|  |
| --- |
| De implementatie van social media in organisaties |



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Auteur: | Jarmo te Raa |  |
|  | 1520039 |  |
|  |  |  |
| Datum: | 06-06-2010 |  |
|  |  |  |
| Stageadres: | Bijl, partners in Public Relations | http://bijlpr.ontwikkelversie.nl/gfx/bijl_logo2.gif |
| Amsterdam |
|  |  |  |
| Opleiding: | Hogeschool Utrecht | http://www.deresen.nl/portfolio2/images/logo_hu.gif |
| Instiutuut voor communicatie |
|  | Communicatiemanagement |
|  | Utrecht |
|  |  |  |
| Bedrijfsbegeleidster: | Mieke Plaschek |  |
|  |  |  |
| Hogeschoolbegeleidster: | Renate van der Meer |  |

# Managementsamenvatting

Als gevolg van de ontwikkeling die Social Media in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt, zijn steeds meer Nederlandse organisaties gebruik gaan maken van Social Media. Hierdoor is onder adviseurs van Bijl PR behoefte ontstaan aan kennis en inzichten over de wijze waarop organisaties die reeds gebruik maken van Social Media te werk zijn gegaan. Bijl PR heeft mij opdracht gegeven om op deze kennisbehoefte in te spelen

Dit adviesrapport is vervolgens tot stand gekomen op basis van interviews, literatuurstudie en gesprekken met adviseurs van Bijl PR. Uit de gesprekken met adviseurs kwam naar voren dat de interne vraag met name gericht is op het gebruik van Social Media in de beginfase. Men is geïnteresseerd in de aanleiding en uitvoering van de beginfase. Welke rol de verschillende afdelingen hierbij spelen? Welke advieskansen biedt de samenwerking tussen afdelingen en op welke wijze kunnen resultaten worden gemeten?

Ik heb geconstateerd dat Social Media in de praktijk in veel gevallen nog niet op een organisatiebrede wijze wordt uitgevoerd. De oorzaak hiervan is dat de motivatie voor het gebruik van Social Media, in de veel gevallen binnen afzonderlijke afdeling(en) ontstaat. Dit heeft tot gevolg dat afdelingen los van elkaar met Social Media gaan werken. Voor effectief gebruik van Social Media is samenwerking tussen afdelingen van essentieel belang. Daarom is het wenselijk dat afdelingen al tijdens de beginfase samenwerken, zodat de uitvoering van Social Media als geïntegreerd werkproces tussen afdelingen zich al in deze periode kan ontwikkelen.

In het verloop van de beginfase van Social Media zijn vier fasen te onderscheiden. Dit zijn achtereenvolgens de Luisterfase, Pilotfase, Leerfase en Implementatiefase. Wanneer in deze fasen één persoon binnen de organisatie de regie voert die vooraf gezamenlijk is afgesproken, dan kan er gewerkt worden aan de ontwikkeling van een organisatiebreed gedragen beleid.

Om de effecten van Social Media te kunnen meten, moet vanaf de beginfase gewerkt worden aan de ontwikkeling van een meetmethodiek. In de beginfase zal deze methodiek nog regelmatig aangepast moeten worden. Ook hierbij is de samenwerking tussen afdelingen van belang.

Centrale aspecten in dit advies zijn de centrale regie en samenwerking tussen afdelingen tijdens de ontwikkeling van Social Media. Bijl PR kan op dit organisatiebrede proces inspelen door als meedenkend partner te participeren in de ontwikkeling van gemeenschappelijke vertrekpunten en het opstellen van beleid.

Jarmo te Raa

Utrecht, juni 2010

# Voorwoord

Dit adviesrapport aan Bijl Partners in Public Relations heb ik geschreven in het kader van mijn afstudeerperiode voor de studie communicatiemanagement aan de Hogeschool Utrecht. Tijdens mijn afstudeerperiode heb ik gedurende 6 maanden een prettige en leerzame stage doorlopen bij Bijl PR te Amsterdam.

Mijn speciale dank gaat uit naar Mieke Plaschek, senior communicatieadviseur bij Bijl PR. Ze heeft zich het afgelopen halfjaar ingezet als stagebegeleidster vanuit Bijl PR. Haar kennis, adviezen en motivatie hebben mij zowel tijdens bij het uitvoeren van mijn stage activiteiten als het schrijven van dit advies gesteund. In dit voorwoord wil ik naast Mieke ook de andere werknemers van Bijl PR bedanken voor hun collegialiteit en behulpzaamheid gedurende mijn stage.

Daarnaast wil ik mijn dank betuigen aan Renate van der Meer vanwege haar functie als docent stagebegeleidster. De kennis en ervaring van Renate zorgde bij ieder vraagstuk voor een verhelderend antwoord en een praktisch advies.

Jarmo te Raa

Utrecht, juni 2010

Inhoudsopgave

[1. Inleiding 3](#_Toc263636990)

[1.1 Aanleiding voor dit rapport 3](#_Toc263636991)

[1.2 Leeswijzer 4](#_Toc263636992)

[2. Aanpak 6](#_Toc263636993)

[2.1 Het onderwerp 6](#_Toc263636994)

[2.2 Probleemstelling 7](#_Toc263636995)

[2.3 Onderzoeksvraag 7](#_Toc263636996)

[2.4 Onderzoeksopzet 8](#_Toc263636997)

[3. Social Media in de praktijk 9](#_Toc263636998)

[3.1 Waarom Social Media? 9](#_Toc263636999)

[3.2 Welke functie heeft Social Media? 13](#_Toc263637000)

[3.3 Welke fasen doorlopen bedrijven? 18](#_Toc263637001)

[4. De toepassing van Social Media 24](#_Toc263637002)

[4.1 Hiërarchie bij de inzet van Social Media? 24](#_Toc263637003)

[4.2 Hoort Social Media bij een afdeling? 24](#_Toc263637004)

[4.3 Samenwerking tussen afdelingen 25](#_Toc263637005)

[4.4 Vrijheid van verschillende afdelingen. 25](#_Toc263637006)

[4.5 Duur van de inzet van Social Media 26](#_Toc263637007)

[4.6 Meetmethodieken 27](#_Toc263637008)

[4. Conclusies 30](#_Toc263637009)

[5. Advies 34](#_Toc263637010)

[6. Nawoord 38](#_Toc263637011)

[7. Literatuurlijst 39](#_Toc263637012)

[8. Bijlagen 40](#_Toc263637013)

[Bijlage 1 41](#_Toc263637014)

[Bijlage 2 43](#_Toc263637015)

[Bijlage 3 44](#_Toc263637016)

[Bijlage 4 45](#_Toc263637017)

[Bijlage 5 46](#_Toc263637018)

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding voor dit rapport

Voor u ligt het adviesrapport dat ik heb geschreven voor Bijl partners in Public Relations, over de implementatie van Social Media binnen organisaties. Op basis van kwalitatief onderzoek en literatuurstudie beschrijf ik in dit rapport hoe er binnen organisaties begonnen wordt met de inzet van Social Media. Het blijkt dat organisaties hierbij goed kunnen worden ondersteund door een onafhankelijke partner, zoals Bijl PR. Het rapport sluit daarom af met conclusies en aanbevelingen die adviseurs van Bijl PR kunnen gebruiken in hun samenwerking met bedrijven die starten met de inzet van Social Media.

