



# Institute for Service Leadership Challenge 2020

**Research and innovation in customer experience**

*The top of European service companies and knowledge institutes joined together in one common ambition:*

***Service Leadership in 2020!***

Confidential

## Korte samenvatting

Er zijn op dit moment veel ontwikkelingen gaande, die vragen om een nieuwe kijk op organiseren en de manier waarop organisaties met hun klanten omgaan. De grootste uitdaging voor de komende decennia voor organisaties is om een concurrerende positie in de markt te bereiken door excellente service te bieden. De beleving die de klant heeft bij de service van een organisatie, staat hierbij centraal en vormt de sleutel voor een duurzame en betekenisvolle relatie.

De afgelopen decennia is al veel onderzoek gedaan naar de essentie van service excellence en klantbeleving, zowel wetenschappelijk onderzoek als ook commercieel marktonderzoek. In de praktijk hebben we echter gemerkt dat veel wetenschappelijk onderzoek niet doordringt tot de beleidsmakers van grote organisaties. Omgekeerd geldt ook dat veel commercieel marktonderzoek niet doordringt tot de bureau's van wetenschappers.

Begin 2013 is vanuit The Customer Connection het idee ontstaan om een onderzoeks- en innovatieprogramma op te zetten dat deze kloof tussen wetenschap en praktijk zou moeten dichten. Een programma dat een antwoord moet geven op de meest dringende vragen op het gebied van kwaliteits- en klantbeleving. Het idee is uitgemond in de **Service Leadership Challenge 2020**.

De Challenge 2020 is een zeven jaar durend onderzoeks- en innovatieprogramma waarin wetenschappers en praktijkmensen gezamenlijk op zoek gaan de essentie van service leadership en klantbeleving. Het programma kent vijf pijlers die gezamenlijk invulling geven aan de meest belangrijke vragen in het kennisdomein van service, technologie en klantbeleving.

De Challenge 2020 is een logisch vervolg op het driejarig onderzoeksproject Mastering Meaningful Customer Connections, dat de afgelopen jaren is uitgevoerd onder de vlag van The Customer Connection. Dit programma is uitgevoerd in samenwerking met AEGON, ABN AMRO, Nuon, UWV, VGZ en Ziggo. Het is begeleid door de Universiteit Twente en de Erasmus Universiteit.

Het onderzoek moet uitmonden in nieuwe inzichten, maar ook in praktisch bruikbare, innovatieve marketing-, communicatie- en service concepten. De innovaties moeten bedrijven in staat stellen het gemeenschappelijk doel te realiseren dat ten grondslag ligt aan het hele programma: het uitgroeien tot een leidende service organisatie die in de eigen markt door haar uitmuntende service een voorbeeldfunctie vervult voor klanten en concurrenten.

Graag nodige wij u en uw organisatie uit om deel te nemen aan dit ambitieuze en innovatieve programma: op weg naar Service Leadership in 2020!

Juli 2013,  
Amersfoort

## 1. Inleiding

In de consumentenmarkt spelen verschillende besluitvormingsprocessen een rol. Consumenten maken keuzes voor producten, merken, aanbieders en de momenten waarop de producten en diensten aangeschaft worden. In de traditionele marketingliteratuur wordt veel aandacht besteed aan de analyse van de vraag (het economisch perspectief), de invloed van merken (en andere intrinsieke kenmerken van een product) en consumentengedrag (het psychologische perspectief).

Met de opkomst van servicemarketing, en meer recentelijk de beleveniseconomie, is het besef ontstaan dat niet-tastbare kenmerken een belangrijke rol spelen bij de keuzes die consumenten maken. Bij niet tastbare kenmerken kun je denken aan de kwaliteit en snelheid waarmee een dienst wordt geleverd. Maar ook aan de sfeer van de ruimte, de ervaringen van gebruikers en de wijze waarop consumenten bejegend worden. De consumenten ervaring ("customer experience") en de keuzes die de consument vervolgens maakt, worden geplaatst in een context van tijd en ruimte.

