



TOOLBOX SOCIALE MEDIA VOOR PRODUCTINNOVATIES

1

INLEIDING

Deze toolbox is ontwikkeld door een onderzoeksteam van Zuyd Hogeschool (Lectoraat Innovatief Ondernemen), TU/e (Capaciteitsgroep Innovation Technology Entrepreneurship and Marketing) en MKB-Limburg. Dit team heeft in de periode 2012-2015 een door SIA-RAAK gefinancierd project uitgevoerd waarin is onderzocht op welke wijze MKB bedrijven meer en beter gebruik kunnen maken van sociale media in productontwikkeling. Doel van het project was om een methode te ontwikkelen voor de inzet van sociale media bij productinnovaties met name bij MKB bedrijven.

Productontwikkeling en kennisverwerving zijn nauw met elkaar verbonden. Door de steeds kortere time-to-market van nieuwe producten en diensten moet een ondernemer steeds sneller kunnen voldoen aan de kennisvraag bij productontwikkeling. Met dit RAAK-project van Zuyd Hogeschool, TU/e en MKB Limburg is aangetoond dat de inzet van sociale media bij productontwikkeling hierbij kan helpen, maar dat de kennis om dit te doen nauwelijks aanwezig is.

Waar vroeger nieuwe kennisverwerving goed te plannen was en personeel daarop geworven kon worden, worden bedrijven tegenwoordig bij productontwikkeling steeds vaker geconfronteerd met kennisvragen waarop zij het antwoord niet in huis hebben. Snel en efficiënt kunnen oplossen van problemen die zich tijdens een ontwikkelproject voordoen is cruciaal om een concurrentievoordeel te verwerven en te behouden.

In het "grote" bedrijfsleven wordt dit probleem opgelost middels open innovatie. Kennis die grote bedrijven nodig hebben of verwachten nodig te hebben en niet zelf in huis hebben kopen ze in bij andere bedrijven die deze kennis wel in huis hebben. Door deze "handel" in kennis en competenties kunnen krachten worden gebundeld en kunnen grotere en kleinere bedrijven en kennisorganisaties samenwerken.

Open innovatie in het MKB bestaat nauwelijks. MKB ondernemers zijn gewend om zaken zelf op te lossen, voor een deel omdat ze huiverig zijn ideeën op te pakken die ze niet zelf hebben bedacht, maar ook omdat ze bang zijn voor het uitlekken van hun innovatie-ideeën en -concepten. Het gevolg is dat problemen die zich

voordoen tijdens productontwikkeling niet of niet efficiënt worden opgelost. Men komt niet verder en potentieel interessante innovatie-ideeën worden niet gerealiseerd.

Om dit probleem aan te pakken zal kennisverwerving ook op een andere manier moeten plaatsvinden. De eerste optie is kennis inkopen. Deze optie heeft financiële consequenties ("uurtje factuurtje") en het is moeilijk om de juiste partij hiervoor te vinden en te kiezen. Veel partijen zullen zeggen dat ze "het kunnen", terwijl de praktijk achteraf anders blijkt.

Minder voor de hand ligt het inzetten van sociale media. Deze opzet wordt over het algemeen gezien als riskant omdat daarvoor de eigen kennis naar buiten moet worden gebracht en er grote twijfel bestaat over de kwaliteit van de opbrengsten. Toch bieden nieuwe media interessante nieuwe kansen. Door de juiste kanalen aan te boren zijn we tegenwoordig in staat om met iedereen direct contact te leggen en elkaars competenties te vinden en te beoordelen. Het MKB blijkt deze mogelijkheden nog maar heel weinig te benutten.