Voor het bepalen van dit onderzoeksonderwerp waren twee zaken van belang. Allereerst stond vanuit de opleiding vast dat het onderwerp raakvlak moest hebben met corporate communicatie. Daarnaast kwam in de onderzoeksvoorstellen van Bijl PR meerdere malen terug dat Bijl PR geïnteresseerd was in de ontwikkeling van het onderwerp Social Media binnen organisaties. De waarneming dat er zowel online, als in de literatuur, relatief weinig over uitvoering van Social Media geschreven is, heeft de doorslag gegeven voor de ontwikkeling van dit adviesrapport. Naar aanleiding van deze waarneming heb ik door middel van gesprekken met adviseurs van Bijl achterhaald welke vraag naar praktische inzichten er binnen de Bijl PR bestaat.

Uit deze gesprekken is gebleken dat adviseurs met name geïnteresseerd zijn in de beginfase en aanleiding voor het gebruik van Social Media. Daarnaast kwamen specifiekere vragen over de uitvoering van samenwerking tussen afdelingen, meetmethodiek en hiërarchie naar voren.

Doel van dit rapport is overdracht van kennis over Social Media, die aansluit bij de ideologie van Bijl PR in hun adviesfunctie. Speerpunt van Bijl, partners in Public Relations, is namelijk om op een gelijkwaardige manier met de klant samen te werken. Daarnaast voorziet dit adviesrapport de adviseurs van Bijl PR, van inzichten over de (begin) inzet van Social Media. Deze inzichten kunnen als handvatten dienen voor casuïstiek met betrekking tot organisaties die zelfstandig met Social Media (willen) werken.

##### Huidige kennis van Bijl PR ten aanzien Social Media

Het kennisniveau op gebied van Social Media onder de adviseurs van Bijl PR is relatief hoog. Dit komt doordat Bijl PR streeft naar innovatie en ontwikkeling van het vak PR. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de interne cursussen die Bijl PR geeft over Social Media. Ook ligt het kennisniveau hoog door dochteronderneming Coopr. Coopr ondersteunt adviseurs van Bijl PR met expertise op het gebied van online PR, Social Media en digitale communicatie.

Ondanks deze kennis binnen Bijl PR merken adviseurs op dat advisering met betrekking tot ontwikkeling van Social Media in organisaties relatief langzaam ontwikkelt. Dit heeft volgens hen te maken met het feit dat de ontwikkeling van Social Media in Nederland langzaam verloopt. In 2009 was het percentage Nederlandse bedrijven dat gebruik maakt van Social Media slechts 36% .

De combinatie van relatief hoge kennis over Social Media binnen Bijl PR en de langzame ontwikkeling van het gebruik hiervan door klanten biedt kansen voor Bijl PR. Zeker gezien de positie van Bijl adviseurs om als partner, samen met klantorganisaties, de ontwikkeling van Social Media op te pakken. Dit adviesrapport kan hierbij een inspirerende waarde hebben, doordat het voorziet in inzichten die kunnen leiden tot nieuwe adviestrajecten.

## 1.2 Leeswijzer

In hoofdlijnen is dit rapport te verdelen in de volgende onderdelen.

* Inleiding
* Onderzoeksbeschrijving
* Onderzoek
* Conclusies
* Advies

De inleiding op het rapport geeft toelichting op de casuïstiek voor dit advies. Tevens verklaart dit onderdeel de aanleiding voor het onderzoek.

De onderzoeksbeschrijving bestaat uit toelichting op het onderwerp Social Media en de beschrijving van het onderzoek. In de toelichting van het onderwerp heb ik de definitie van het onderwerp Social Media uit de theorie beschreven, mijn visie ten aanzien van het onderwerp beschreven en heb ik kort beschreven waarom Social Media geen trend is maar een blijvende ontwikkeling. In de beschrijving van het onderzoek is naast de probleemstelling, onderzoeksvraag en deelvragen, toegelicht wat de onderzoeksopzet is geweest en welke methodiek ik hiervoor heb toegepast.

Het onderzoeksdeel is zowel diagnostisch als beschrijvend van aard, hierdoor is een splitsing in twee delen ontstaan. Het eerste deel is diagnostisch en beschrijft het proces rondom Social Media inzet als geheel. Het dient ervoor de lezer inzicht te geven in de bestaande gang van zaken. In het tweede deel wordt dieper ingegaan op specifieke vraagstukken van adviseurs van Bijl PR die betrekking hebben op samenwerking, langdurige inzet en meetmethodiek. In onderstaande tabellen is beschreven wat deze onderdelen voor toegevoegde waarde bieden voor adviseurs van Bijl PR.

Deel I – Social media in de praktijk

Figuur – Inhoud rapport deel I

Deel II – De toepassing van Social Media

Figuur - Inhoud rapport deel II

Het onderdeel conclusies is net als het rapport opgebouwd uit twee delen. Het eerste deel beschrijft de conclusies met betrekking op de motivatie en uitvoering van Social Media. In deel twee heb ik de conclusies beschreven die betrekking hebben op de toepassing van Social Media.

Het advies dat volgt uit dit onderzoek is opgebouwd uit een korte inleiding, een algemeen advies over de samenwerking tussen afdelingen binnen de organisatie en drie toepasbare adviezen aan de adviseurs van Bijl PR. Deze adviezen zijn voorzien van een toelichting over de manier waarop men deze adviezen kan toepassen.

# 2. Aanpak

## 2.1 Het onderwerp

##### Definitie

Social Media omvat alle mediatypen waarin internet als basis dient voor interactie tussen zender en ontvanger, door de mogelijkheid te bieden voor gelijkwaardige interactie. Het sociale aspect in het begrip duidt op deze mogelijkheid.

De onderstaande definitie van Social Media is overgenomen uit het boek ‘Putting the public back in Public Relations’ en is naar mijn mening een van de meest omvattende definities die ik tot op heden heb gelezen. Dit komt omdat deze definitie op een neutrale wijze de twee belangrijkste ontwikkelingen beschrijft waar organisaties rekening mee houden in hun communicatie beleid. Dit is in eerste instantie de ontwikkeling van het internet waardoor iedereen direct met elkaar in contact kan komen. De tweede ontwikkeling is de vergroting van invloed van een individu.