Technologische ontwikkelingen hebben de manier waarop consumenten met elkaar en met aanbieders communiceren, radicaal veranderd. De technieken die worden gebruikt voor informatie-opslag en -overdracht, zijn geminiaturiseerd, gepersonaliseerd, gedigitaliseerd en gemobiliseerd. Denk aan internet, mobiele telefoons, laptops, PDA's, i-Pods, draadloze Bluetooth-verbindingen, etc. Door deze ontwikkelingen is aan het begrip verbinding een hele nieuwe dimensie toegevoegd. Een dimensie waardoor sociale verbindingen zich ontwikkelen in de richting van persoonlijke netwerken.

Door het ontstaan van deze persoonlijke netwerken krijgt ook de samenleving een heel ander gezicht. Ieder individu heeft zijn eigen persoonlijke gedragspatronen en daarmee zijn eigen wensen en voorkeuren. Er bestaan nog steeds allerlei sub-communities in onze samenleving, maar ook deze communities worden gekenmerkt door sterk geïndividualiseerde gedragspatronen. Dit alles maakt dat het aangaan van verbindingen met klanten voor bedrijven een steeds grotere uitdaging wordt.

Traditionele informatiesystemen die geïmplementeerd zijn om Customer Relationship Management (CRM) te ondersteunen, zijn niet langer toereikend. Dergelijke systemen geven bedrijven niet de tools die ze nodig hebben om een daadwerkelijke verbinding met de klant tot stand te brengen. Er zijn nieuwe technieken nodig die dat wel kunnen zoals bijvoorbeeld netwerksystemen, virtuele communities en "intelligent agents". De wetenschappelijke kennis die hierover beschikbaar is, is beperkt.

De belangrijkste ontdekking in de wereld van marketing en communicatie de laatste decennia is het belang van de subjectieve beleving die een klant heeft bij een merk, product, dienst of organisatie. Wat de afgelopen jaren duidelijk is geworden, is dat de verbinding die een klant aangaat met een bedrijf (en omgekeerd), niet alleen een verbinding vanuit het bewustzijn is. Er is ook een verbinding vanuit het onderbewustzijn.

De Challenge 2020 omvat een uniek onderzoeks- en innovatie-programma dat het Instituut voor Service Leadership de komende zeven jaren gaat uitvoeren in een publiek-private samenwerking tussen bedrijfsleven en wetenschap. Het programma moet een antwoord geven op de vele vragen die nog leven rondom de thema's service, technologie en klantbeleving. De nieuwe inzichten die het programma gaat opleveren, moeten deelnemende organisaties in staat stellen de meest succesvolle dienstverlener in de eigen markt te worden.

## 2. Service Leadership Challenge 2020

*“Niets is zo praktisch als een goede theorie” (Kurt Lewin).*

De Service Leadership Challenge 2020 is een initiatief van het Instituut voor Service Leadership (ISL), een kennisplatform van grote Europese service organisaties en kennisinstituten. Het initiatief vloeit voort uit de postacademische Service Leadership Course en het onderzoeksproject Mastering Meaningful Customer Connections, die beide in de afgelopen jaren zijn uitgevoerd onder de vlag van The Customer Connection. Het laatstgenoemde project heeft laten zien dat er de laatste decennia veel interessante nieuwe inzichten zijn verworven, maar dat er ook nog heel veel te onderzoeken valt.

Belangrijke drijfveer om met het project te starten is het idee dat er op dit moment een grote kloof bestaat tussen wetenschap en bedrijfsleven. Bedrijven zijn niet of nauwelijks op de hoogte van wat er allemaal door de wetenschap is onderzocht. Wetenschappelijke kennis is vaak niet toegankelijk voor bedrijven. Bedrijven doen daarnaast veel onderzoek dat voor wetenschappers interessant zou kunnen zijn. Door deze kloof te overbruggen op het terrein van “service leadership” wordt een enorme sprong voorwaarts in het verrijken van de beschikbare kennis over service, technologie en klantbeleving.