In dit document wordt de toolbox, een gereedschapskist met verschillende soorten tools, beschreven die voortkomen uit het onderzoek dat is uitgevoerd. Als start en te bepalen welk gereedschap gebruikt kan worden is er allereerst een starttest "Sociale media en NPD/Marketing" ("<http://mkbproductinnovatie.nl/>") ontwikkeld. Met deze online test kunt u bepalen hoe u met uw huidige bedrijf op dit onderwerp scoort. Als u de (kosteloze) starttest invult, krijgt u een profiel toegestuurd waarin staat hoe u op een zestal competenties scoort. Deze competenties vormen de basis voor het succesvol gebruiken van social media t.b.v. productinnovatie in uw bedrijf. Voor een aantal onderwerpen kunnen we ons voorstellen dat u zelfstandig in staat bent om u de kennis eigen te maken. Voor andere onderwerpen kan dit lastiger zijn. Mocht u hulp willen invoeren of vragen hebben, kunt u contact opnemen met het lectoraat Innovatief Ondernemen van Zuyd Hogeschool ("<http://www.zuyd.nl/onderzoek/lectoraten/innovatief-ondernemen/>"). Zij beschikt over een netwerk van mensen die kundig zijn op de betreffende onderwerpen.

2

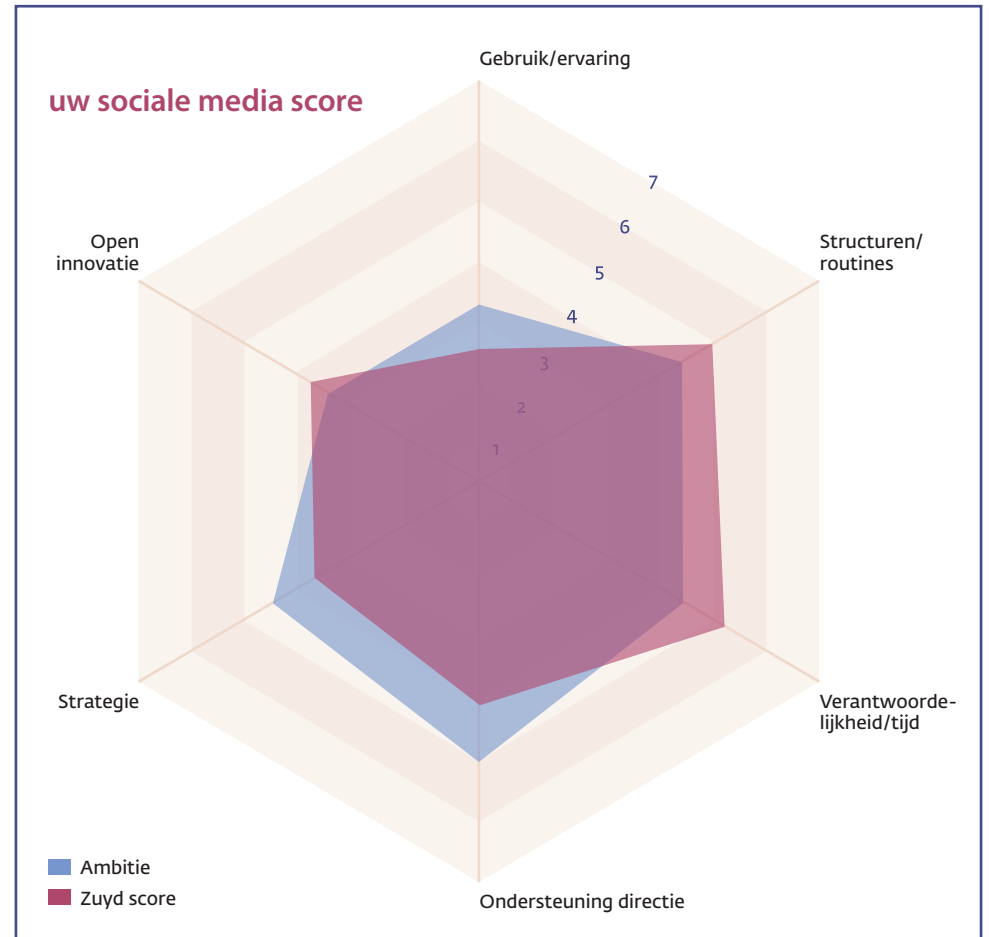
DE STARTTEST

Als u de scan via de website <http://www.mkbproductinnovatie.nl> heeft ingevuld krijgt u de resultaten in uw mailbox. Bij deze resultaten zit een radardiagram met daarin uw scores. Hieronder staat een (fictief) voorbeeld.