“Social Media is the democratization of content and the shift in the role people play in the process of reading and disseminating information (and thus creating and sharing content). Social Media represents a shift from broadcast mechanism to a many-to-many model, rooted in a conversational format between authors and peers within their Social channels. Social Media is, quite simply, anything that uses the internet to facilitate conversations. People now have the opportunity to broadcast their thoughts, opinions, and expertise on a global scale. In many cases, these voices are as influential as many of the most widely renowned journalists and industry experts.” (Solis & Breakenridge, Putting the public back in Public Relations, 2009)

##### Trend?

Hoewel Social Media op dit moment als ‘begrip’ bestaat, is de kans groot dat Social Media in de toekomst zal verworden tot een ‘vorm van nieuwe media’. Dit komt omdat er steeds meer gekeken zal worden naar de effecten die Social Media heeft. Namelijk democratisering van informatie door de gelijke invloed op het internet en de nieuwe mogelijkheden die hierdoor ontstaan om met elkaar in contact te komen. Dit zal tot gevolg hebben dat het begrip Social Media uiteindelijk zal verworden tot een vorm van nieuwe Media.

“In the end Social Media is only a chapter in the evolution of New Media and the pages are slowly turning to the future.” (Solis, The 10 stages of social media integrations in Business, 2010)

##### Waarom Social Media

Het *trends in retail onderzoek* (Keizer, 2009) beschreef afgelopen jaar de verschuiving van probeerconsumentisme naar beslisconsumentisme. Dit houdt in dat de consument steeds selectiever wordt in het keuzeproces en zich sterker bewust is van haar eigen rol en invloed. Dit zie ik als een van de oorzaken voor de behoefte aan Social Media in de hedendaagse maatschappij. Neem bijvoorbeeld de invloed van vergelijkingssites. Deze waren aan het begin van deze eeuw al in opkomst, maar werden in 2009 al door 73% van de Nederlanders gebruikt . Daarnaast toont onderzoek aan dat er op online platformen gesprekken over merken en producten op gang komen.

Je zou zeggen dat dergelijke ontwikkelingen voldoende aanleiding geven voor organisaties om met Social Media aan de gang te gaan. Toch is slechts een klein deel *(35%)*(Social Embassy, 2009) van de Nederlandse organisaties bezig met Social Media. Het is goed denkbaar dat de meeste bedrijven nog huiverig zijn voor het medium omdat ze nog niet goed weten hoe ze met Social Media moeten werken. Gebruik van het nieuwe medium heeft immers niet alleen invloed op het gebied van klantrelaties en communicatiemethoden. Als gevolg van de inzet van Social Media verandert ook de manier waarop organisaties de inzet van deze nieuwe mediavorm intern organiseren.

##### Social Media als verzamelnaam, begrip of fenomeen?

Omdat het onderwerp Social Media een breed begrip is, kun je gemakkelijk ‘verdrinken’ in het informatie aanbod over dit onderwerp. Daarom kun je Social Media naar mijn mening op drie niveaus interpreteren. Te weten als fenomeen, verzamelnaam of uitvoerende activiteit. Deze splitsing dient als handvat om te schakelen tussen de verschillende invalshoeken op Social Media. Hieronder volgt een korte toelichting op de drie niveaus.

*Social Media als fenomeen*. Dit niveau beschrijft Social Media als ontwikkeling op het internet. Naar mijn idee wordt deze interpretatie vaak verward met de web 2.0 ontwikkeling . Hierdoor werd het voor gebruikers van het internet gemakkelijker om zelf content te plaatsen op het internet. Op deze manier beschouw je dus kort gezegd een ontwikkeling op internet. Ook de definitie van het onderwerp, zoals eerder beschreven, is op dit niveau vastgesteld.

*Social Media als uitvoerende activiteit*. Dit niveau omvat alle werkzaamheden die komen kijken bij het gebruik van Social Media. Dit is meer dan alleen de uitvoering van middelen. Het heeft bijvoorbeeld ook te maken met monitoring van het internet en de organisatie en implementatie van dit medium in een organisatie.

*Social Media als verzamelnaam*. Dit niveau beschrijft alle afzonderlijke platformen, diensten en mediatypen die op het internet actief zijn samengevat. Het is een noemer zoals je alle titels van vakbladen en kranten onder printmedia zou kunnen samenvatten. Het is goed te realiseren dat deze verzameling constant in verandering is door de snelle ontwikkelingen van het Sociale Medialandschap. Voorbeelden van platformen binnen een mediumtype zijn bijvoorbeeld Hyves binnen communities, of Twitter binnen mircoblogging.

Omdat het in dit advies draait om de inzet van Social Media door organisaties en de gevolgen die dit heeft qua uitvoering, heeft dit advies betrekking op het begrip Social Media als uitvoerende activiteit.

## 2.2 Probleemstelling

Adviseurs van Bijl PR hebben behoefte aan kennis over de toepassing van Social Media door organisaties en aan de kansen die deze kennis Bijl PR biedt.

## 2.3 Onderzoeksvraag

Welke factoren en actoren hebben bij Nederlandse bedrijven, die op dit moment *(Zomer 2010)* gebruik maken van Social Media, een rol gespeeld bij de implementatie van Social Media binnen hun organisatie?

#### Deelvragen

* Waarom is de organisatie met Social Media begonnen?
  + Hoe zijn organisaties zich bewust geworden van de invloed van Social Media?
  + Wie heeft zich binnen de organisatie ingezet om Social Media te gaan gebruiken?
* Hoe gaat de beginfase van Social Media inzet in zijn werk?
  + Welke fasen doorlopen bedrijven?
* Hoe is de inzet van Social Media in de praktijk georganiseerd?
  + Bij welke afdeling hoort Social Media volgens organisaties?
  + Hoe gaat men intern met Social Media om?
    - Samenwerking
    - Hiërarchie
    - Social Media binnen de organisatie
  + Wat zijn meetmethoden van organisaties?

## 2.4 Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestaat uit twee fasen. In de eerste fase van het onderzoek is informatie over de praktische inzet en theorie over Social Media verzameld. Ook de interviews hebben in deze fase van het onderzoek plaatsgevonden.

In de tweede fase van het onderzoek heb ik de resultaten van de interviews uit de eerste fase verwerkt en deze resultaten vergeleken met de kennis en inzichten uit de literatuurstudie. Deze analyse heeft geleid tot de conclusies en aanbevelingen met betrekking tot het gebruik van Social Media.

##### Onderzoeksmethoden

Kwalitatief onderzoek:

*Interviews met professionals.* De interviews met professionals hebben plaatsgevonden op locatie bij de professionals. En zijn afgenomen door middel van semigestructureerde interviews (Bijlage1). Voor dit onderzoek heb ik 12 interviews afgenomen met professionals ().

Respondenten van deze interviews zijn werkzaam voor middelgrote Nederlandse bedrijven die reeds gebruik maken van Social Media. De respondenten zijn allen persoonlijk betrokken bij het gebruik van Social Media en beschikken hierdoor over bovengemiddelde kennis over dit onderwerp.