De gemeenschappelijke doelstelling van de organisaties die deelnemen aan de Challenge 2020, is Service Leadership in 2020. Deze ambitie wordt gerealiseerd door:

1. nieuwe inzichten te verwerven in het kennisdomein van Service Leadership, de relatie tussen klanten, medewerkers, technologie en customer experience, en
2. innovatieve marketing en service concepten te implementeren die zijn ontwikkeld op basis van de onderzoeksactiviteiten;

Uitgangspunt is dat Service Leadership alleen kan worden bereikt als bedrijven bereid zijn om gezamenlijk te investeren in het verwerven van kennis en het toepassen van deze kennis in verbetering van de dienstverlening.

## 3. Onderzoeksprogramma's

De onderzoeksactiviteiten van de Challenge 2020 zullen gericht zijn op drie kerngebieden en de interactie tussen deze gebieden: de service omgeving (mensen), technologie (online en offline) en klantbeleving.



Meer specifiek zullen de onderzoeksactiviteiten zich richten op het onderzoeken van de effecten van een aantal door een organisatie gegenereerde stimuli op klantbeleving en klantgedrag. Er zal onderzoek en innovatie worden gedaan binnen vijf onderzoekslijnen:

1. de invloed van persoonlijke karakteristieken en gedrag van medewerkers (gelaatsuitdrukking, toon van de stem, attituden, waarden, overtuigingen, etc.);
2. de invloed van woorden en beelden in de communicatie met een klant (marketing, communicatie, reclame, customer service);
3. de invloed van technologie (CRM, IVR, voice recognition, internet, mobile devices, kunstmatige intelligentie);
4. de invloed van kleur, muziek, geur, infotainment en architectuur;
5. de (on)mogelijkheden van subliminale beïnvloeding in een service omgeving;

Deze thema's zullen vanuit twee invalshoeken worden onderzocht: een wetenschappelijke en een praktische. Het onderzoek moet een bijdrage leveren aan het wetenschappelijke kennisdomein, maar het moet ook een toegepaste waarde hebben voor de deelnemende organisaties.



### ***Uitvoering onderzoeks- en innovatieprogramma***

De onderzoeksprojecten worden uitgevoerd door (markt)onderzoekers die in dienst zijn van het ISL. De onderzoekers hebben ervaring in marketing, communicatie en/of customer service. De onderzoekers worden in hun werk functioneel begeleid en aangestuurd door de programma directeur van ISL. Daarnaast worden de onderzoekers inhoudelijk begeleid door een hoogleraar vanuit een van de aangesloten kennisinstututen. Het onderzoek kan de vorm krijgen van een promotie-onderzoek, maar dat is geen voorwaarde.

De onderzoekers besteden de helft van hun tijd aan het wetenschappelijke onderzoek, de andere helft van de tijd besteden zij aan onderzoeksprojecten die vanuit de aangesloten organisaties worden geïnitieerd. Er zal geen wetenschappelijk onderzoek worden gedaan als bedrijven hier niets mee kunnen en er zal geen praktisch onderzoek worden gedaan als dit geen relevantie heeft voor het wetenschappelijke gedeelte. Bij het praktisch onderzoek kan o.a. gedacht worden aan het testen van marketing- en communicatie-uitingen, de invulling van klantcontacten of de service-omgeving (online of offline).

### **Onderzoeksfaciliteiten**

Het onderzoek zal vooral experimenteel van aard zijn. Het onderzoek zal gericht zijn op de effecten van verschillende organisatie-gebonden stimuli op klantbeleving en klantgedrag. Voor de uitvoering van de onderzoeksactiviteiten wordt gestreefd naar de ontwikkeling van een eigen onderzoekslaboratorium. Voor de financiering van het lab wordt gezocht naar publieke fondsen. Mochten er geen publieke fondsen worden gevonden, dan wordt gebruik gemaakt van de onderzoeksfaciliteiten van aangesloten kennisinstituten.

