-creatie met toeristen en stakeholders is geen onmiddellijk proces. Daarom is het relevant om de factoren te identificeren die bedrijven kunnen aanmoedigen om samen te werken (Gronroos, 2008).

Toerime gerelateerde industrieën zoals luchtvaartmaatschappijen en hotelketens kunnen toegang krijgen om de tools te ontwikkelen. Door co-creatie kunnen kleine en middelgrote bedrijven hun diensten ontwikkelen en aan wereldwijde markten aanbieden (D. Buhalis & A. Inversini, 2012).

Co-creatie kan waarde toevoegen aan alle stakeholders. Het is logisch dat toerisme een zeer belangrijke economische motor is van verschillende samenlevingen. Maar de sector wordt nog niet gebruikt om te denken in belevingsnetwerken waarin toeristen als een centrale rol worden beschouwd. Toeristen en andere belanghebbenden moeten betrokken worden bij het co-creatieproces. Toeristen moeten niet alleen betrokken worden bij de activiteiten die te maken hebben met de basisreismiddelen maar ook meer bij unieke middelen. Door actieve deelname van belanghebbenden en toeristen kunnen de bedrijven binnen de toerimesector concurrentievoordeel hebben. Co-creatie in de toerimesector heeft een positief effect op de tevredenheid van toeristen (Grisseemann, Fesenmaier & Leary, 2007).

Het toerisme beschouwen als een netwerk en toeristen als menselijke wezens vanuit verschillende belevingsomgevingen is het concept van de co-creatie-ervaring erg interessant toe te passen op toerisme (Binkhorst, 2005).

#### Uitdagingen in de toerismesector:

##### Co-creatie doelstelling

Niet alle organisaties hebben een duidelijk doel voor ogen. Als bedrijven klanten en stakeholders een stem willen geven in de organisatie, is het belangrijk te weten waarover en waarom je met hen in gesprek wil. Er ontbreekt nog steeds een gezamenlijke richting in samenwerking met de doelgroep binnen deze sector. Ondernemingen zoals touroperators, hotelketens en recreatieoorden zullen een specifieke co-creatiedoelstelling moeten opstellen.

##### Implementatie van ideeën

Inzichten uit co-creatie worden niet geïmplementeerd. Zelfs in de ontwikkelde landen die met de meeste ideeën komen, bungelt het ergens onderaan als het gaat om het realiseren van ideeën. Consumenten en medewerkers denken graag mee en verwachten dat hun input serieus genomen wordt. De koppeling tussen co-creatie community ontbreekt. Toeristische werknemers spelen ook een belangrijke rol in de innovatieprocessen van deze bedrijven (van der Aa, 2017).

#### Voordelen van co-creatie in de toerismesector:

De volgende voordelen van co-creatie (Verhagen, 2016).

- Extreem hoge betrokkenheid: Omdat het open karakter van het proces voor alle betrokken groepen resulteert in het gevoel.
- Opbouwen van relaties.
- Motivatie: Treedt op doordat vanaf het begin duidelijk is voor wie en hoe het nieuwe product of dienst, voorziening of communicatiemiddel wordt ontwikkeld. Dit werkt motiverend en heeft een positieve uitwerking op de samenwerking binnen het co-creatieteam.
- Levert een hogere snelheid
- Vergroot de klantloyaliteit

## **Hoofdstuk 3. Opzet van onderzoek**

### **§ 3.1 Inleiding**

Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te geven over co-creatie in de toerismesector omdat de verdieping hiervan in de literatuur nog mager is te noemen. In dit hoofdstuk worden de methoden van onderzoek uiteengezet. Er wordt aandacht besteed aan de overwegingen die ten grondslag liggen aan het empirisch onderzoek. Het hoofdstuk is verder opgebouwd uit zeven paragrafen. In § 3.2 wordt de onderzoeksstrategie nader toegelicht. In § 3.3 operationalisering van de begrippen. § 3.4 steekproefbeschrijving. § 3.5 vragenlijst. Verder wordt er in § 3.6 dataverzamelingmethode toegelicht en tenslotte bestaat § 3.7 uit dataverwerking.

### **§ 3.2 Onderzoeksstrategie**

Er zal in deze paragraaf worden ingegaan op welke type onderzoek dit is en welke methode van onderzoek wordt toegepast in dit onderzoek.

De hoofdvraag van dit onderzoek is: “In welke mate doen Surinaamse hotels in de toerismesector aan co-creatie?” In deel 1 van dit onderzoek zijn de eerste twee deelvragen beantwoord. Op basis van de literatuur is antwoord gegeven op de vraag wat het belang is van co-creatie en hoe bedrijven in de toerismesector inhoud geven aan co-creatie. In dit methodologisch kader worden de onderzoeks stappen uiteengezet waarmee de laatste deelvraag beantwoord kan worden.

Deze vraag is:

- A. Hoe geven Surinaamse Hotels inhoud aan co-creatie?

## Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode die gehanteerd is, is een enquête-onderzoek (vragenlijst). De enquête wordt gewoonlijk geassocieerd met de deductieve methode. Met de enquête kun je kwantitatieve gegevens verzamelen. Een enquête als methode geeft meer controle over het onderzoeksproces (Saunders, Lewis, Thornhill, Booij & Verckens, 2011).

## Type onderzoek

Dit onderzoek wordt getypeerd als een beschrijvend onderzoek, omdat de probleemstelling te maken heeft met het beschrijven van een onderzoeksgebied, namelijk co-creatie van Surinaamse hotels binnen de toerismesector. Het is vooral nuttig als je het probleem beter wil leren begrijpen. Beschrijvend onderzoek richt zich op interpretaties, ervaringen en betekenis (Saunders, Lewis, Thornhill, Booij & Verckens, 2011).

## § 3.3 Operationalisering

De dimensies die van belang zijn voor het onderzoek naar co-creatie binnen de toerismesector zijn:

1. Het belang van co-creatie- Nagaan in hoeverre de onderneming het belang van co-creatie inziet.
2. Vormen van co-creatie- Nagaan welke vormen van co-creatie de onderneming toepast.
3. Structurering van het co-creatieproces- Nagaan in hoeverre het co-creatieproces gestructureerd is in de onderneming.
4. Voorwaarden van co-creatie- Nagaan in hoeverre de onderneming rekening houdt met de voorwaarden voor succesvolle co-creatie.
5. Benchmarken met het buitenland- Nagaan in hoeverre de onderneming leert van de goede voorbeelden elders in de wereld binnen de toerismesector.

Dimensies	Indicatoren
Toegevoegde waarde co-creatie	-Kwaliteitsverbetering
	-Informatiepositie
	-Effectiviteit
	-Kostenverlaging
Vormen van co-creatie	-Personal offering
	-Real-time selfservice
	-Mass-customization
	-Community design
	-Co-design
Structurering co-creatieproces	-Organisatiedoelstellingen
	-Vraagstuk van co-creatie
	- Initiatieven co-creatiesucces
Voorwaarden	-Vertrouwen
	-Openheid
	-Transparantie
Benchmarken met het buitenland	-Kwaliteitscriteria
	-Concurrentie

### § 3.4 Steekproefbeschrijving

Er is gebruik gemaakt van een populatieve steekproef, waarbij de respondenten geselecteerd werden op basis van bepaalde eigenschappen. Dit houdt in dat er een maximum aantal respondenten wordt vastgesteld. Echter is de uitvoering van dit onderzoek niet gegaan zoals gepland was. De steekproef was vooraf bepaald op maximaal 20 respondenten. In totaal zijn er 20 personen online (per mail) benaderd. Van de 20 enquêtelinks die zijn gestuurd naar de personen hebben acht (8) respondenten mijn enquête ingevuld. Er was bij deze geen sprake van ongeldige enquêtes, omdat alle acht (8) respondenten de enquête zo nauwkeurig mogelijk hebben ingevuld.

## Betrouwbaarheid en validiteit

Om tot een betrouwbaar onderzoek te komen, is het van belang een juiste methode te volgen en een duidelijke beschrijving te geven van de selectieprocedure die gevolgd is. De betrouwbaarheid van een onderzoek is gebaseerd op de gehanteerde methode, het aantal respondenten en de mogelijkheid het onderzoek te herhalen.

