

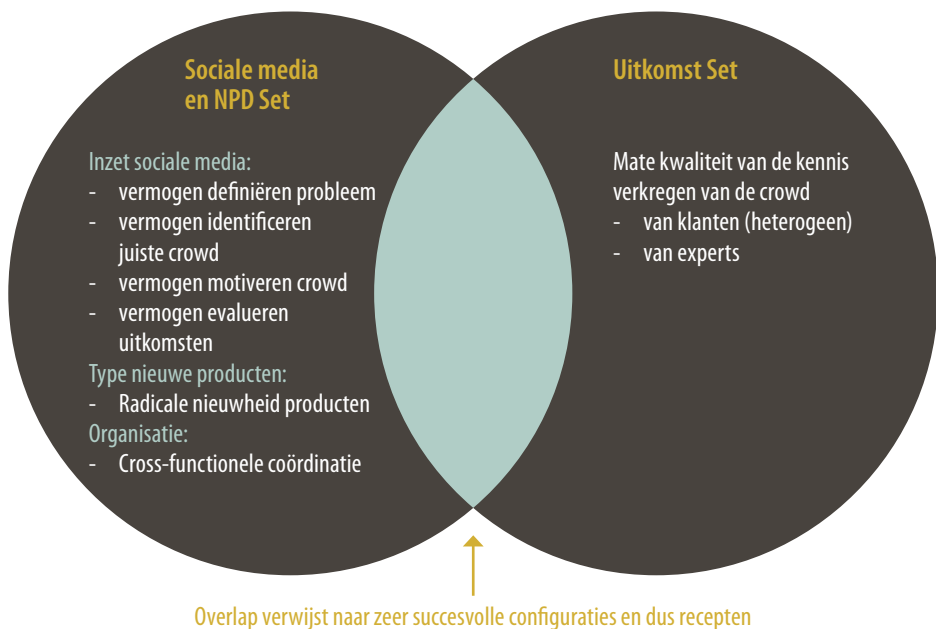


RECEPTEN UIT HET KOOKBOEK
VAN HET GEBRUIK VAN SOCIALE MEDIA
VOOR INNOVATIE



Introductie

Door het Internet zijn sociale media platformen populair geworden. Deze bevatten onder andere Facebook, Twitter maar ook LinkedIn en blogs. Het doel van deze platformen is sociaal netwerken dus kennisuitwisseling en het samen kennis creëren. De platformen bieden bedrijven veel nieuwe kansen, met name om hun innovatiecapaciteit te vergroten. Sociale media zijn dé weg naar open innovatie. Maar welke recepten leiden tot succes? En zijn deze recepten gelijk voor bedrijven die homogene groepen experts dan wel vaak zeer heterogene groepen klanten betrekken?



Figuur 1
Onderzoeksmodel: De ingrediënten van gebruik van social media die we bekijken



Empirisch bewijs toont aan dat sociale media veel voordelen bieden. Poetz en Schreier (2012), bijvoorbeeld, toonden dat crowd sourcing leidt tot meer en betere productideeën. Nischikawa et al (2013) toonden positieve effecten aan op het financieel presteren van bedrijven. Voorwaarde voor succes lijken echter een professionele organisatie, en afstemming met het productontwikkelp proces van het bedrijf (Kenly en Poston, 2010). Wij pakten de handschoen op en onderzochten welke precieze combinaties van factoren (configuratie) een bedrijf nodig om succesvol sociale media in te zetten in new product development (NPD). Wij hielden rekening met de wijze waarop de verkregen kennis wordt geïntegreerd in het NPD-proces. We deden dit op twee manieren. Enerzijds namen we mee dat bedrijven het probleem en de crowd goed moeten specificeren, goed moeten motiveren en goed ideeën moeten evalueren. Zonder deze doelgerichtheid zal geen goede kennis-acquisitie kunnen gebeuren. Ook betrokken we de invloed van cross-functionele coördinatie tussen R&D en marketing; immers om de kennis goed te kunnen opnemen en integreren is goede samenwerking en begrip tussen afdelingen essentieel. Tot slot hielden we rekening met de mate van nieuwigheid van de producten die men ontwikkelt; komt sociale media gebruik met name ten goede aan incrementele of radicaal nieuwe producten?

Analytisch methode

Het onderzoek richtte zich op het gebruik van social media voor innovatiedoeleinden bij het MKB in Limburg. Omdat dit gebruik nog beperkt is, moest specifiek worden gezocht naar gebruikers. Via twee wegen waren we in staat 37 bedrijven te vinden die bereid waren mee te doen. Dit waren: het benaderen van (1) drie bedrijfskringen van technische bedrijven in Brabant/Limburg, en (2) bedrijven van de top 100 meest innovatieve bedrijven in Nederland. De bedrijven werd gevraagd een web-survey in te vullen. De respondenten waren met name directeur/eigenaren. Het onderzoek vond plaats medio 2014. Voor de verschillende constructen van het model werden vragen opgesteld en vooraf getest.

De data werden geanalyseerd in twee fasen. In de eerste fase werden de constructen aangemaakt en gecontroleerd op betrouwbaarheid en validiteit (SPSS.20 software). In fase twee werd naar recepten van indicatoren/constructen gezocht van bedrijven met een hoge mate van kwaliteit van de verkregen kennis. Hierbij werd onderscheid gemaakt inzet van social media voor het verkrijgen van kennis van experts en van klanten. Terwijl experts vaak een wat kleinere groep betreft met toegesneden kennis, gaat het bij klanten om grote aantallen en het 'leveragen' van heterogeniteit. (vergelijk Bonabeau 2009).