Voor de verwerking van deze interviews heb ik alle interviews uitgeschreven. Vervolgens heb ik deze uitgeschreven interviews aan de hand van de vragenlijst gecomprimeerd in Excel sheets. Ik heb deze interviews niet gepubliceerd vanwege de nadrukkelijke vraag van veel respondenten om dit niet te doen. Daarom zijn de in dit rapport gebruikte citaten uit interviews anoniem.

Literatuur onderzoek

Het literatuuronderzoek in dit advies dient als onderbouwing en aanvulling op het onderzoek. Daarnaast heb ik mijzelf op het onderwerp ingelezen aan de hand van, voornamelijk Amerikaanse, boeken over Social Media.

Deskresearch

Gedurende het gehele onderzoek heb ik verschillende blogs gelezen van Social Media experts en schrijvers van Boeken over Social Media. Deze vorm van informatie heeft mij gedurende het onderzoek geholpen bij verschillende inzichten over het onderwerp. Voor enkele kwantitatieve gegevens in dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van onderzoeksrapporten.

# 3. Social Media in de praktijk

Deel 1

## 3.1 Waarom Social Media?

Dit hoofdstuk biedt inzicht in motieven die organisaties hebben om te beginnen met het gebruik van Social Media. Deze informatie kan adviseurs van Bijl helpen bij het waarnemen van (potentiële) gebruikers van Social Media. De motieven van respondenten komen in de meeste gevallen voort uit vergelijkbare typen aanleiding. In onderstaand schema heb ik onderscheid gemaakt tussen drie verschillende motieven voor de inzet van Social Media, te weten:

* Confrontatie met gevolgen van Social Media op de afdeling.
* Bewustwording van nieuwe Mediavorm.
* Door oplegging van het medium door het hoofdkantoor.

In bijna alle gevallen ging de intentie voor gebruik van Social Media uit van de afdeling Communicatie *(waar in dit geval ook corporate communicatie en PR onder valt)*, Klantenservice of Marketing.

Figuur – Motieven voor het gebruik van Social Media

##### Confrontatie met de gevolgen van Social Media.

*Effect op de reputatie*

In deze vorm van realisatie is er meestal een incident vooraf gegaan aan het gebruik van Social Media. Dit kan zijn dat een organisatie veel voorkomt op blogs en forums, maar bijvoorbeeld ook dat men gemerkt heeft dat er klachten van consumenten zijn waar men ‘iets’ mee wil. In de meeste gevallen was het de communicatie afdeling (in de breedste zin van het woord) die op deze manier geconfronteerd werd met het medium. Niet zo gek omdat deze aanleiding voor het opzetten van een Social Media strategie vaak van buiten de organisatie komt.

Het toepassen van Social Media als middel voor controleren en behouden van reputatie komt naar mijn idee het meest voort uit deze vorm van bewustwording. Vaak is het een issue (negatieve publiciteit als gevolg van blog of forum) die een organisatie bewust maakt van het medium. Logisch gevolg van een dergelijke confrontatie met Social Media is de inzet van een webcare team dat de online reputatie meet en deze waar nodig probeert te beïnvloeden.

Met name bij bedrijven met een hoge merkwaarde *(bijvoorbeeld beursgenoteerde bedrijven of servicegerichte bedrijven)* speelt dit reputatievraagstuk. Met het oog op de toekomst waarin internetdiensten en services steeds belangrijker zullen worden, is het belangrijk de betrouwbaarheid en ethiek van een merk in orde zijn. Respondenten noemen dit wel de hygiënefactoren van een merk.

*Wildgroei van initiatieven in een organisatie als gevaar.*

Wanneer het motief voor Social Media intern ligt, heeft men zich in veel gevallen gerealiseerd dat er binnen de organisatie reeds (verschillende) Social Media initiatieven zijn opgestart. Hierdoor ontstaat het gevaar dat er een oncontroleerbaar en diffuus beeld naar buiten wordt gebreacht.

Binnen organisaties waar meerdere Social Media initiatieven zijn/worden gelanceerd, is dit in veel gevallen voor de communicatieafdeling reden om aan de bel te trekken voor een gezamenlijk beleid. De oorzaak hiervan ligt in het feit dat de verschillende afdelingen los van elkaar gaan communiceren met de buitenwereld waardoor voor de ontvanger een diffuus beeld kan ontstaan. Dit gevaar doet zich met name bij grote organisaties voor, omdat er bij zulke organisaties meer werknemers zijn met een persoonlijke belangstelling Social Media.

##### De bewustwording over nieuwe Media

“Wij zijn gaan nadenken wat we met Social Media konden.” Is een herkenbare zin van organisaties die op deze manier met het onderwerp begonnen zijn. Vaak is men in de veronderstelling dat deze vorm van Media tot effectiever Mediagebruik leidt. Men heeft erover gehoord, gelezen of een succesvolle casus gelezen en wil hierdoor zelf ook met een vergelijkbaar medium aan de slag.

Hieronder een beschrijving van de waarnemingen per afdeling.

De aanleiding om met Social Media met betrekking op reputatie bezig te gaan ligt meestal in de waarneming van organisaties dat.

*Vanuit de communicatieafdeling*

De communicatieafdeling reageert in de meeste gevallen op Social Media als gevolg van de verschuivingen in het Medialandschap. Men kan zich niet meer alleen tot de conventionele stakeholders richten. Maar ook bloggers en andere (nieuwe) beïnvloeders vragen nu de aandacht van de afdeling. Daarnaast is de snelheid waarmee informatie zich verspreid binnen de publieke arena waarin er over het merk gesproken wordt vergroot. En neemt de vluchtigheid waarmee content op het internet geplaatst wordt toe, terwijl en de verantwoordelijkheid die men hiervoor neemt juist afneemt. Bovenop dit alles wordt de beïnvloeding van de consument slechts langzaam kritischer.

“Uitgerekend als je kijkt naar digitalisering, platforms waar wij kunnen spreken, maar ook platforms waar over ons wordt gesproken, zie je dat deze veel minder controleerbaar zijn dan vroeger.”

Communicatieafdelingen realiseren zich bijvoorbeeld dat bloggers geen wederhoor en rectificaties toepassen bij het schrijven van een bericht. Daarnaast zijn online bronnen ook lastiger te bereiken en werken ze niet meer aan de hand van input uit persberichten. Veel organisaties zien hierin een bedreiging die aanleiding geeft met de Social Media stroom mee te gaan om grip te houden op het merk, dus het bedrijf en daarmee de waarde van het bedrijf.

*Vanuit klantenservice*

Vanuit klantenservice ligt de motivatie voor Social Media-inzet meestal in de mogelijkheid om klachten van klanten op persoonlijk niveau op te pakken, of op een proactieve manier op te sporen. Daarbij is men vaak enthousiast over de mogelijkheid om veel voorkomende klachten op internet in kaart te brengen, waardoor men hierop kan inspelen (bijvoorbeeld in samenwerking met marketing en communicatie). Ook is een veelgehoord argument de mogelijkheid tot het faciliteren van een klant-helpt-klant forum.