De enquête (vragenlijsten), die in deze studie gehanteerd wordt, zorgen voor het waarborgen van de validiteit van het onderzoek. Voor dit onderzoek is er een vragenlijst gebruikt om na te gaan hoe de Surinaamse hotels inhoud geven aan co-creatie. Het streven is om alle respondenten, onder dezelfde omstandigheden, precies op dezelfde manier de vragen gesteld te krijgen zodat de validiteit verhoogd wordt. De vragenlijsten zijn vervolgens online verspreid onder de 20 Surinaamse hotels die representatief zijn. Op basis hiervan kan gesteld worden dat bij een herhaling van dit onderzoek de resultaten hetzelfde zouden zijn en dat daarmee de resultaten van dit onderzoek valide zijn.

## Bruikbaarheid

Om de bruikbaarheid van het onderzoek zo hoog mogelijk te maken is onderling contact met de organisaties van groot belang. Er is via de e-mail en telefonisch contact gemaakt met de respondenten. Zij zijn ook degenen die uiteindelijk de resultaten zullen toepassen in de praktijk. Hierdoor zijn samen met de begeleider, de juiste vragen opgesteld voor een concrete operationalisatie.

## **§ 3.5 Vragenlijst**

Meetinstrument van dit onderzoek bestaat uit een enquête (vragenlijst). De antwoorden van de vragen zijn kwantitatief geanalyseerd geworden. De enquête is door middel van de Likertschaal methode in elkaar gezet. Een Likertschaal is in veel onderzoeken zeer betrouwbaar gebleken en is een veelgebruikte methode. In de vragenlijst zijn de centrale begrippen die eerder geoperationaliseerd zijn naar voren gekomen. De vragenlijst is in de bijlage te zien.



### **§ 3.6 Dataverzamelingmethode**

Vragenlijsten kunnen onderverdeeld worden in vragenlijsten die je zelf moet invullen en vragenlijsten die door de onderzoeker worden ingevuld. De vragenlijsten van dit onderzoek dienen zelf ingevuld te worden door de respondenten. De enquêtes zijn per e-mail gestuurd naar de desbetreffende hotels in Suriname.

### **§ 3.7 Dataverwerking en analyse**

De dataverwerking vindt plaats door middel van het computerprogramma SPSS. SPSS staat voor ‘Statistical Products and Service Solutions’ en is een van de meest gebruikte softwarepakketten voor invoer en verwerking van statistische gegevens.

## **Hoofdstuk 4. Resultaten**

### **§ 4.1 Inleiding**

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het onderzoek. Het start in §4.2 met een analyse van de enquêteresultaten. De antwoorden van de respondenten worden per stelling behandeld. In § 4.3 wordt de betrouwbaarheid van de vragenlijst geschat met behulp van Cronbachs alpha. § 4.4 gaat in op het mogelijke onderscheid van de respons van respectievelijk mannen en vrouwen, de samenhang tussen leeftijd en de antwoorden van de stellingen, de samenhang tussen functieniveau en de antwoorden van de respondenten per stelling. § 4.5 gaat over de samenhang tussen de toegevoegde waarde of terwijl het belang van co-creatie en de vormen co-creatie. § 4.6 behandelt de generaliseerbaarheid van dit onderzoek.

### **§ 4.2 Analyse resultaten vragenlijsten**

#### Algemeen

Aan dit onderzoek hebben 8 respondenten van de Surinaamse hotels geparticipeerd waarvan meer dan de helft van het vrouwelijk geslacht is nl. 75% en 25 % van het mannelijk geslacht (zie figuur 6 in de bijlage). 57 % van de respondenten zit in de leeftijdscategorie 40 jaar of jonger en 43 % zit in de leeftijdscategorie 56 jaar of ouder. Ook kan erbij vermeld worden dat van het totaal aantal respondenten 50% van de respondenten een functie op strategisch niveau bekleedt. Het ander deel dat een functie bekleedt op tactisch niveau bestaat ook uit 50 %. Op operationeel niveau heeft niemand deelgenomen.

### § 4.2.1 Toegevoegde waarde co-creatie

In de vragencategorie toegevoegde waarde co-creatie waren er vier stellingen (stelling vier tot en met zes).

4. Kwaliteitsverbetering: Het verhogen van de kwaliteit van diensten, producten of besluiten.

Stelling: Middels co-creatie <sup>1</sup>wordt de kwaliteit van de diensten in uw bedrijf verhoogd.

Geef aan in hoeverre u eens bent met de stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

5. Informatiepositie: het behouden en vastleggen van informatie die tijdig en gedetailleerd wordt versterkt.

Stelling: Middels co-creatie wordt de inhoud van informatie over nieuwe samenwerkingsverbanden en essentiële risico's tijdig versterkt in uw bedrijf.

Geef aan in hoeverre u eens bent met deze stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

---

<sup>1</sup>Co-creatie is een manier van open innovatie en maakt gebruik van de wereldwijde online denkkracht bij het bedenken, vernieuwen en verbeteren van producten en diensten. Het focust zich op de relatie tussen een organisatie en een specifieke groep stakeholders, meestal de klanten. Het gaat ook over het ontwikkelen en verbeteren van producten en diensten maar dan in samenwerking met anderen.

6.Effectiviteit: De mate waarin de organisatie in staat is haar doelstellingen te realiseren en het proces leidt daadwerkelijk tot resultaat.

Stelling: Uw bedrijf is tevreden omdat er middels co-creatie resultaten zijn geboekt, alle relevante middelen, raad en steun zijn aanwezig.

Geef aan in hoeverre u eens bent met de stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

7.Kostenverlaging:de kosten die het bedrijf maakt gaan omlaag.

Stelling: Co-creatie draagt bij aan het omlaag brengen van de kosten die uw onderneming maakt en dat leidt tot toename van de tevredenheid.

Geef aan in hoeverre u eens bent met de stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

De vragen waren bedoeld om na te gaan bij de hotels of er middels co-creatie, de kwaliteit van de diensten in hun bedrijf wordt verbeterd, inhoud wordt gegeven aan informatie en of er resultaten zijn geboekt. Bij de vragenstelling omtrent de kwaliteitsverbetering van de diensten heeft het overgrootste deel aangegeven dat ze er helemaal eens waren met deze stelling waaronder, 50%. De andere respondenten gaven aan dat zij het noch mee eens, noch mee oneens waren, dat is gelijk

aan 25 %. (Zie Figuur 7 in de bijlage). Vervolgens waren de geënquêteerden het voor 50% enigszins eens dat de inhoud van informatie over nieuwe samenwerkingsverbanden en essentiële risico's tijdig versterkt worden in hun bedrijf, terwijl 25% aangaven dat ze helemaal eens zijn. Slechts 13% van de respondenten was het helemaal oneens met de stelling. Verder zijn de respondenten helemaal tevreden dat er middels co-creatie resultaten worden geboekt nl. 38%. De rest gaven aan dat ze 25 % noch mee eens, noch mee oneens zijn en slecht 13 % waren helemaal oneens, enigszins eens en enigszins oneens met de stelling.

Verder blijkt dat 38% van de respondenten het helemaal mee eens is, dat co-creatie bijdraagt aan het omlaag brengen van de kosten en dat het tot een toename van tevredenheid leidt. 25 % is het enigszins mee eens, noch mee oneens, noch mee eens dat co-creatie bijdraagt aan het omlaag brengen van de kosten. Slechts 13% is helemaal oneens met deze stelling.

*Bij de toegevoegde waarde van co-creatie is het gebleken dat de respondenten merendeels co-creatie toepassen om de kwaliteit van hun diensten te verbeteren. Uit de 8 respondenten gaven 4 (50%) aan dat ze het helemaal eens mee waren dat co-creatie bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, 2 waren het enigszins eens en 2 noch eens, noch mee oneens. Verder is gebleken dat de hotels het niet helemaal mee eens, maar enigszins mee eens (50%) zijn dat er door middel van co-creatie de inhoud van informatie over nieuwe samenwerkingsverbanden tijdig wordt versterkt. Bij de overige kenmerken zoals efficiëntie en kostenverlaging wordt co-creatie wat minder toegepast, want beide kenmerken, waren gelijk aan 38% die het helemaal eens mee zijn.*

#### **§ 4.4.2 vormen van co-creatie**

In figuur 8 zijn de resultaten van de stellingen 7 tot en met 14 in één staafdiagram weergegeven. Verder kan er uit deze grafiek geconcludeerd worden dat 38 % van de respondenten aangeeft dat binnen hun onderneming er deelnemers zijn die een bijzondere bijdrage leveren aan het ontwerpproces door hun expertise en kennis als hulpmiddel aan te bieden. 25 % zegt dat ze enigszins mee eens, noch mee eens, noch mee oneens zijn met deze stelling. 13% is het helemaal oneens mee.