Vanuit de beschikbare onderzoeksfaciliteiten kunnen de onderzoekers verschillende soorten experimenten uitvoeren en allerlei marketing, communicatie en service concepten uittesten. Hierbij kan gedacht worden aan het testen van de beleving van een brochure, het meten van de emotionele reactie van een klant op een internetsite, het effect van de inrichting van een bepaald telefoongesprek, het effect van een bepaalde filiaalrichting op het gedrag van een klant, de reactie op het aanbieden van infotainment of muziek tijdens het winkelen of het wachten in de rij voor de kassa.

Het onderzoeksteam maakt gebruik van de meest innovatieve onderzoeksinstrumenten zoals gezichtsherkenning systemen en “eye tracking” software. Het onderzoekslab is in staat om verschillende concepten te testen in een virtuele 3D omgeving, waarbij we de klant door een virtuele omgeving kunnen laten lopen en zijn fysieke reacties kunnen meten.

## **4. Kennis maken door kennis delen**

Het ISL vervult een actieve rol in het verspreiden van de kennis en inzichten die zijn opgedaan in de diverse onderzoeksprojecten. Dit doet ze door bijeenkomsten te organiseren met alle betrokken partijen. Daarnaast worden er post-academische opleidingen aangeboden die deelnemers in staat moeten stellen “service leadership” binnen de eigen organisatie op de kaart te krijgen. De evenementen zijn bedoeld om de onderzoeksresultaten te bespreken en vanuit deze constellatie nuttige en praktische service concepten te ontwikkelen die kunnen worden geïmplementeerd door de organisatie.

Elk jaar organiseert het ISL een “invitational conference” over Service Leadership. De conferentie wordt georganiseerd voor mensen die een toonaangevende rol spelen in het kennisdomein van het ISL. Dit kunnen directeuren zijn van grote dienstverlenende organisaties, maar ook wetenschappers en politici. De conferentie is bedoeld als een ontmoetingsplaats en als een platform waar de onderzoeksresultaten worden besproken en ideeën worden uitgewisseld. De rode draad in deze bijeenkomsten zal zijn de vraag hoe Europese dienstverleners een leidende rol in de wereldeconomie kunnen vervullen door klanten excellente service te bieden.

Eén van de belangrijkste opleidingsactiviteiten van het ISL bestaat uit de organisatie van de **Service Leadership Course**. Deze postacademische opleiding is in het verleden ontwikkeld door The Customer Connection en inmiddels twee keer uitgevoerd. De Service Leadership Course bestaat uit 8 werkconferenties van elk twee dagen. Elke werkconferentie kent een vergelijkbare opbouw. Naast inhoudelijke inleidingen over de belangrijkste ontwikkelingen en inzichten in verschillende vakgebieden, wordt door de deelnemers de beschikbaar gestelde kennis gekoppeld aan een praktische casus die door de deelnemers zelf worden ingebracht. Meer informatie over de Service Leadership Course is te vinden op de site van het ISL.

## 5. Verwachte resultaten

De Challenge 2020 beoogt meer inzicht te krijgen in processen van besluitvorming, het ontstaan van de klantbeleving en het gedrag dat hieruit voortvloeit. Deze kennis is uitermate relevant voor alle dienstverlenende branches, zowel in de profit als in de non-profit. De kennis is in het bijzonder relevant voor kritische sectoren binnen de Europese economie zoals financiële dienstverlening, energie, transport, toerisme, gezondheidszorg (wachtrijen, 'healing' environments) en retail (ontwikkeling van belevingsconcepten, inclusief shopping malls, interieurontwerp, selectie en training van personeel, etc.).

Verder is het zeer waarschijnlijk dat dit kennisdomein in toenemende mate relevant wordt voor toepassing in onderwijs (het ontwerp van een efficiënte leeromgeving), in publiek transport (terminals die zo worden ontworpen dat de wachttijd als een zinvolle beleving wordt gezien in plaats van een verspilling van tijd), maar ook het ontwerp en de vormgeving van virtuele verbondenheid met en tussen consumenten (internet toepassingen waarmee ondersteuning wordt geboden voor zelf-organiserende systemen, gepersonaliseerde netwerken). De resultaten van dit programma zullen daarom ook zeer relevant zijn voor de bedrijven in IT, media en telecom sectoren.