In het diagram staan zes assen:

- **Gebruik en ervaring met sociale media.** Dit onderwerp analyseert hoeveel ervaring de organisatie heeft met sociale media en wat de ambities hierin zijn.
- **Structuren en routines binnen de organisatie.** Hier wordt bekeken op welke manier de organisatie klaar is om met sociale media om te gaan.
- **Verantwoordelijkheid en tijd.** Gebruik van sociale media is met name communicatie, zowel binnen als buiten de organisatie. Hier wordt de mate waarin de organisatie hiervoor openstaat gemeten.
- **Ondersteuning van directie.** Goed gebruik van sociale media vereist dat dit door de directie wordt ondersteund. Bij een lage score kan sociale media wel worden gebruikt maar zal dit nooit de optimale resultaten opleveren.
- **Strategie.** Dit onderdeel meet de mate waarin bewust of nog experimenteel met sociale media wordt omgegaan.
- **Visie ten opzichte van open innovatie.** Hier wordt gemeten hoe de organisatie tegenover open innovatie staat.

De verschillende assen zijn verschillende manieren om naar een organisatie te kijken. De basis hiervoor is het 7S-Model van Peters en Waterman (Peters & Waterman, 1984). Voor het doel van deze analyse is het 7S model vertaald naar een zestal analysegroepen waarop de vragen zijn gebaseerd. Door de vragen te beantwoorden kan voor elk van de aspecten bepaald worden waar de organisatie staat en wat de ambitie is om sociale media in te gaan zetten voor de ontwikkeling van nieuwe producten. Elke as toont een groene en een rode score. De groene score is het ambitieniveau van de organisatie en de rode is de huidige score. Bij het beoordelen van de resultaten van de scan gaat het met name om de onderwerpen waarbij de ambitie (de groene lijn) hoger ligt dan de huidige situatie (rode lijn). Daar liggen immers de uitdagingen. Als de rode en de groene lijn op elkaar liggen voldoet de organisatie ongeveer aan de eigen verwachtingen en als de groene lijn onder de rode ligt geldt hetzelfde.



In bovenstaand voorbeelddiagram zou de organisatie zich dus moeten ontwikkelen op het daadwerkelijk gebruiken van sociale media, het integreren ervan in de strategie en op de ondersteuning door de directie. Blijkbaar staat de organisatie voldoende open (communicatie), heeft dit bedrijf voldoende structuur en verantwoordelijkheid voor het gebruik van sociale media en is het in staat om innovaties te realiseren. In de praktijk zou bij deze organisatie een brede discussie over dit onderwerp de algehele score doen stijgen.

3

STAPPENPLAN VOOR DE IMPLEMENTATIE VAN OPEN INNOVATIE

Algemeen

Hier volgt een stappenplan om met social media bij nieuwe productontwikkeling aan de gang te gaan. Het verhaal zal herkenbaar zijn voor organisaties die veelvuldig en structureel nieuwe producten ontwikkelen en hiervoor structuren hebben geïmplementeerd. Het document is geen leidraad voor het verbeteren van innovaties maar een hulp om door inzet van nieuwe media innovaties efficiënter te realiseren.