Vervolgens wordt er aangegeven dat de respondenten voor 25% het helemaal eens zijn dat de onderneming klanten in staat stelt om hun eigen dienst te kiezen en te wijzigen. Hetzelfde percentage (25%) geldt voor de respondenten die gekozen hebben voor enigszins oneens. 38 % was het enigszins eens zijn mee met de stelling. Slechts 13% was er helemaal oneens mee.

50 % van de respondenten ervaart het goed om klanten te betrekken in dit proces. 25 % ervaart het als zeer goed. Voor de rest heeft 13 % aangegeven dat ze het slecht en noch slecht, noch goed vinden om klanten te betrekken in dit proces.

Daarnaast heeft 25 % aangegeven dat ze helemaal eens, noch mee eens, noch mee oneens zijn dat de onderneming consumenten of eindgebruikers betreft om klantgericht nieuwe diensten te ontwikkelen. Het overgrootste deel was enigszins eens met de stelling nl. 38 %. Slechts 12.5 % gaf aan dat ze er enigszins oneens zijn met de stelling.

Verder was 43 % van de respondenten enigszins mee eens dat er binnen hun onderneming de inbreng van consumenten in dit proces gericht is om waarde te creëren. 14 % van de respondenten was het helemaal mee eens, helemaal mee oneens, noch mee eens, noch mee oneens en enigszins mee oneens.

Bij de vormen van co-creatie hebben de respondenten ook aangegeven dat zij het voor 50% enigszins eens mee zijn dat community designers in hun bedrijf evenveel waarde hechten aan het proces en de dienst. 25 % was het enigszins mee oneens, 12.5 % was er helemaal mee eens. Hetzelfde percentage (12.5%) geldt voor de respondenten die het noch mee eens, noch mee oneens waren met de stelling.

Tenslotte is er bij de laatste stelling van de vormen van co-creatie voor 38 % wel sprake van community design. Voor de rest hebben de andere respondenten aangegeven dat ze het voor 25% enigszins eens zijn en noch mee eens, noch mee oneens zijn met deze stelling. Slecht 12.5 was het enigszins oneens mee.

*Bij de vormen van co-creatie is gebleken dat de Surinaamse hotels het meest gebruik maken van personal offering (38%) en community design (38%). Bij deze twee vormen waren de respondenten het helemaal mee eens.*

### § 4.2.3 Co-creatieproces

In de categorie co-creatieproces zijn er drie stellingen geponeerd, bestaande uit a, b, en c. Figuur 9 weergeeft de resultaten van stelling 15a, b, c.

*Het merendeel van de geënquêteerden gaf aan dat zij het enigszins eens mee waren dat er tijdens het co-creatieproces doelstellingen en verwachtingen in elkaar worden gezet om initiatieven beter te kunnen evalueren en sturen nl. 63%.*

25 % was het noch mee eens en noch mee oneens. Slechts 13 % gaven aan dat ze helemaal mee eens zijn.

*Bij stelling 15b is het overgrootste deel van de respondenten het enigszins mee oneens dat de onderneming eerst met stakeholders communiceert en nagaat welke vorm van co-creatie past bij de organisatiedoelstellingen.*

25 % waren het noch mee eens, noch mee oneens. De rest (13 %) gaven aan dat ze helemaal eens en enigszins eens zijn met de stelling.

*Bij stelling 15 c was 50 % enigszins mee eens dat het succes van co-creatie vanaf het begin wordt gemeten binnen hun onderneming. 25% van de respondenten was het enigszins oneens mee en tenslotte heeft 12.5 % aangegeven helemaal eens te zijn, noch mee eens, noch mee oneens.*

#### § 4.2.4 Voorwaarden

Bij deze vragencategorie zijn er 5 stellingen waaronder de vragen: 16, 17 a en b, 18 a en b.

16. Vertrouwen: Het wederkerige sociale vertrouwen tussen de onderneming en stakeholders/belanghebbenden.

Stelling: Uw onderneming vertrouwt zijn stakeholders of belanghebbenden omdat er betrouwbaar werk wordt afgeleverd.

Geef aan in hoeverre u eens bent met de stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

17 Openheid: De factor openheid kan in verschillende onderdelen uitgewerkt worden binnen co-creatie: de breedte van de participatie, inhoudelijke openheid.

Geef aan in hoeverre u eens bent met stelling 1 en stelling 2

a) Stelling 1: breedte van de participatie: Uw bedrijf nodigt verschillende doelgroepen op verschillende manieren uit om deel te nemen aan co-creatie.

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens



b) Stelling 2. Er is sprake van inhoudelijke openheid omdat uw onderneming een gelijkwaardige samenwerking aangaat met de stakeholders.

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

18. Transparantie verschilt met de eerder besproken openheid, omdat het zich volledig richt op de beschikbaarheid van informatie.

Geef aan in hoeverre u eens bent met de stelling.

A) Stelling1: Uw onderneming verwerkt de inbreng van de betrokkenen tijdens het co-creatie proces (het ontwerpen van een product/dienst).

Geef aan in hoeverre u eens bent met stelling.

B) Stelling 2. De wijze hoe de informatie verwerkt wordt binnen uw bedrijf is inzichtelijk voor alle betrokkenen of stakeholders.

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

De respondenten die aangaven dat ze hun stakeholders of belanghebbenden vertrouwen op basis van betrouwbaar werk dat geleverd wordt, was gelijk aan 50 % (enigszins eens). 25% was het

helemaal eens en slechts 12.5 % was het enigszins oneens, noch mee eens, noch oneens met de stelling.

*Hieruit blijkt dat de acht (8) Surinaamse hotels hun stakeholders niet helemaal vertrouwen, omdat slecht 25 % het helemaal eens was met de stelling.*

Bij de volgende vraagstelling waren 38% van mening dat ze enigszins eens, noch mee eens, noch mee oneens dat er sprake is van de breedte van participatie in hun onderneming. 25 % was het helemaal eens met de stelling.

*25 % van de respondenten was het er helemaal mee eens en enigszins eens dat er sprake is van inhoudelijke openheid, omdat de onderneming gelijkwaardige samenwerking aangaat met de stakeholders.*

38 % was het er enigszins oneens en 13 % noch mee eens, noch mee oneens.

*Bij de inbreng van de betrokkenen tijdens het co-creatieproces was 38 % het enigszins eens. 25 % was het enigszins oneens, noch mee eens, noch mee oneens met de stelling en slechts 13 % gaf aan helemaal eens te zijn.*

*Ook heeft het overgrootste deel aangegeven het helemaal eens te zijn dat de wijze waarop de informatie verwerkt wordt binnen de onderneming inzichtelijk is voor alle betrokkenen of stakeholders nl. 50 % m.a.w. Transparantie is van cruciaal belang binnen de 8 Surinaamse hotels.*

38 % gaven aan dat ze enigszins oneens zijn met de stelling. Voor de rest was 13 % noch mee eens, noch mee oneens dat de informatie inzichtelijk is voor alle betrokkenen of stakeholders. (Figuur 10)

### § 4.2.5 Benchmarken

In de categorie benchmarken zijn er twee (2) stellingen waaronder vraag 19 en 20. Van de 8 respondenten zijn alle gekozen antwoorden gelijk aan 25 %, dat er door middel van benchmarken de kwaliteitscriteria van de diensten worden verbeterd.

Bij de laatste stelling gaf merendeels van de respondenten aan dat ze het enigszins oneens mee zijn met de stelling nl. 50 %. Slechts 25 % was het helemaal mee eens en enigszins mee eens dat, wanneer de onderneming vergeleken wordt met andere organisaties binnen dezelfde sector, ze een concurrentievoorsprong heeft omdat er aan benchmarking wordt gedaan.

*Hieruit is gebleken dat de acht (8) Surinaamse hotels waar ik mijn onderzoek heb gedaan minder aan benchmarken doen om hun kwaliteitscriteria van hun diensten te verbeteren en ook om een concurrentievoorsprong te hebben. (Figuur 11)*

### § 4.3 Betrouwbaarheid vragenlijst

In deze paragraaf wordt de betrouwbaarheidstest besproken. De betrouwbaarheidsmaat Cronbach's Alpha is uitgerekend door SPSS.

Tabel 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	25

In tabel 4.3 kun je zien dat de Cronbach's Alpha 0.916 is uitgerekend. De Cronbach's Alpha van het totaal is hoog. Volgens de vuistregel van (George,D.,& Mallery, P., 2003)is een Cronbach's Alpha coëfficiënt > .7 acceptabel; > .6 twijfelachtig; > .5 slecht; < .5 is onacceptabel. In dit geval kan gezegd worden dat de interne consistentie van de variabelen groter is dan zeven, welke acceptabel is.