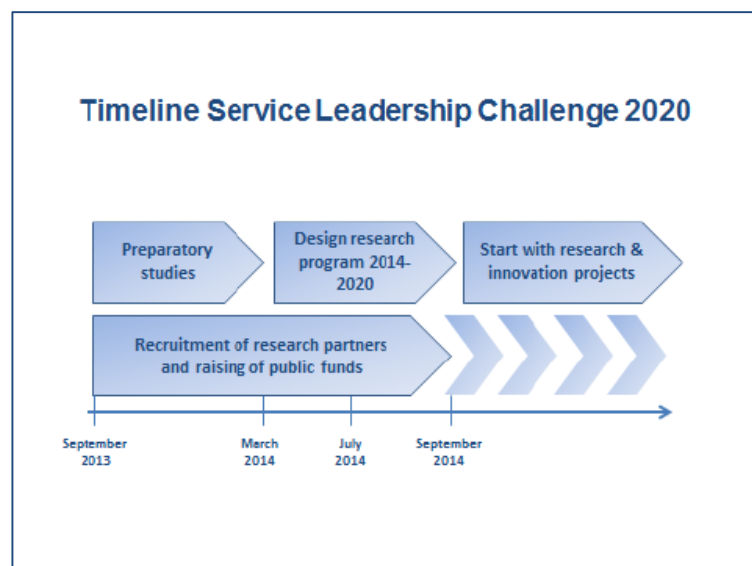
Elke fase van onderzoek wordt afgesloten met een periode waarin innovatieve marketing-, communicatie- en service concepten worden ontwikkeld. Deze concepten moeten door de betrokken organisaties direct geïmplementeerd kunnen worden.

## 6. Planning

De Challenge 2020 start in de tweede helft van 2013 met een voorbereidend jaar. In dit jaar wordt in kaart gebracht wat er op de vijf beschreven onderzoeksterreinen reeds is onderzocht, wat er al aan kennis beschikbaar is en wat bedrijven hier aan hebben. Deze "preparatory studies" monden uit in een rapportage per onderzoekslijn.

Elke voorbereidende studie sluit af met een hoofdstuk waarin wordt ingegaan op de nog openstaande vragen. Vanuit de rapportage wordt met deelnemende organisaties en kennisinstituten een onderzoeksprogramma voor de daaropvolgende zes jaar vastgesteld. Het ISL zal hierin een initiërende en mediërende rol hebben.

Vanaf de tweede helft van 2014 gaat het daadwerkelijk onderzoek van start. De fasering en planning van verder onderzoek wordt in het voorbereidend jaar uitgewerkt.



## 7. Organisatie

Voor de Challenge 2020 wordt een projectorganisatie opgezet. Voor elke onderzoekslijn wordt een apart onderzoeks- en een apart innovatie-team samengesteld. De onderzoeksteams bestaan uit onderzoekers van het ISL en de medewerkers van de organisaties die bij de betreffende onderzoekslijn zijn betrokken. In de innovatieteams komen mensen te zitten die werkzaam zijn op de marketing-, communicatie of customer service afdeling van de betrokken organisatie.

Elke deelnemende organisatie levert één of twee contactpersonen aan die aanspreekpunt worden voor de onderzoeksactiviteiten. Deze personen zijn aanspreekpunt voor de onderzoekers van het ISL waar het gaat om de aanlevering van adressen, het samenstellen van vragenlijsten, de uitvoering van het onderzoek en het bespreken van de resultaten.

Om de resultaten van de Challenge 2020 te borgen binnen de organisatie, stelt elke deelnemende organisatie een verandermanager aan die vanuit zijn organisatie het project begeleid. Aanbevolen wordt dat deze verandermanager deelneemt aan de Service Leadership Course.. De verandermanager draagt er zorg voor dat de organisatie zijn bijdrage levert aan het project en zorgt dat de resultaten beschikbaar komen bij de daarvoor verantwoordelijke managers van marketing, communicatie en customer service.