Voor de analyse gebruikten we fuzzy set Qualitative Case Analysis (fsQCA). Deze techniek bekijkt cases in totaliteit. Specifiek zoekt het programma alle mogelijke profielen van c.q. combinaties van 'traits' af en zoekt die profielen die consistent zijn met de profielen van cases die ook als kenmerk hebben dat ze in de groep (set) zitten van hoog presterende bedrijven. In ons geval: definieerden we hoog presteren als bedrijven met een hele hoge mate van kwaliteit van kennis van de social media excercitie. We keken naar de 25% 'top performers' qua kennis verkregen van inzet van social media bij experts en klanten.

Resultaten: de configuraties van "top performers"

We vonden twee succesprofielen voor het gebruik van sociale media met experts (zie linker kant Tabel 1); en één profiel voor het betrekken van klanten (rechter kant van Tabel 1). De 'overall consistency' van de oplossingen is hoog (>86%). Dit is een indicatie van de kwaliteit van model fit, welke dus goed genoemd kan worden. De codes dient u als volgt te lezen:

- ingrediënten die per se nodig zijn: ●
- ingrediënten die fataal zijn en dus per se vermeden moeten worden: ✕
- ingrediënten die er niet zo toe doen: [spatie].

Opvallend aan al onze drie oplossingen zijn de overeenkomsten. In feite zien we dat veel ingrediënten aanwezig *moeten* zijn. Het wijst uit dat: (a) een zeer systematische aanpak *essentieel* is, waarbij het gaat om goede probleemafbakening, motiveren van de crowd en een goede evaluatie van verkregen ideeën¹. Verder geldt dat een goede cross-functionele samenwerking van R&D met Marketing cruciaal is en dus aanwezig moet zijn. Tot slot zien we dat de inzet van sociale media met klanten alleen succes geeft voor radicaal nieuwe producten. Voor gebruik van sociale media met experts is er één specifieke oplossing gericht op alleen niet-radicaal (=incrementele) nieuwe producten en een meer generieke oplossing die samengaat met radicale en incrementele nieuwe producten (zie × en [spatie] bij respectievelijk de linker en rechter oplossing bij experts in Tabel 1).

Tabel 1

fsQCA Results: Drie configuraties leidend tot zeer hoge kennis voor NPD als resultaat van het betrekken van experts en klanten via sociale media

	Oplossingen/configuraties		
	Experts 1	Experts 2	Klanten 1
1. Vermogen specificeren probleem/crowd		●	●
2. Vermogen motiveren crowd	●	●	●
3. Vermogen evalueren uitkomsten crowd	●	●	●
4. Cross-functional cooperatie	●	●	●
5. Radicale nieuwe producten	×		●
Consistentie	.91	.90	.86
Ruwe coverage	.77	.74	.69
Unieke coverage	.10	.07	.69
Overall consistentie		.91	.86
Overall coverage		.83	.69

Legenda: ● symboliseert noodzakelijke aanwezigheid van de 'trait'/kenmerk. Het × teken stelt noodzakelijke afwezigheid van het kenmerk. 'Spatie' verwijst naar de conditie dat kenmerk geen impact heeft/ mag aanwezig als wel afwezig zijn.

¹ met een kleine uitzondering voor probleem afbakening bij oplossing 1 waar iets clementie is.

Discussie

Ons onderzoek toont aan dat MKB bedrijven zeer succesvol sociale media voor NPD inzetten. Het vraagt echter strikt management om tot de top 25% presteerders te gaan horen. Of men nu de sociale media gebruikt om experts of klanten aan te sluiten, steeds zal een zeer systematische aanpak nodig zijn, waarbij het probleem goed geduid wordt en de crowd goed gekozen, men deelnemers goed motiveert en de verkregen kennis zorgvuldig evalueert, alvorens het te integreren in het NPD proces. Dit laatste vereist een hoge mate van crossfunctionele coördinatie en samenwerking is tussen R&D en marketing, zo zeggen onze resultaten. Het inzetten van sociale media met klanten kan voor het creëren van radicaal nieuwe producten. Voor de inzet om kennis te verwerven voor incrementele verbetering van nieuwe producten vinden we geen aanwijzingen en dus ook geen recepten. Dit is consistent met het idee dat veel klanten betrekken inspeelt op heterogeniteit van kennis. Het faciliteert zogenaamde 'distant search' en dat geeft radicalere innovatie. Inzet van sociale media bij experts is flexibeler, in die zin dat het goed samen gaat met radicale en incrementele productvernieuwing. Consistent hiermee is bijvoorbeeld ook geen scherpe probleemformulering nodig om incrementele verbeteringen samen met experts aan producten aan te brengen. Dit is echter wel belangrijk als meer radicale stappen in coöperatie met experts beoogd worden.





Colofon

Auteurs

Prof. Dr. Ed Nijssen, TU Eindhoven
Dr. Jimme Keizer, TU Eindhoven en Zuyd Hogeschool
Dr. Aukje Leufkens, TU Eindhoven en Zuyd Hogeschool
Drs. Astrid Schiepers, Zuyd Hogeschool
Drs. Rienke Schutte, Zuyd Hogeschool

Uitgave

Sittard, januari 2015

TU/e Technische Universiteit
Eindhoven
University of Technology


MKB
L I M B U R G

Zuyd
Hogeschool **ZU
YD**