## § 4.4 Onderscheid tussen categorieën van de respondenten

In deze paragraaf wordt er getoetst of de verschillende categorieën respondenten invloed hebben gehad op de resultaten van de stellingen.

### § 4.4.1 Mannen en vrouwen

De variabelen geslacht en de 23 stellingen zijn respectievelijk op nominaal niveau en ordinaal niveau. Om de samenhang tussen variabelen met een nominaal en ordinaal meetniveau te bepalen wordt de Chi-Kwadraattoets gebruikt. In de tabel hieronder wordt de samenhang tussen elk van de stellingen ten opzichte van het geslacht bepaald.

H0 (De 0-hypothese): er is geen samenhang tussen de twee variabelen.

H1: er is wel een significante samenhang tussen de variabelen.

De toets vindt plaats met een betrouwbaarheidsinterval van 95% ( $\alpha=5\%$ )

Tabel 2 Samenhang tussen geslacht en de stellingen.

Stelling indicatoren	$\chi^2$	P-value	H0	Conclusie
1. Kwaliteitsverbetering	1.333	0.513	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en kwaliteitsverbetering.
2. Informatiepositie	4.000	0.261	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en informatiepositie.
3. Effectiviteit	4.444	0.349	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante

				samenhang tussen geslacht en effectiviteit
4. Kostenverlaging	1.778	0.620	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en kostenverlaging.
5. Personal offering	2.667	0.446	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en personal offering.
6. Real-time selfservice	4.000	0.261	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en real-time selfservice
7. Mass-customization	1778	0.620	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en Mass- customization.
8. Community design	0.889	0.828	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en community design
9. Co-design	3.773	0.443	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en Co-design

10. Organisatiedoelstellingen	0.444	0.801	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en organisatiedoelstellingen.
11. Vraagstuk van co-creatie	4.000	0.261	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en vraagstuk
12. Initiatieven co-creatiesucces	1.333	0.721	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en initiatieven co-creatiesucces
13. Vertrouwen	4.000	0.261	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en kwaliteitsverbetering
14. Openheid	1.778	0.620	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en openheid
15. Transparantie	2.667	0.264	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en transparantie
16. Kwaliteitscriteria	2.667	0.446	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen

				geslacht en kwaliteitscriteria
17. Concurrentie	1.333	0.513	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en concurrentie

Uit deze tabel kan geconcludeerd worden dat het geslacht van de respondenten geen invloed heeft op de antwoorden die ze hebben gegeven bij de stellingen. Er bestaat geen samenhang tussen geslacht van de respondenten en de indicatoren kwaliteitsverbetering, informatiepositie, effectiviteit, kostenverlaging, personal offering, mass-customization, community design, co-design, organisatiedoelstellingen, vraagstuk co-creatie, initiatieven co-creatiesucces, vertrouwen, openheid, transparantie, kwaliteitscriteria en concurrentie.

#### § 4.4.2 Leeftijd

Van de variabele leeftijd wordt de samenhang getoetst aan 23 stellingen.

H0 (De 0-hypothese): er is geen samenhang tussen de twee variabelen.

H1: er is wel een significante samenhang tussen de variabelen.

De toets vindt plaats met een betrouwbaarheidsinterval van 95% ( $\alpha=5\%$ )

Tabel 3 De samenhang tussen leeftijd en de stellingen

Stelling indicatoren	$\chi^2$	P-value	H0	Conclusie
1. Kwaliteitsverbetering	4.278	0.118	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante

				samenhang tussen leeftijd en kwaliteitsverbetering.
2. Informatiepositie	3.938	0.268	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en informatiepositie.
3. Effectiviteit	2.917	0.572	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en effectiviteit
4. Kostenverlaging	2.917	0.405	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en kostenverlaging.
5. Personal offering	2917	0.405	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en personal offering.
6. Real-time selfservice	2.917	0.405	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en real-time selfservice
7. Mass-customization	2.236	0.525	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en Mass-customization.
8. Community design	2.236	0.525	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en community design



9. Co-design	6.000	0.199	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en Co-design
10. Organisatiedoelstellingen	1.556	0.459	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en organisatiedoelstellingen.
11. Vraagstuk van co-creatie	2.917	0.405	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en vraagstuk
12. Initiatieven co-creatiesucces	2.236	0.525	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en initiatieven co-creatiesucces
13. Vertrouwen	3.938	0.268	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en kwaliteitsverbetering
14. Openheid	1.556	0.459	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en openheid
15. Transparantie	0.875	0.831	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en transparantie

16. Kwaliteitscriteria	2.917	0.405	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en kwaliteitscriteria
17. Concurrentie	0.194	0.907	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen leeftijd en concurrentie

Uit deze tabel kan geconcludeerd worden dat de leeftijd van de respondenten geen invloed heeft op de antwoorden die ze hebben gegeven bij de andere vragen. Er bestaat geen samenhang tussen leeftijd van de respondenten en de indicatoren.

#### § 4.4.3 Functieniveau

Het gaat in § 4.4.3 om het variabele functieniveau. De respondenten moesten aangeven op welk niveau de functie die ze bekleeden te plaatsen is.

H0 (De 0-hypothese): er is geen samenhang tussen de twee variabelen.

H1: er is wel een significante samenhang tussen de variabelen.

De toets vindt plaats met een betrouwbaarheidsinterval van 95% ( $\alpha=5\%$ )

Tabel 4 De samenhang tussen functieniveaus en de stellingen

Stelling indicatoren	$\chi^2$	P-value	H0	Conclusie
1. Kwaliteitsverbetering	4.000	0.135	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen

				functieniveau en kwaliteitsverbetering.
2. Informatiepositie	4.000	0.261	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen functieniveau en informatie- positie.
3. Effectiviteit	3.333	0.504	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen functieniveau en effectiviteit
4. Kostenverlaging	1.333	0.721	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen functieniveau en kostenverlaging.
5. Personal offering	1.333	0.721	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen functieniveau en personal offering.
6. Real-time selfservice	1.333	0.721	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen functieniveau en real-time selfservice
7. Mass-customization	2.000	0.572	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen

				functieniveau en Mass-customization.
8. Community design	2.667	0.446	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen functieniveau en community design
9. Co-design	4.278	0.370	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen functieniveau en co-design
10. Organisatiedoelstellingen	2.333	0.311	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen functieniveau en organisatiedoelstellingen.
11. Vraagstuk van co-creatie	5.000	0.172	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen functieniveau en vraagstuk
12. Initiatieven co-creatiesucces	4.000	0.261	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen en initiatieven functieniveau co-creatiesucces
13. Vertrouwen	5.000	0.172	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen functieniveau en kwaliteitsverbetering

14. Openheid	3.333	0.343	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen functieniveau en openheid
15. Transparantie	1.333	0.513	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen geslacht en transparantie
16. Kwaliteitscriteria	0.000	1.000	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen functieniveau en kwaliteitscriteria
17. Concurrentie	0.000	1.000	aanvaard	H0 wordt niet verworpen dus er is geen significante samenhang tussen functieniveau en concurrentie

Uit deze tabel kan geconcludeerd worden dat het functieniveau van de respondenten geen invloed heeft op de antwoorden die ze hebben gegeven bij de andere vragen. Er bestaat geen samenhang tussen functieniveau en de vragen.

## § 4.5 Samenhang tussen kwaliteitsverbetering en vormen van co-creatie

H0 (De 0-hypothese): er is geen samenhang tussen de twee variabelen.

H1: er is wel een significante samenhang tussen de variabelen.

De toets vindt plaats met een betrouwbaarheidsinterval van 95% ( $\alpha=5\%$ )

Tabel 5 De samenhang tussen kwaliteitsverbetering en vormen van co-creatie

	Vormen van co-creatie	$\chi^2$	P-value	H0
Kwaliteitsverbetering	Personal offering	6.000	0.423	aanvaard
	Real-time selfservice	6.000	0.423	aanvaard
	Mass-customozation	5.000	0.544	aanvaard
	Community design	9.000	0.174	aanvaard
	Co-design	10.500	0.232	aanvaard

*Conclusie: H0 wordt niet verworpen. Er is geen significante samenhang tussen kwaliteitsverbetering en de vormen van co-creatie*

## § 4.6 Generaliseerbaarheid van onderzoeksresultaten

Om te bepalen of de resultaten van dit onderzoek generaliseerbaar zijn, moet de volgende vraag gesteld worden. Zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen representatief voor de Surinaamse hotels in de toerismesector? Om concreet antwoord op deze vraag te geven moet er gekeken worden naar de steekproef. De steekproef van dit onderzoek is getrokken op basis van het aantal hotels dat geparticipeerd heeft. De steekproef bedroeg 20. Als er gekeken wordt naar de respons die verkregen is, moet er toegegeven worden dat het aantal respondenten representatief is voor hotels in de toerismesector van Suriname. De respondenten zijn wel bekend met de methode co-creatie, maar ze passen het nog niet toe op alle gebieden in hun organisatie.