## 8. Institute for Service Leadership

De Challenge 2020 wordt één van de belangrijkste activiteiten van het nieuw op te richten Institute for Service Leadership (ISL). Het ISL is een onafhankelijk kennisinstituut dat is opgericht om kennis en inzicht te krijgen in de vraag hoe Europese organisaties een leidende positie in de markt kunnen verkrijgen door excellente service te bieden. Het ISL functioneert als een denktank, een onderzoeksorganisatie en als academie voor service management.

Het bestuur van het ISL wordt gevormd door drs. Harald Pol. Hij is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur en de begeleiding en aansturing van onderzoeks- en innovatie-activiteiten. Het ISL kent daarnaast een toezichthoudend orgaan dat bestaat uit de volgende mensen:

- Drs. Frits Philips Jr, onafhankelijk adviseur, eigenaar Paradox;
- Mrs. L. Voerman, partner Stoa Organisatie-adviseurs;
- Professor Teun Hardjono, Professor of Quality process and innovation, Rotterdam School of Management, Erasmus University;
- Professor Frank Go, Professor of Event and Tourism Marketing, Rotterdam School of Management, Erasmus University;
- Professor Ad Pruyn, Professor Consumer Psychology, University Twente;

Tot slot kent het ISL een academische raad van advies die op dit moment bestaat uit:

- Professor Jos van Hillegersberg, Head of the Department Information Systems and Change Management, University Twente
- Professor Ko de Ruyter, Professor Marketing, University Maastricht
- Professor Ale Smidts, Professor of Marketing Research, Erasmus University
- Professor Daniël Wigboldus, Head of the Department of Social and Cultural Psychology Radboud University Nijmegen

Leden van de academische raad van advies worden vanuit hun specifieke vakgebied betrokken bij de uitvoering van opleidings- en onderzoeksactiviteiten.



## 9. Financiering

Het eerste jaar wordt gebruikt om in kaart te brengen welk onderzoek al is gedaan en wat de te nog te onderzoeken thema's zijn. Daarnaast zal het eerste jaar worden gebruikt om de benodigde publieke en private fondsen te werven. Uitgangspunt is dat de helft van de begroting gedragen zal worden door private partijen en dat de andere helft zal worden gedragen door publieke partijen.

Voor wat betreft de publieke fondsen zal o.a. een aanvraag worden gedaan in het kader van het programma Horizon 2020, een subsidieprogramma van de Europese Commissie, waarbij 70 miljard beschikbaar wordt gesteld voor onderzoek en innovatie. Tegelijkertijd zullen alternatieve opties worden onderzocht (Economische Zaken, TNO, universiteiten).

Voor wat betreft de private fondsen wordt gezocht naar een aantal grote Europese dienstverleners. Organisaties die willen deelnemen, worden Challenge Partner. Zij betalen een vaste uniforme bijdrage voor het voorbereidende jaar van € 25.000,- (excl. BTW). Hiervoor ontvangen deelnemers de resultaten van 5 voorbereidende onderzoeken naar de stand van zaken rondom de eerder genoemde vijf onderzoeklijnen. Daarnaast worden organisaties betrokken bij de ontwikkeling van het onderzoeksprogramma en worden organisaties door het ISL geholpen bij het ontwikkelen van "eigen" onderzoeksprojecten.