*Vanuit marketingcommunicatie*

Marketeers zijn voornamelijk te spreken over het virale effect dat een Social Media campagne kan bereiken en de segmentatie van de doelgroepen in bijvoorbeeld communities. Ook de mogelijkheid die Social Media biedt voor het doen van marktonderzoek is populair. Dit komt met name door het hoge percentage Social Mediagebruikers binnen bepaalde doelgroepen.

Als ontwikkeling in online marketing

In de marketing is de doorontwikkeling van bestaande online marketing strategieën terug te zien. Wanneer organisaties bijvoorbeeld al een heel bewust online marketingbeleid hadden richting de doelgroep, wordt dit gestimuleerd door de komst van Social Media. Zo worden bijvoorbeeld extra functies aan websites toegevoegd waardoor deze interactiever worden. Ook is het doen van marktonderzoek via de eigen website door middel van polls, open vragen en online acties waarbij (video) content kan worden ge-upload populair.

Los van de hieronder beschreven waarneming per afdeling speelt in veel gevallen nog een motivator mee, namelijk het aantonen dat de organisatie met de tijd meegaat. Social Media is op dit moment *(Zomer 2010)* ‘hip’ en daarom aantrekkelijk voor organisaties die willen aantonen een modern bedrijf te zijn. Moderne organisaties zijn transparant en geven inzicht in waar ze mee bezig zijn, dit vraagt om directe, interactieve media op gebied van diensten, producten en service.

##### Vanwege richtlijnen opgelegd door een hoofdkantoor

Bij bedrijven die onderdeel uitmaken een groter geheel, zoals een multinational of ander soort moederorganisatie kan het voorkomen dat men überhaupt *nog* niet stil gestaan heeft bij de inzet van Social Media maar van de hoofdorganisatie te horen krijgt hiermee te moeten gaan werken. Wanneer een organisatie moet werken volgens richtlijnen van bovenaf, kan dit op twee manieren in zijn werk gaan.

Way of work

De eerste is dat de werkwijze als geheel vastligt en men een soort *‘way of work’* document ontvangt waarmee men moet werken. Deze werkwijze wordt vervolgens, door de afdeling die binnen de organisatie verantwoordelijk is voor Social Media gecontroleerd. Veelal door middel van een governance functie *(zie hoofdstuk.3.2)*. Deze functie de eerder genoemde wildgroei aan *(internationale)* Social Media initiatieven tegen te gaan.

Handreikingen

De tweede mogelijkheid is dat men handreikingen krijgt vanuit het hoofdkantoor. Bijvoorbeeld wanneer er een nieuw product gelanceerd wordt, ontvangt men praktisch bruikbaar materiaal bijvoorbeeld ter input van (micro)blogs en multimedia. Deze werkwijze kenmerkt zich door een zelfstandiger manier van inzet en toepassing van Social Media door de afdeling of het bedrijfsonderdeel.

## 3.2 Welke functie heeft Social Media?

Er bestaan veel manieren om Social Media in een organisatie uit te rollen. In dit hoofdstuk licht ik toe welke functies Social Media binnen een organisatie kan hebben. Hierbij is de belangrijkste vraag: Wat wil de organisatie met Social Media bereiken? Deze functies heb ik gekoppeld aan theorie en waarnemingen uit de interviews.

##### Doelen, Afdelingsfuncties en Abstracte functies

Het blijkt dat organisaties overeenkomende kenmerken vertonen wat betreft de doelen die men nastreeft met de inzet van Social Media. De meest voorkomende doelen voor de implementatie van Social Media binnen een organisatie zijn:

* Reputatiemanagement
* Commerciële doelen
* Support
* Co-Creatie

Ik heb voor deze doelen gekozen, omdat ze kunnen worden gekoppeld aan diverse afdelingsfuncties binnen een organisatie. Deze afdelingsfuncties heb ik aan aan de hand van een model uit de literatuur gekoppeld aan meer abstracte functies van Social Media ().

In de onderstaande tabel heb ik de doelen, afdelingsfuncties en abstracte functies van Social Media aan elkaar gekoppeld. Hierdoor kunnen uitspraken worden gedaan over de functie van Social Media per afdelingsfunctie binnen een bedrijf.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Doelen** | **Afdelingsfunctie** | **Abstracte Social Media functie** |
| Reputatiemanagement | Corporate Communicatie | Listening *(talking)* |
| Commerciële doelen | Marketing | Talking |
| Sales | Energizing |
| Support | Klantenservice | Supporting |
| Co-Creatie | Ontwikkeling | Embracing |

Zoals later in dit hoofdstuk zal blijken is het in sommige gevallen wenselijk dat verschillende afdelingen *(bv. corporate communicatie en Marketing)* in de uitvoering van Social Media samenwerken.

###### Reputatie -> Research -> Listening

De reputatie functie van Social Media is gefocust op het verzamelen en interpreteren van meningen en attituden ten aanzien van een merk. De invalshoek vanuit reputatie richt zich voornamelijk op ‘percepties van externe belangengroepen’. Doordat Social Media alle individuen met toegang tot internet een ‘stem’ heeft gegeven *(denk aan democratisering van internet),* is het belang van deze functie steeds groter.

Uit de afgenomen interviews blijkt dat de meeste respondenten een tool voor de online monitoring hebben ontwikkeld, om zicht te houden op wat er zich binnen de publieke arena afspeelt. In veel gevallen dient dit als vervanging van een knipseldienst of offline monitoring.

Organisaties die reactief gebruik maken van de monitoring functie nemen enkel waar wat er zich afspeelt op het internet. Deze input leidt tot inzicht in de attitude en mening van de klant. Deze kennis over wat er zich online afspeelt wordt vaak gebruikt als input voor andere afdelingen, zoals communicatie, marketing en development.

In de literatuur beschreven vorm van monitoring, is de functie ervan enkel gerelateerd aan de onderzoek (zie tabel). In veel gevallen maken respondenten bij deze monitoring ook gebruik van de interactiefunctie van Social Media. Bijvoorbeeld door met de consumenten of publieksgroepen in contact te treden, wanneer deze zich negatief hebben uitgelaten over de organisatie. In dit soort gevallen is vaak sprake van samenwerking tussen de afdeling die de monitoring uitvoert en klantenservice of marketing

In tegenstelling tot de theorie ben ik van mening dat in het onderdeel reputatie ook de functie talking terug moet komen. Dit komt omdat het onderdeel reputatie ook communicatie vanuit corporate communicatie moet omvatten. Op deze manier kunnen ook niet commerciële boodschappen naar stakeholders gecommuniceerd worden. Dit is immers geen commercieel doel, maar heeft wel betrekking op interactie *(talking)* met stakeholders en publieksgroepen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Theorie** | **Praktijk** |
| *Doel:*  Reputatiemanagement  *Afdelingsfunctie:*  Corporate Communicatie  *Social Media functie:*  Listening / Talking | * Functie:   Om publieksgroepen op internet monitoren   * Geschikt voor organisaties die insights zoeken voor communicatie, marketing en development | * Functie:   Verzamelen en interpreteren van insights en deze intern verdelen   * Uitvoering:   Reactieve Monitoring |

###### Commerciële doelen ->

Binnen organisaties waarmee met Social Media wordt gewerkt om commerciële doelen te bereiken, is een splitsing te maken in de afdelingsfuncties marketing en sales. Voorafgaand op de beschrijving van deze afdelingsfuncties marketing en sales, volgt een kleine inleiding over commerciële communicatie met behulp van Social Media.