## Hoofdstuk 5. Conclusie en aanbevelingen

Dit onderzoek had als doel om na te gaan in welke mate de Surinaamse hotels in de toerismesector aan co-creatie doen. We zullen in dit hoofdstuk de antwoorden op de onderzoeksvragen presenteren en een conclusie trekken. Verder zal op basis van de onderzoeksbevindingen aanbevelingen gegeven worden.

De beantwoording van de subvragen leidt tot de volgende conclusies:

1. Wat is de toegevoegde waarde van co-creatie?

De toegevoegde waarde van co-creatie bestaat uit: kwaliteitsverbetering, informatiepositie, Effectiviteit en kostenverlaging.

2. Hoe geven bedrijven in de toerismesector inhoud aan co-creatie?

- De bedrijven in de toerismesector geven in mindere mate inhoud aan co-creatie. De innovatieve activiteiten in de toerismesector zijn aanzienlijk lager dan in de andere industriële sectoren.
- De bedrijven in de toerismesector hebben geen concrete co-creatie doelstelling. Er ontbreekt nog steeds een gezamenlijke richting in samenwerking met de doelgroep binnen deze sector.
- De toeristen en belanghebbenden worden alleen betrokken bij de activiteiten die te maken hebben met de basisreismiddelen. Toeristen en andere belanghebbenden moeten betrokken worden bij het co-creatieproces.
- Verder worden de inzichten uit co-creatie niet geïmplementeerd.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten beschreven waaruit de beantwoording van de onderzoeksvraag volgt. “Hoe geven Surinaamse hotels in de toerismesector inhoud aan co-creatie”?

Dit leidt tot de volgende conclusies:

- De toegevoegde waarde van co-creatie: Co-creatie wordt het meest toegepast om de kwaliteit van de diensten te verbeteren. De hotels besteden niet veel aandacht aan effectiviteit, kostenverlaging en informatiepositie.
- De vormen van co-creatie die het meest gebruikt worden, zijn personal offering en community design.
- Tijdens het co-creatieproces worden de doelstellingen en verwachtingen eerst in elkaar gezet om de initiatieven beter te kunnen evalueren en sturen.
- Het vertrouwen van hun stakeholders is wat minder. Er is wel sprake van inhoudelijke openheid en transparantie.
- Er wordt minder gedaan aan benchmarken.

### **De probleemstelling: In welke mate doen de Surinaamse hotels in de toerismesector aan co-creatie?**

Er wordt in de bovenstaande punten gesproken over kwaliteitsverbetering, effectiviteit, kostenverlaging, benchmarken en dit proces kost geld. Dit zijn allemaal termen die in een economische waarde uitgedrukt kunnen worden. Deze bedrijven passen co-creatie het meest toe om de kwaliteiten van hun diensten te verbeteren. Voor deze bedrijven leidt co-creatie tot kwaliteitsverbetering. Voor een bedrijf is dit erg belangrijk, want vandaag de dag gaan gebruikers, klanten meer en meer op zoek naar goede kwaliteit. In de literatuur betekent het dat wanneer bedrijven aandacht besteden aan alle kenmerken van co-creatie ze een toegevoegde waarde hebben.



Op basis van dit onderzoek zouden deze hotels co-creatie ook moeten toepassen, zodat er ook sprake kan zijn van effectiviteit, kostenverlaging en informatiepositie in de bedrijven. Maar deze bedrijven zijn meer gericht op de kwaliteit van hun diensten. Bij de voorwaarden van co-creatie gaven de respondenten aan dat er het meest gebruik wordt gemaakt van transparantie en openheid. Uit dit onderzoek is het ook gebleken dat de bedrijven hun lokale en internationale partners minder vertrouwen, waardoor de hotels nog niet op alle gebieden bereid zijn om co-creatie toe te passen in hun organisatie. Om tot een goed proces van co-creatie te komen is een zekere mate van wederzijds vertrouwen nodig. De respondenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen doen in beperkte mate aan co-creatie, dat wil zeggen dat de respondenten nog niet op het punt zijn om volledig te investeren in co-creatie.

Enkele aanbevelingen voor verder onderzoek zijn:

- Dit onderzoek bevat enkele beperkingen die mogelijkheden bieden voor verder onderzoek. Aangezien er nog niet op alle voordelen van co-creatie wordt ingespeeld moeten de voordelen die co-creatie heeft voor de verschillende Surinaamse bedrijven beter onderzocht worden. Er moet meer onderzoek komen naar co-creatie in Surinaamse bedrijven om meer inzicht te verkrijgen in hun aanpak van co-creatie.
- Er kan een onderzoek komen over de wijze waarop bedrijven online co-creatie zo succesvol mogelijk kunnen implementeren. Hiermee wordt bedoeld dat er een speciaal raamwerk wordt ontworpen voor de Surinaamse situatie.

## Literatuurlijst

- Staal. (2010). Co-creatie: het speelkwartier is voorbij. Co-creation event.
- Alberts. (2018, maart 1). Frankwatching.com. Retrieved from <https://www.frankwatching.com/archive/de-complete-cocreatie-aanpak/>.
- Artzen & Lindeman. (2013). Effectief innoveren in voor- en natransport met oog voor de reiziger. Innovaties in de keten.
- Binkhorst. (2005). The co-creation tourism experience. 5-13.
- Chesbrough. (2003). Open innovation and strategy.
- Chesbrough, Van Haverbeke & West. (2005). A new paradigm for understanding Industrial. Open innovation, 2-3.
- consultancy.nl. (2016, april 11). Retrieved from [consultancy.nl/nieuws/12226/bedrijfsleven-laait-grote-kansen-liggen-in-co-creatie-met-klanten](https://www.consultancy.nl/nieuws/12226/bedrijfsleven-laait-grote-kansen-liggen-in-co-creatie-met-klanten): <https://www.consultancy.nl>
- D. Buhalis & A. Inversini. (2012). Tourism Branding, Identity, reputation co-creation, and word-of-mouth in the age of social media. 16.
- D. Buhalis. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. Tourism Management, 17.
- De Koning, Crul & Wever. (2016). Models of co-creation.
- De West. (2019, December 4). Retrieved from Dagblad uit en voor Suriname: <https://dagbladdewest.com/2019/12/04/toerisme-kent-nog-veel-uitdagingen/>
- Detlef la grand. (2019, september 14). slideshare.net. Retrieved from [slideshare.net/cocreatie-23-van-gesloten-naar-open](https://www.slideshare.net/cocreatie-23-van-gesloten-naar-open): <https://www.slideshare.net>
- Didi & verhagen. (2016). Van toekijken naar meedoen met zelfontplooiing als hoogtepunt. Co-creatie wordt groot, 14-15.
- Eraqi, Kouremenos & Zouni. (2011). Co-creation of tourist experiences.
- Gasmann & Enkel. (2004). Towards a Theory of open innovation, Three Core process Archetypes. 6-7.
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step. A Simple Guide and Reference fourth Edition (11.0 update), 23.
- Goezinne & Krijgsman. (2011, oktober 11). management site.nl. Retrieved from [management site.nl/consumentgestuurde-cocreatie](https://www.managementsite.nl/consumentgestuurde-cocreatie): <https://www.managementsite.nl/consumentgestuurde-cocreatie>
- Gouillart, R. &. (2010). The power of co-creation.