Organisaties die na het eerste jaar deel willen nemen aan het vervolg, kunnen op drie niveau's als Challenge Partner deelnemen (zie schema):

	Challenge Partner		
	Gold Level	Platinum Level	Diamond Level
<b>Investering<sup>*)</sup></b>	€ 25.000,-	€ 50.000,-	€ 100.000,-
<b>Benefits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toegang tot kennisplatform</li> <li>✓ Resultaten van alle onderzoeken</li> <li>✓ Jaarlijkse performance meting</li> <li>✓ 25 vrij besteedbare onderzoeksdagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toegang tot kennisplatform</li> <li>✓ Resultaten van alle onderzoeken</li> <li>✓ Jaarlijkse performance meting</li> <li>✓ 50 vrij besteedbare onderzoeksdagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toegang tot kennisplatform</li> <li>✓ Resultaten van alle onderzoeken</li> <li>✓ Jaarlijkse performance meting</li> <li>✓ 100 vrij besteedbare onderzoeksdagen</li> </ul>

*\*) alle genoemde bedragen zijn exclusief BTW*

De laatste optie in het overzicht biedt bedrijven de mogelijkheid om één van de eigen medewerkers mee te laten draaien in het programma en/of deze medewerker in staat te stellen een (promotie-)onderzoek te laten doen op een onderwerp dat past binnen de strategie van de organisatie. Met het Diamond Level financiert een organisatie in feite een van de beschikbare onderzoekplaatsen.

Organisaties die deelnemen aan de Challenge, ontvangen de resultaten van alle onderzoeks- en innovatie-activiteiten die binnen de Challenge worden uitgevoerd. Daarnaast wordt voor elke deelnemende organisatie elk jaar een performance meting uitgevoerd waarin wordt vastgesteld waar de organisatie zich bevindt op de weg naar Service Leadership.

Organisaties die deelnemen aan de Challenge ontvangen verder een aantal vrij besteedbare onderzoeksdagen. Het aantal dagen is afhankelijk van het gekozen deelname niveau. Op de vrij besteedbare onderzoeksdagen kan de organisatie zelf toegepast onderzoek voor de eigen organisatie laten verrichten. Enige randvoorwaarde hierbij is dat de door bedrijven zelf ingebrachte onderzoeksprojecten moeten vallen binnen het domein van de Challenge 2020.

Bedrijven die niet willen deelnemen aan de Challenge, maar wel de onderzoeksresultaten willen ontvangen en aan de “invitational conference” willen deelnemen, kunnen zich als Research Partner of als Sponsor aansluiten bij het ISL. De kosten hiervan bedragen € 15.000,- per jaar (exclusief BTW). Voor organisaties die als sponsor willen deelnemen aan de Challenge, is aanvullende informatie over het sponsorpakket beschikbaar.

Organisaties verbinden zich in principe voor een periode van minimaal drie jaar aan het onderzoekprogramma met een opzegtermijn van een jaar. Dit is om de continuïteit van het onderzoek te waarborgen. Na deze drie jaar wordt de deelname met telkens een periode van een jaar stilzwijgend verlengd met eveneens een opzegtermijn van een jaar.

## 10. Voordelen van deelname

Tot slot nog even de voordelen van deelname aan de Challenge 2020 op een rij:

### Fase 1: Voorbereidend jaar 2013-2014

- De resultaten van vijf voorbereidende studies naar de actuele stand van zaken over de in paragraaf 4 genoemde thema's;
- Ontwikkeling en voorbereiding van “eigen” onderzoeksprojecten die kunnen worden ingebracht in het onderzoeksprogramma;
- Meedenken en meebeslissen over het “overall” onderzoeks- en innovatieprogramma;

### Fase 2: Onderzoek en innovatie 2014-2020

- Inzicht in de onderzoeksresultaten van alle onderzoeksprojecten die onder de vlag van de Challenge 2020 worden uitgevoerd;
- Uitvoering van een aantal “eigen” onderzoeken (aantal afhankelijk van niveau van deelname);
- Inzicht in nieuw ontwikkelde marketing, communicatie en service concepten en ondersteuning bij de implementatie van deze concepten in de eigen organisatie;
- Deelname aan activiteiten gericht op kennisuitwisseling tussen betrokken organisaties en kennisinstellingen;

Deelname aan de Challenge 2020 moet organisaties in staat stellen om uit te groeien tot een organisatie die in de eigen markt door haar uitstekende service een voorbeeldfunctie vervult voor klanten en concurrenten!