Marketing en sales boodschappen zijn in tegenstelling tot niet verkoopgerichte communicatie, vaak minder relevant voor de ontvanger. Dit maakt het communiceren van commerciële boodschappen door middel van Social Media complexer dan voorheen. De kritische consument in de meeste gevallen namelijk geen behoefte aan commerciële interactie. David Weinberger schreef in het boek The cluetrain Manifesto “There is no market for your message” hiermee doelt hij op dit fenomeen.

Respondenten zijn het hiermee eens en willen voorkomen dat Social Media een schreeuwerige of pusherige reclamezuil wordt. Dit lost men vaak op door in plaats van een bericht, een dienst of service aan te bieden, waardoor de perceptie van de consument gunstiger wordt ten aanzien van de organisatie.

Marketing -> Talking

De invalshoek van marketingcommunicatie rondom perceptie en reputatie, is er meer op gericht om sturend op te treden in de manier waarop er over een organisatie gesproken wordt .

Zoals hierboven beschreven past deze ‘sturende’ manier van communicatie past niet in de gelijkwaardig communicatie zoals deze binnen Social Media plaatsvindt. Voor de marketing en sales heeft dit tot gevolg dat men haar doel op een andere manier moet bereiken. Namelijk zonder sturende of commerciële boodschap. Voorbeelden van succesvolle marketing door middel van Social Media zijn bijvoorbeeld gagets die een dienst of service bieden, waardoor bewustwording ontstaat over een merk of blog dat lezers (potentiële consumenten) aanspreekt, waardoor loyaliteit naar een merk ontstaat.

Het doel van marketingcommunicatie blijft ondanks deze verandering gelijk, namelijk verkoopgerichte communicatie van een organisatie. De verandering zit in de manier waarop deze communicatie plaatsvindt. Dit verschuift namelijk van het zenden van informatie (dmv. advertenties etc.) naar interactie met de consumenten. In de praktijk wordt dit contact meestal niet door marketing zelf uitgevoerd, maar bijvoorbeeld in samenwerking met klantenservice of onderzoek.

De uitvoering van onderzoek voor marketing research verschuift als gevolg van Social Media naar de Co-Creatie, Support of reputatiemanagement omdat deze afdelingen informatie van doel- en publieksgroepen verzamelen. Het interpreteren van deze gegevens blijft de taak van marketing research. Vanuit deze functie wordt bijvoorbeeld onderzocht op welke manier klanten online reageren op (zowel off- als online) campagnes. Een regelmatig toegepaste tool van marketingresearch is het faciliteren van een forum waarop consumenten praten over het merk.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Theorie** | **Praktijk** |
| *Doel:*  Commerciele doelen  *Afdelingsfunctie:*  Marketing  *Social Media functie:*  Talking | * Functie:   Om commerciële berichten van de organisaties te verspreiden   * Om bestaande adv. zoals bannering, zoek adv. en e-mail interactiever te maken | * Functie: commerciële communicatie   of marktonderzoek   * Uitvoering:   Proactieve benadering van klanten, Interpretatie van input uit monitoring |

Sales -> Energizing

Directe verkoop met behulp van Social Media is voor de veel organisaties onmogelijk omdat hun organisatie of merk hiervoor niet affectief genoeg is. Wanneer een organisatie wel affectief, of een beetje affectief is, maakt sales in de meeste gevallen gebruik van Social Media in de functie van Energizing.

De abstracte functie Energizing gaat uit van theorieën over Net Promotor Score of de superpromotor . Dit houdt in het kort in dat men stimuleert personen die enthousiast zijn over een merk, het merk te promoten in hun sociale omgeving. De functie van Sales is dus het onderhouden van contacten met personen die de organisatie steunen door middel van ‘word of mouth’ of loyaliteit. Onderzoek toont aan dat deze vorm van promotie als geloofwaardig wordt ontvangen en daardoor bijzonder effectief werkt als promotiestrategie.

Veel organisaties bereiken dit door fan- en volgprogramma’s op te zetten waarbij volgers of gebruikers die vaker gebruik maken van bijvoorbeeld een wedstrijd of service, in een aparte selectie worden geplaatst die geldt als actieve achterban. Deze selectie wordt door middel van beloning gestimuleerd vaker hun mening en medewerking te geven. Sales gebruikt deze actieve leden vervolgens om de netwerken van deze groepen te bereiken, om zo een viraal effect te creëren rond een merk of campagne.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Theorie** | **Praktijk** |
| *Doel:*  Commerciële doelen  *Afdelingsfunctie:*  Sales  *Social Media functie:*  Energizing | * Functie: Verkoop stimuleren door de meest enthousiaste klanten te verzamelen en in te zetten voor mond tot mond reclame. * Alleen geschikt voor bedrijven die beschikken over enthousiastelingen over het merk. | * Functie: Verkoop stimuleren d.m.v. communicatie * Uitvoering:   Door online dienstverlening of service |

###### Klantenservice -> Support -> Supporting

Social Media met als doel klantenservice, heeft als functie het bieden van online service. Dit gebeurt zowel proactief als reactief en is vooral zinvol voor bedrijven die al hoge servicekosten hebben. Daarnaast kan een klantenservice een waarnemende functie hebben welke reputatiemanagement (onderzoek in tabel) kan ondersteunen.

Veelal werkt een afdeling klantenservice samen met de afdelingsfunctie die beschreven is bij reputatie. Wanneer een dergelijke afdeling een groot aantal klachten op internet waarneemt kan een afdeling klantenservice hier op een proactieve manier op inspelen.

Aanleiding voor het gebruik van Social Media voor klantenservice is, dat het een tijd- en kostenbesparend effect kan hebben ten aanzien van conventionele media (zoals telefonisten). Denk hierbij aan het effect van hulp op een forum dat andere consumenten ook kunnen lezen. Of zelfs de inzet van een klant-helpt-klant forum. Dit zijn fora waarop klanten elkaar helpen bij het oplossen van klachten. Vaak verloopt dit onder toezicht en samenwerking van een ambassadeur die de organisatie vertegenwoordigd.

In de meeste gevallen is de monitoring (onderzoek) en klantenservice samengevoegd tot een functie. Meestal in de vorm van een webcare team. De functie van zon webcare team is het proactief opsporen van klachten of negatief sentiment op het internet. Negatief sentiment probeert het team om te buigen naar een positieve ervaring. Vaak heeft zo’n team in veel mindere mate te maken met daadwerkelijke klachten van klanten.