- Grisseman en Stokburger-Sauer. (2012). Customer co-creation of travel services: the role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance.
- Gronroos. (2008). Models of co-creation.
- Halman. (2000). Onderzoek naar innovatie management en innovatie beleid. Eindhoven Centre for Innovation Studies, 2-3,9-11.
- Hoefdraad. (2018). Toerisme:Suriname 2030.
- J. Grisseman, U. Fesenmaier & T. Leary. (2007). The development of an e-travel service quality scale. *Tourism Management*.
- Jansen & Pieters. (2013). Co-creatie revolutie. 27.
- Koen. (2011). Inzicht in innovatie Management. "Perspectieven op Management: een Agenda voor de Manager, 14.
- Lambregts, Leus, Dekkers & Huijser. (2007). wat is het, en wat levert het op en wanneer is het een passende aanpak. *Co-creeren in het toezichtsdomein*, 10.
- lieten. (2009). wetenschappelijk onderzoek en innovatie. 9.
- Looy & Kusters. (2012). Open innovation in SME's: How can small companies and start-ups benefit open innovation strategies?
- M. González & L. Bello. (2002). The construct "lifestyle" in market segmentation: The behaviour of tourist consumers. *European Journal of marketing*, 3-4.
- Mulder. (2017). toolshero.nl. Retrieved from [toolshero.nl/strategie/co-creatie/](https://www.toolshero.nl/strategie/co-creatie/): <https://www.toolshero.nl>
- Oosergave en Charles. (2011). Creatief samenwerken, toekomstperspectief. *Creatief samenwerken, toekomstperspectief*.
- Pieters & Jansen . (2017). The 7 principles of complete co-creation.
- Prahalad & Ramaswamy. (2000). "Co-Opting Customer Competence". 7-8.
- Prahalad & Ramaswamy. (2000). Co-opting customer competence. 80-81.
- Prahalad & Ramaswamy. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *The future of competition*, 14.
- Ramaswamy & Guillard. (2010). Building te co-creative enterprise.
- Ramaswamy en Prahalad. (2004). The future of competition & the new frontier of experience innovation, 45-50.
- Ruud. (2009, februari). *nnovatie-site.nl*. Retrieved from [innovatie-site.nl/open-innovatie-vs-crowdsourcing-vs-co-creatie/](https://innovatie-site.nl/open-innovatie-vs-crowdsourcing-vs-co-creatie/): <https://innovatie-site.nl>

- S.Nudurupati, A.Bhattacharya , D. Lascelles en N. Caton. (2015). Strategic sourcing with multi-stakeholders through value co-creation: An evidence from global health care company. 21-22.
- Saunders, Lewis, Thornhill, Booij & Verckens. (2011). Methoden & technieken van onderzoek. Nederland: Pearson Benelux.
- Seedo. (2019, oktober 8). Dwtonline.COM. Retrieved from <http://www.dwtonline.com/laatste-nieuws/nieuwe-organisatie-voor-ontwikkeling-toerisme/>.
- Sofianti, Suryadi, Govindaraju & Prihartono. (2012). Measuring the Performance of Customer Knowledge Co-creation. Measuring the Performance of Customer Knowledge Co-creation, 6.
- Staal, M. (2009). Co-creatie: Angst voor de massa of kracht van de massa. TNO/Kennis voor zaken, 3-4.
- van Assen & Krebbekx. (2006). De positieve invloed van strategische conversatie bij open innovatie. 65.
- van der Aa. (2017, juni 14). Frankwatching (FW). Retrieved from [www.frankwatching.com: https://www.frankwatching.com/archive/2017/06/14/de-voordelen-uitdagingen-van-co-creatie-in-de-toerismebranche/](http://www.frankwatching.com/archive/2017/06/14/de-voordelen-uitdagingen-van-co-creatie-in-de-toerismebranche/)
- Van der laan & Visser. (2017). Implementeren door co-creeren. 3.
- van Haperen. (2010). Een onderzoek naar de mate waarin hbo-studenten gaan functioneren in bedrijven die beogen open innovatie toe te passen. Open innovatie, 5.
- van Rijnsing. (2015). een onderzoek naar co-creatie in de context van de vorming van provinciale omgevingsvisies. Co-creatie werk in uitvoering, 13.
- Verhagen. (2016). Van toekijken naar meedoen met zelfontplooiing als hoogte punt. Co-creatie wordt groot, 96.
- Verhagen, D. (2006). Van toekijken naar meedoen met zelfontplooiing als hoogtepunt. Co-creatie wordt groot, 24-25.
- Volberda. (2014). Hoe innoveren Nederlandse bedrijven hun businessmodel. Re-inventing business, 2.
- Volberda, van der Bosch & Jansen. (2005). Slim managen & innovatief organiseren. Onderzoeksverslag, 1-24.
- Voorberg, Bekkers & Tummers. (2015). A systematic review of cocreation and co-production. Embarking on the social innovation journey, Public Management.
- Willenstijn. (2012). Een exploratief onderzoek naar de rol van co-creatie en sociale netwerken op de toekenning van waarde op de waardepropositie. De toegevoegde waarde van Co-creatie, 13-15.

# **Bijlagen**

## **1. Vragenlijst**

**Anton de Kom Universiteit van Suriname**  
**Faculteit der Maatschappij Wetenschappen**  
**Studierichting Bedrijfskunde**

Beste Respondent,

Als student van Bedrijfskunde aan de Anton de Kom Universiteit Suriname doe ik ter afronding van mijn studie dit onderzoek. De deelnemers worden uitgenodigd om deze enquête in te vullen. Deze vragenlijst hoort bij mijn afstudeeronderzoek, “Co-creatie in de toerimesector met als specificatie hotelwezen in Suriname”. Met behulp van deze vragen hoop ik aan het eind van mijn onderzoek na te gaan in welke mate Surinaamse hotels inhoud geven aan co-creatie in de toerisme sector. Ik vraag uw volle medewerking voor het beantwoorden van de vragen.

Instructies:

Het invullen van deze vragenlijst neemt 5 tot 10 minuten in beslag. Lees de vragen rustig en neem voldoende tijd om ze te beantwoorden. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het gaat om uw antwoorden en uw ervaringen. Kies steeds het antwoord dat bij u past.

Deelname aan het onderzoek is anoniem.

## Algemene vragen

1. Geslacht:

A. Man

B. Vrouw

2. Leeftijd:

A. 40 jaar of jonger

B. 41 t/m 50 jaar

C. 51 t/m 56 jaar

D. 56 jaar of ouder

3. Op welk niveau is de functie die u bekleedt te plaatsen?

A. Strategisch (Directieniveau)

B. Tactisch (Managementniveau)

C. Operationeel (Medewerkersniveau)

## Toegevoegde waarde co-creatie

4. Kwaliteitsverbetering: Het verhogen van de kwaliteit van diensten, producten of besluiten.

Stelling: Middels co-creatie <sup>2</sup>wordt de kwaliteit van de diensten in uw bedrijf verhoogd.

Geef aan in hoeverre u eens bent met de stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

5. Informatiepositie: het behouden en vastleggen van informatie die tijdig en gedetailleerd wordt versterkt.

Stelling: Middels co-creatie wordt de inhoud van informatie over nieuwe samenwerkingsverbanden en essentiële risico's tijdig versterkt in uw bedrijf.

Geef aan in hoeverre u eens bent met deze stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

---

<sup>2</sup>Co-creatie is een manier van open innovatie en maakt gebruik van de wereldwijde online denkkraft bij het bedenken, vernieuwen en verbeteren van producten en diensten. Het focust zich op de relatie tussen een organisatie en een specifieke groep stakeholders, meestal de klanten. Het gaat ook over het ontwikkelen en verbeteren van producten en diensten maar dan in samenwerking met anderen.

6.Effectiviteit: De mate waarin de organisatie in staat is haar doelstellingen te realiseren en het proces leidt daadwerkelijk tot resultaat.

Stelling: Uw bedrijf is tevreden omdat er middels co-creatie resultaten zijn geboekt, alle relevante middelen, raad en steun zijn aanwezig.

Geef aan in hoeverre u eens bent met de stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

7.Kostenverlaging:de kosten die het bedrijf maakt gaan omlaag.

Stelling: Co-creatie draagt bij aan het omlaag brengen van de kosten die uw onderneming maakt en dat leidt tot toename van de tevredenheid.

Geef aan in hoeverre u eens bent met de stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

### Vormen van co-creatie

8.Personal offering: Deelnemers worden gezien als nuttige bijdragers aan het ontwerpproces door hun expertise en kennis als hulpmiddel aan te bieden.



Stelling: Binnen uw onderneming zijn er deelnemers die een bijzondere bijdrage leveren aan het ontwerpproces door hun expertise en kennis als hulpmiddel aan te bieden.

Geef aan in hoeverre u eens bent met deze stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

9. Real-time self service: Klanten worden in staat gesteld om betrokken te zijn tot het moment dat hij of zij het product ontvangt.

Stelling: Uw onderneming stelt de klant in staat om zelf zijn of haar dienst te kiezen of te wijzigen, c.q. de maaltijd en vertrektijd van de klant.

Geef aan in hoeverre u eens bent met deze stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

10. Hoe ervaart uw onderneming het om klanten te betrekken in dit proces?

- A. Zeer slecht
- B. Slecht
- C. Noch slecht, noch goed
- D. Goed
- E. Zeer goed

11. Mass-customization: Consumenten kunnen de onderdelen van standaardproducten zelf aanpassen en de klant wordt bij de laatste productiefase betrokken.