Het gebruik van sociale media om te komen tot succesvolle implementatie van open innovatie veronderstelt een specifiek gebruik van social media dat **crowdsourcing** wordt genoemd. Crowdsourcing is het uitbesteden van bedrijfsactiviteiten of kennisvragen aan vrijwilligers en professionals die via het internet daartoe worden opgeroepen (Howe, 2006). Deze vorm van het gebruik van social media veronderstelt een (radicaal) andere aanpak van NPD (New Product Development) dan wanneer dit intern gebeurt. Interne informatie over toekomstige ontwikkelprojecten moet op een bepaalde manier naar buiten. Erkennen dat buitenstaanders misschien slimmer zijn dan eigen mensen kan intern weerstand oproepen en kan leiden tot afwijzen van de geïdentificeerde externe kennis. Om deze problemen te verhelpen moet er zowel veel aandacht zijn voor de processen en structuren bij de aanpak van een crowdsourcingsproject als zodanig, als naderhand bij de verdere implementatie van de gekozen oplossing. Alleen bedrijven die bij NPD erin slagen een synergie te realiseren tussen hun eigen processen en ideeën en de ideeën die van buiten naar binnen komen zijn in staat te profiteren van de creatieve ideeën van buitenstaanders. Hieronder is een manier beschreven waarop een organisatie kan gaan werken met crowdsourcing. Deze aanpak volgt de 6 stappen zoals beschreven in (Lüttgens, Antons, Pollok, & Piller, 2012).

Stappen

Fase 1 Initiatie

Een crowdsourcingsproject begint met het formuleren van een crowdsourcingsprojectplan met projectdoelstelling (wat wil je bereiken, doelen in kaart brengen) en businesscase (kosten en de te verwachten resultaten). Maar een businesscase alleen is onvoldoende. De problemen die in het kader van een crowdsourcingsproject aangepakt gaan worden moeten worden leven in de organisatie (moeten urgent zijn dringend om een oplossing vragen (Kotter, 1995)) en het project moet vervolgens gedragen worden door diezelfde organisatie. **Ondersteuning van de aanpak door de directie**, met aandacht voor de bewaking van het proces en voor de inhoud/het op te lossen probleem is daarom essentieel (noodzaak van een kartrekker). De werknemers dienen daadwerkelijk bij het project betrokken te worden. Het gaat ook om te weten welke collega's wanneer nodig zijn om het project succesvol te kunnen doorlopen. **Structuren en routines binnen de organisatie en verantwoordelijkheid en tijd zijn van belang**. Verder in deze fase aandacht voor wettelijke aspecten /IP i.s.m. (eigen) juristen. Dit IP aspect moet echter op zijn merites worden beoordeeld. Het kan best zijn dat IP lastig is of dat snelheid belangrijker is dan bescherming.

Aandachtspunten:

- Commitment leiding
- Betrokkenheid werknemers
- Kennis Sociale Media
- Kartrekker

Fase 2 Keuze voor het benaderen van welke crowd

Om te bepalen welke crowd hoe benaderend moet worden dient allereerst vastgesteld te worden om welke fase in het innovatieproces het bij dit crowdsourcingsproject gaat. Gaat het om ideeëngeneratie of om b.v. specifieke (technische) oplossingen in de realisatiefase? Afhankelijk daarvan en van de doelstelling van het project kun je kiezen voor het inschakelen van klanten, van experts op een bepaald terrein of van nog een andere 'crowd'. Welke crowd is afhankelijk van de het vraagstuk. Crowdsourcen kun je zelf organiseren en een duurzame band met je eigen 'crowd' opbouwen. Dat is alleen mogelijk als op **alle items van de starttest** hoog gescoord is. Het is daarbij van belang aandacht te besteden aan het beloningsmechanisme. Beloningsstructuur en de participatiemogelijkheden moeten zodanig worden opgesteld dat de juiste crowd aanbeoord zal gaan worden.

Je kunt het ook met een externe partij doen. Of middels een bestaand platform. De bemiddelaars hieronder zijn nuttig voor verschillende fasen van het NPD-proces. Voorbeelden staan ook in het resultaat van de scan en op de website

Bekende bemiddelaars zijn (Verbunt, 2013):

- Ideegeneratie
- Battle of Concepts
- Idea Bounty
- Ideaken
- Realisatiefase
- Innocentive
- Ideaconnection
- NineSigma
- Yet2

Aandachtspunten:

- Welke fase van de NPD?
- Bemiddeling of niet?
- Welke crowd gaat benaderd worden?
- Beloningsstructuur
- Kennis sociale media