“Datgene wat de klant uit op het web wordt opgepikt door het webcare team. In 95% van de gevallen is dat gewoon klantenservice. Maar die andere 5% die heeft klacht en die proberen we ook op te lossen”

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Theorie** | **Praktijk** |
| *Doel:*  Support  *Afdelingsfunctie:*  Klantenservice  *Social Media functie:*  Supporting | * Functie:   Klanten te woord staan   * Tools opzetten waarmee consumenten elkaar kunnen helpen. * Is extra geschikt voor bedrijven die al flinke servicekosten hebben | * Functie: Service bieden, verhelpen van klachten * Uitvoering:   Proactief bieden van service en verhelpen van klachten, waarnemen van issues |

###### Co-Creatie -> Development -> Embracing

De functie van Co-Creatie is het verbeteren en ontwikkelen van de organisatie met behulp van input van de consument. De organisatie gebruikt op deze manier dus de kracht van een hele groep (massa) mensen. In veel gevallen is de achterban die gebruikt wordt voor onderzoek met behulp van Co-Creatie vele malen groter dan dat van gangbaar marktonderzoek. Bovendien hoeft een bedrijf hierdoor minder te investeren in dergelijk onderzoek, men kan de mening van de gebruiker als het ware gewoon vragen. Daarnaast is de kans groot dat de producten die een organisatie levert naar aanleiding van input van consumenten beter is dan dat de organisatie kan zonder deze input.

Het gevolg van Co-Creatie is dat mensen die een dienst of product dat ze zelf hebben ontwikkeld, geweldig vinden. Ze gaan erover vertellen. Dit heeft dezelfde werking als het eerder beschreven effect van energizing, namelijk: het verspreiden van positieve informatie omtrent het product onder netwerken van deze mensen.

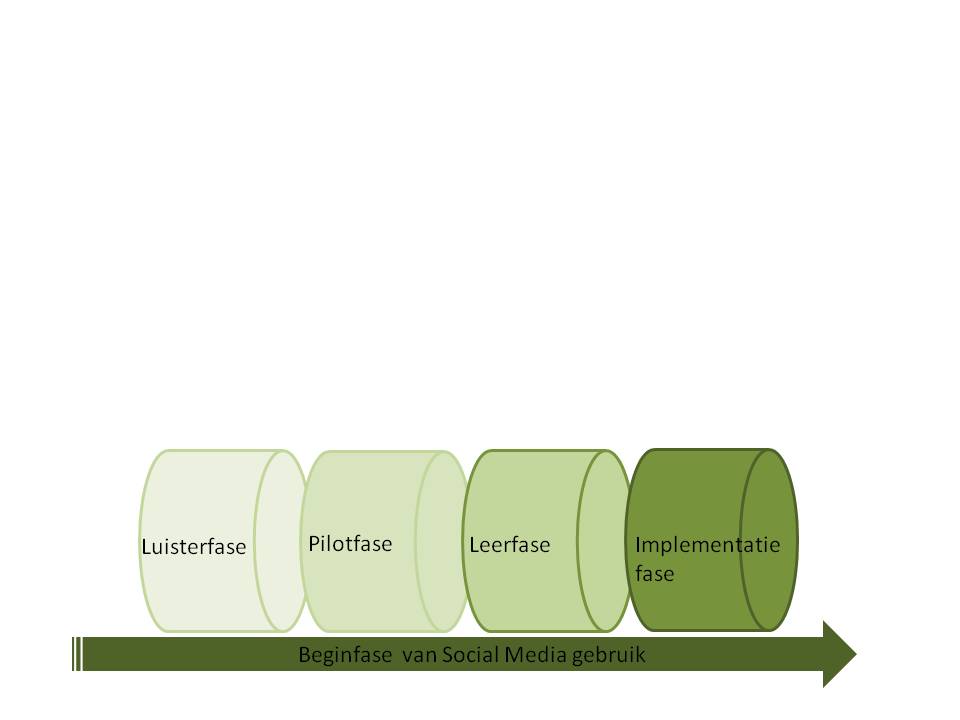
Co-Creatie is in de meeste gevallen een onderdeel van de afdeling (product)development. Maar ook de eerder genoemde vorm van marketingresearch kan onder deze noemer vallen wanneer men met behulp van aanbevelingen van consumenten bijvoorbeeld nieuwe campagnes creëert.

Belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van deze functies van Social Media, is dat de organisatie al minimaal één van de vier eerder beschreven Social Media functies succesvol uitvoert. Dit is nodig omdat voor voldoende input en grote groep consumenten input moet leveren. Er moet immers een bron mensen zijn die groot genoeg is voor representatief onderzoek.

Co-Creatie wijkt af van customer insights omdat het in tegenstelling tot customer insights de gegevens die uit men oppikt uit monitoring of klantcontact bij Co-Creatie gebruikt om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Insights kunnen dus wel als input voor Co-Creatie gebruikt worden.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Theorie** | **Praktijk** |
| *Doel:*  Co-Creatie  *Afdelingsfunctie:*  Development  *Social Media functie:*  Embracing | * Functie:   Klanten betrekken in de ontwikkeling van het bedrijf en helpen bij product ontwikkeling   * Best geschikt voor bedrijven die al een van de andere doelen succesvol hebben ingezet. | * Functie: Marktonderzoek * Uitvoering: Verzamelen van aanbevelingen, kennis en ervaring van consumenten tbv organisatie. |

## 3.3 Welke fasen doorlopen bedrijven?

In het onderzoek heb ik de respondenten gevraagd naar de werkwijze tijdens de beginfase van het gebruik van Social Media. In dit hoofdstuk heb ik de uitkomsten hiervan beschreven. Hiervoor heb ik gekozen voor een verdeling in vier fasen:

* Luisterfase
* Pilotfase
* Leerfase
* Implementatiefase

Figuur - Fasen tijdens ontwikkeling Social Media

In de meeste gevallen is de inzet van Social Media echter niet opgedeeld in fases maar een doorlopend traject. De functie van dit hoofdstuk is dan ook niet om op een heel gespecificeerde manier te beschrijven hoe de inzet in zijn werk gaat, dat is immers per casus afhankelijk. In latere hoofdstukken gaat het onderzoek dieper in op deze afzonderlijke werkzaamheden.

##### Luisterfase

Werkgroep

Organisaties die geconstateerd hebben dat gebruik van Social Media wenselijk is, starten in de meeste gevallen een Social Media werkgroep. De leden van dit soort werkgroepen zijn meestal geïnteresseerden binnen de organisatie of leden van één afdeling. Deze werkgroep inventariseert welke wensen er intern zijn voor het gebruik van Social Media, doet onderzoek naar wat de concurrentie ermee doet en hoe succesvolle en minder succesvolle andere bedrijven ermee werken.