Stelling: Uw bedrijf stelt consumenten in staat om hun eigen stijl of kleur te kiezen bij de laatste ontwikkelingsfase van de diensten.

Geef aan in hoeverre u eens bent met deze stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

12. Co- design: Is een proces waarin consumenten of eindgebruikers betrokken worden om klantgericht nieuwe producten of diensten te ontwikkelen. De inbreng van consumenten/eindgebruikers is in dit proces gericht om waarde te creëren binnen de organisatie.

A) Stelling: Uw onderneming betreft consumenten of eindgebruikers om klantgericht nieuwe diensten te ontwikkelen.

Geef aan in hoeverre u eens bent met deze stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

B) Stelling: Binnen uw onderneming wordt de inbreng van consumenten/eindgebruikers in dit proces gericht om waarde te creëren.

Geef aan in hoeverre u eens bent met deze stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

13 Community design is een term die tegenwoordig veel wordt gebruikt en wordt ook wel beschouwd als participatief ontwerp. Bij community design spelen samenwerking, kennisuitwisseling en communicatie een belangrijke rol.

Stelling: De community designers in uw bedrijf hechten evenveel waarde aan het proces en de dienst.

Geef aan in hoeverre u eens bent met deze stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

14. Stelling: Binnen uw onderneming is er sprake van community design omdat er aandacht wordt besteed aan de kennis, vaardigheden en juiste attitudes die nodig zijn om gezamenlijk het doel te bereiken.

Geef aan in hoeverre u eens bent met deze stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

## Co-creatieproces:

15. Het co-creatieproces bevat een aantal stappen. Het doelgericht inzetten van co-creatie is essentieel om resultaat te boeken.

A) Stelling: Tijdens het co-creatieproces in uw bedrijf worden doelstellingen en verwachtingen in elkaar gezet om initiatieven beter te kunnen evalueren en te sturen.

Geef aan in hoeverre u eens bent met de stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

B) Stelling: Uw onderneming communiceert eerst met de stakeholders en gaat na welke vorm van co-creatie past bij de organisatiedoelstellingen.

Geef aan in hoeverre u eens bent met de stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

C) Stelling: Het succes van co-creatie wordt vanaf het begin gemeten omdat het managementteam overtuigd moet worden omtrent de volgende initiatieven die genomen worden in uw bedrijf.

Geef aan in hoeverre u eens bent met de stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

### Voorwaarden

16. Vertrouwen: Het wederkerige sociale vertrouwen tussen de onderneming en stakeholders/belanghebbenden.

Stelling: Uw onderneming vertrouwt zijn stakeholders of belanghebbenden omdat er betrouwbaar werk wordt afgeleverd.

Geef aan in hoeverre u eens bent met de stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

17 Openheid: De factor openheid kan in verschillende onderdelen uitgewerkt worden binnen co-creatie: de breedte van de participatie, inhoudelijke openheid.

Geef aan in hoeverre u eens bent met stelling 1 en stelling 2

a) Stelling 1: breedte van de participatie: Uw bedrijf nodigt verschillende doelgroepen op verschillende manieren uit om deel te nemen aan co-creatie.

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens

- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

b) Stelling 2. Er is sprake van inhoudelijke openheid omdat uw onderneming een gelijkwaardige samenwerking aangaat met de stakeholders.

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

18. Transparantie verschilt met de eerder besproken openheid, omdat het zich volledig richt op de beschikbaarheid van informatie.

Geef aan in hoeverre u eens bent met de stelling.

A) Stelling1: Uw onderneming verwerkt de inbreng van de betrokkenen tijdens het co-creatie proces (het ontwerpen van een product/dienst).

Geef aan in hoeverre u eens bent met stelling.

B) Stelling 2. De wijze hoe de informatie verwerkt wordt binnen uw bedrijf is inzichtelijk voor alle betrokkenen of stakeholders.

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens

- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

## Benchmarken

Benchmark is een manier om de prestaties van een organisatie te vergelijken met die van (vergelijkbare) andere organisaties. Het is een vergelijkend onderzoek waarbij bedrijfsprestaties en achterliggende processen worden onderzocht.

19. Stelling: Middels benchmarken worden de kwaliteitscriteria van de diensten verbeterd in uw onderneming.

Geef aan in hoeverre u eens bent met deze stelling.

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

20. Stelling: Vergeleken met andere organisaties binnen dezelfde sector, heeft uw onderneming een concurrentievoorsprong omdat er aan benchmarking wordt gedaan.

In hoeverre bent u het eens met deze stelling:

- A. Helemaal eens
- B. Enigszins eens
- C. Noch mee eens, noch mee oneens
- D. Enigszins oneens
- E. Helemaal mee oneens

***Bedankt voor uw medewerking!***

## 2. Resultaten vragenlijst

*Figuur 6*

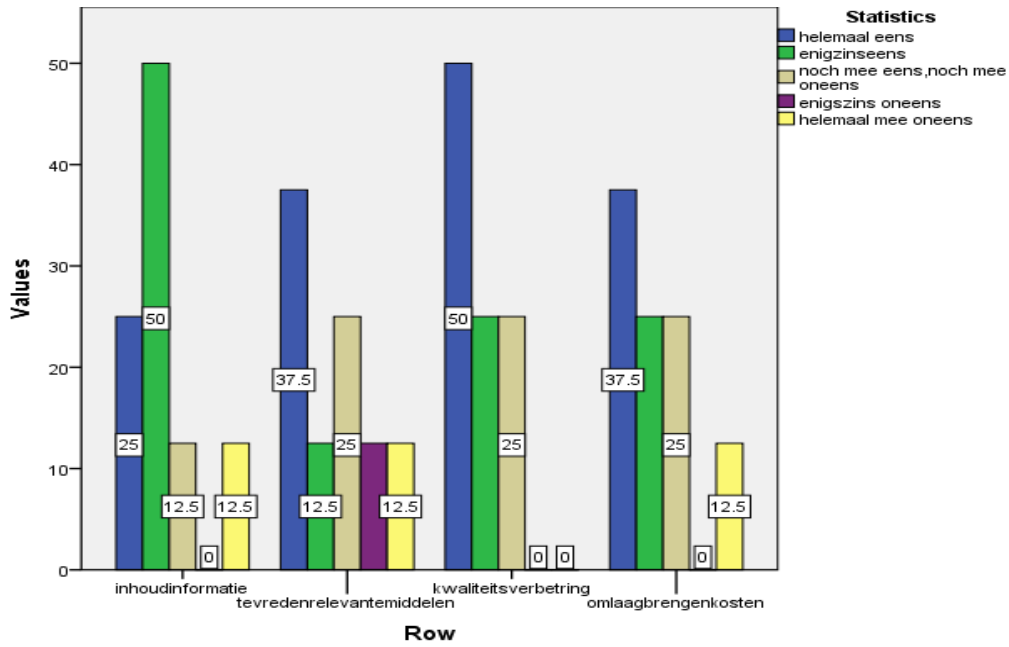


wat is het geslacht

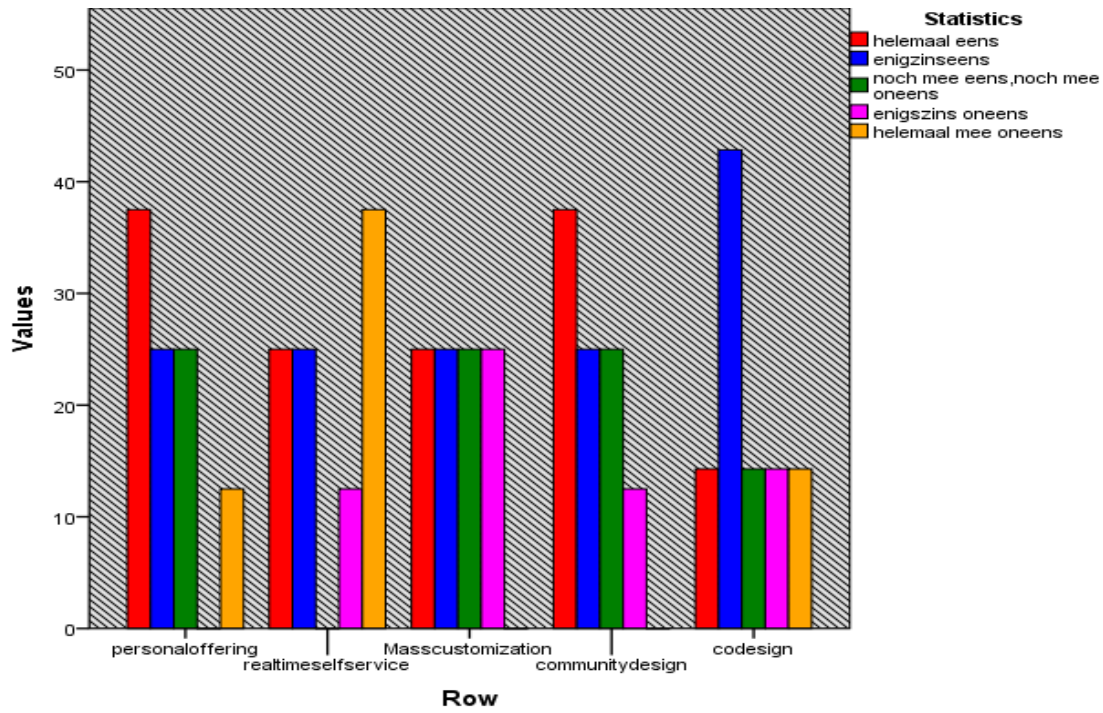
Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	25.0	25.0	25.0
6	75.0	75.0	100.0
8	100.0	100.0	