Fase 3 Vraagarticulatie

Als op een bepaald moment de vraagstelling ontstaat moet deze juist worden geformuleerd. Dit heet opstellen van een Request for Proposal (RPF). In de RPF wordt het probleem/vraagstuk beschreven dat opgelost moet worden: wat is de aard van de vraag; wat verwacht je aan output; wat is daarin de kernvraag. Het goed omschrijven van de vraag is met name belangrijk bij crowdsourcing in een latere fase van NPD. Verder de infrastructuur voor de vraag. Dit onderwerp wordt altijd als lastig ervaren. Je kunt immers een publieke vraag neerleggen over een constructieprobleem van een stofzuiger waardoor de applicatie meteen duidelijk is. Je kunt ook de vraag abstraheren naar een voorbeeld als het optimaliseren van het filteren van lucht.

Specifieke vragen aan experts zijn gemakkelijker te handelen dan (algemenere) vragen aan een diffusere groep(klanten). **Kennis en gebruik van sociale media speelt hierbij een grote rol.** Ook bij de beschrijving van de implementatie /partnership-modellen voor het uitwerken van de oplossing.

Aandachtspunten:

- Wat is de aard van de vraag?
- Wat verwacht je aan output?
- Wat is daarin de kernvraag?

Fase 4 Uitzetten van de vraag

De concrete vraagstelling gaat vervolgens naar buiten. Het betreft hier de battle of concepts, het daadwerkelijk contact leggen met de crowd (community management). Als er gekozen is voor een bemiddelaar wordt deze fase afgehandeld door de bemiddelaar. Als het bedrijf het zelf doet kan dit alleen op basis van ervaring met en goed belegde verantwoordelijkheid en tijd voor de betreffende sociale media. Met hoge scores op de competenties **gebruik en ervaring met sociale media, structuren en routines binnen de organisatie en verantwoordelijkheid en tijd.** De kartrekker moet veel kunnen communiceren met de crowd.

Aandachtspunten:

- Motivatie van de crowd
- Interactieve communicatie met de crowd

Fase 5 Beoordeling van de inzendingen

Beoordeling van de binnengekomen oplossingen. Dit is de belangrijkste fase voor bedrijven die crowdsourcing gebruiken voor ideeëngeneratie. Er moeten voldoende experts zijn om de oplossingen te kunnen beoordelen en om inzenders binnen een redelijke termijn feedback te kunnen geven. Belangrijk is dat vooraf duidelijk is op welke manier er beoordeeld wordt. De voorbeeldsites van de bemiddelaars laten hier verschillende mogelijkheden zien.

Aandachtspunten:

- Beoordeling: wie (zelf; experts; jury)?
- Beoordeling: waarop (criteria)?

Fase 6 Vraagarticulatie

Het realiseren van een werkrelatie met de winnende oplossing(en). Wie gaat implementeren? Hoe integreer je dit? Het kan gaan om licentieovereenkomsten; overeenkomsten over materiaal transfer of om contracten voor ontwikkeltrajecten. Het succes van deze fase bepaalt of de gevonden oplossing structureel wordt opgepakt in het bedrijf.

Aandachtspunten:

- Wie gaat implementeren?
- Rol crowdrelatie
- Hoe integreer je dit?

LITERATUUR

- Howe, J. (2006, 12-10-2014). The Rise of Crowdsourcing.
- <http://mkbphhttp://www.zuyd.nl/onderzoek/lectoraten/innovatief-ondernehmenroductinnovatie.nl>
- <http://www.zuyd.nl/onderzoek/lectoraten/innovatief-ondernehmen>.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.
- Lüttgens, D., Antons, D., Pollok, P., & Piller, F. (2012). Implementing Open Innovation Beyond the Pilot Stage: Barriers and Organizational Interventions. *RWTH-TIM Working Paper, October*.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *In search of excellence : lessons from America's best-run companies* New York: Warner Books.
- Verbunt, E. (2013). Crowd Innovation Retrieved 28-09-2014, 2014, van <http://crowdinnovation.nl/#home>.



TU/e Technische Universiteit
Eindhoven
University of Technology


MKB
L I M B U R G

Zuyd
Hogeschool

**ZU
YD**