**Figuur 7 Toegevoegde waarde van co-creatie**

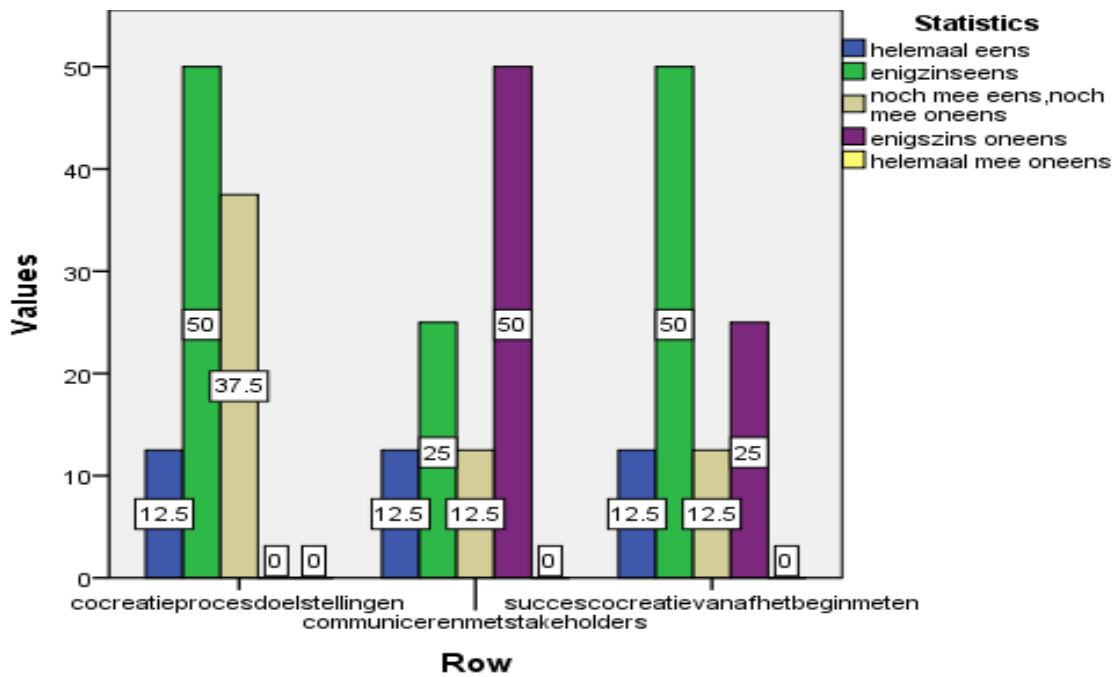


**Figuur 8 vormen co-creatie**

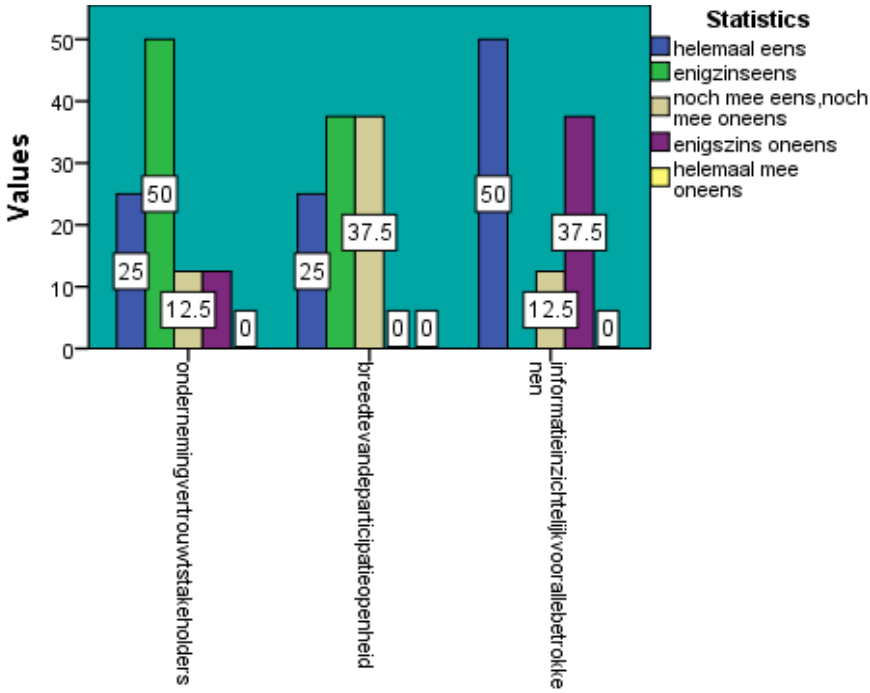


	Personal offering	Real-time selfservice	Mass-customization	Communitydesign	Co-design
helemaal eens	37.5%	25.0%	25.0%	37.5%	14.3%
enigzinseens	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	42.9%
noch mee eens,noch mee oneens	25.0%	0.0%	25.0%	25.0%	14.3%
enigszins oneens	0.0%	12.5%	25.0%	12.5%	14.3%
helemaal mee oneens	12.5%	37.5%	0.0%	0.0%	14.3%

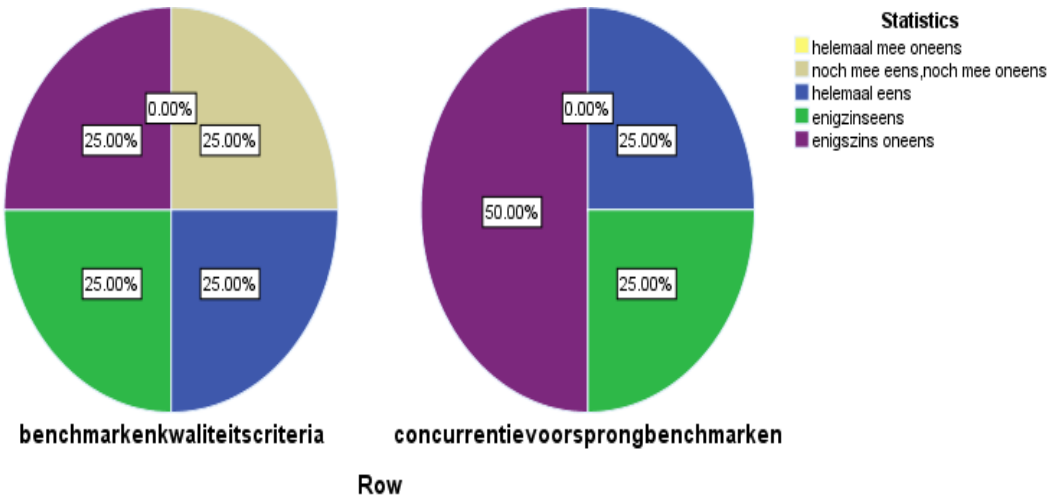
**Figuur 9 Co-creatieproces**



**Figuur 10 Voorwaarden**



**Figuur 11 Benmerken**



**Crosstab**

Count

		Vorm aan co-creatie:Personal offering/Bijdrage leveren aan het ontwerp proces				Total
		helemaal eens	enigzinseens	Noch mee eens,noch mee oneens	helemaal mee oneens	
kwaliteitsverbetering	Helemaal eens	2	1	1	0	4
	enigzinseens	0	1	1	0	2
	noch mee eens,noch mee oneens	1	0	0	1	2
	Total	3	2	2	1	8

**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	.375	.476	.750	.453
N of Valid Cases		8			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.