Onderzoek

Vaak vullen ze deze eigen analyse aan met een extern uitgevoerd luisteronderzoek. Dit onderzoek is een soort nulmeting en wordt uitgevoerd door externe onderzoeksbureaus. Aan de hand van dit onderzoek stelt de organisatie vast waar kansen en bedreigingen liggen voor de inzet van Social Media en welke de toegevoegde waarde Social Media biedt.

Wanneer de organisatie of werkgroep in deze fase al weet wat het doel is van het gebruik van Social Media, bijvoorbeeld reputatiemanagement of customer care kan aan de hand daarvan bepaald worden waar de nadruk voor dit onderzoek moet liggen. Een algemeen onderzoek kan natuurlijk ook een bewuste keuze zijn van de organisatie.

De meeste van deze onderzoeken geven door middel van intensieve monitoring inzicht in wat er zich online zoal afspeelt. Dit type onderzoek bestaat meestal uit de volgende onderwerpen.

* Wie vinden er wat over het merk,
* Wat het sentiment
* Waar liggen de behoeften van de doelgroep
* Wat gebeurt er qua online *‘buzz’*
* Wat zijn de mogelijkheden hiervan
* Hoeveel plaatsen er zijn waar over de organisatie gesproken wordt

Voor de meeste bedrijven die een analyse voorafgaand aan het gebruik hebben uitgevoerd is de combinatie van deze twee analyses voldoende.

Plan

In deze eerste fase stellen organisaties ook de verschillende stappenplannen vast waarin het in grote lijnen wordt vastgesteld hoe het ontwikkelingstraject voor de nieuwe Mediavorm eruit ziet. En in welk tijdsbestek dit binnen de organisatie wordt uitgerold.

##### Pilotfase

Doen

Een organisatie die begint met Social Media gaat als eerste meestal claimen wat er online te claimen valt en platformen die al in gebruik zijn terugclaimen. Hierbij valt op dat organisaties die over terugclaimen spraken, kansen over eventuele samenwerking met bestaande accounts van derden niet hebben genoemd.

Daarnaast wordt er gezocht naar de juiste personen. Dit zijn meestal leden uit de eerder genoemde werkgroep of er wordt binnen de organisatie gezocht naar personen al online actief zijn of welwillend zijn om er iets mee te gaan doen. Ook zijn er bedrijven die kiezen om het uitvoeren van Social Media uit te besteden. Hierbij treedt een persoon van een Mediabureau op als partner bij in het onderhouden van de online contacten.

Er wordt in deze fase meestal gewerkt met pilots. De meeste bedrijven, hoe ambitieus ook beginnen op deze kleinschalige manier. Ze weten dat ze het medium op een later moment kunnen uitbereiden of mooier en professioneler kunnen maken. Dit uitbereiden van de diensten is in de meeste gevallen ook niet zinvol, omdat men slechts met een beperkte capaciteit en middelen werkt. Van uitgebreide campagnes en langdurige strategieën is in deze fase ook geen sprake, omdat er meestal nog nauwelijks volgers en gebruikers zijn.

Organisaties die in de eerste fase al een doel voor de inzet bepaald hebben, kunnen in deze tweede fase al wel beginnen met het nastreven van deze doelen. Bijvoorbeeld wanneer uit de eerste fase gebleken is dat er veel klachten zijn over een bepaald onderwerp en het strategisch doel is het verbeteren van de reputatie door middel van webcare, dan kan er al in de pilotfase al op kleinschalige wijze worden gewerkt aan het ombuigen van dit negatieve sentiment.

Samenwerking tussen afdelingen

Over de samenwerking tussen afdelingen en elkaar op de hoogte houden over wat en hoe er gecommuniceerd wordt, is in deze fase vaak nog niets bekend. Dit blijkt in de praktijk ook erg lastig, omdat het vooraf niet goed te bepalen is hoeveel mensen er gebruik gaan maken van de aanboden media en waarover gesproken gaat worden.

Veel organisaties realiseren zich hierdoor pas in deze fase dat het gebruik van Social Media verantwoordelijkheden en verwachtingen schept. Vooral organisaties waar de informatievoorziening van consumenten via bestaande kanalen nog niet optimaal verloopt, zijn hierdoor huiverig om extra kanalen op te zetten.

“Ik zeg, over mijn lijk. Om de doodeenvoudige reden dat we nu niet eens in staat zijn om onze klanten op een normale manier via de gangbare Media of hier aan de telefoon te helpen. En dan wil jij gaan Twitteren?”

##### Leerfase

In fase drie groeien de pilots uit de vorige fase uit tot de definitieve vorm waarin het middel toegepast wordt. De groeimodellen worden uitgerold en het middel groeit uit tot een vast onderdeel van de werkzaamheden van organisatie.

Ook zie je dat organisaties in campagnes gebruik beginnen te maken van Social Media. Voornamelijk als aanjaagfunctie, visueel element of onderdeel van campagne maar ook als onderzoekstool.

Overleg

Veel organisaties hebben in deze fase regelmatig contact met de werkgroep en andere afdelingen. Dit overleg vindt wekelijks of maandelijks plaats. Tijdens deze bijeenkomsten worden opmerkelijkheden, buzz, doelstellingen en werkzaamheden besproken.

De respondenten geven aan dat het naar aanleiding van dit soort overleg niet verstandig is om telkens de strategie of doelstellingen te veranderen omdat op die manier de resultaten niet gemeten kunnen worden. Om het proces en de ontwikkeling als geheel door te spreken is er daarom meestal een keer per kwartaal een overleg waarin men de overall strategie doorneemt.

Monitoring tools

De samenwerking met aanbieders van een monitoring tool is een terugkomend onderwerp in de beginfase. Hierbij valt op dat in meerdere antwoorden terugkomt dat organisaties tijdens het keuzeproces voor een tool meerdere aanbieders vergelijkt voordat het de meest passende aanbieder gevonden heeft. Men test vooral wat de mogelijkheden van de tool zijn, in welke mate positief en negatief sentiment kan worden vastgesteld en hoe snel ‘buzz’ onderschept kunnen worden.

Problematiek

Het meest voorkomende probleem is het gebrek aan mankracht en budget waardoor concessies gemaakt moeten worden op gebied van targets en bereik. Ook minder voor de hand liggende zaken zoals het verbannen worden van fora omdat je als organisatie een zogenaamde commerciële boodschap brengt, komen aan het licht.

Presenteren aan directie

Aan het einde van deze fase worden in de meeste gevallen de resultaten, doelstellingen, strategie en werkwijze aan het management gepresenteerd. Tijdens deze presentaties is het volgens de respondenten belangrijk te kunnen aantonen welke resources er nodig zijn om met het middel te kunnen werken en is het handig om alvast groeimodellen te kunnen tonen.

Een akkoord op deze plannen is vaak de enige mogelijkheid om aan de volgende fase te beginnen, omdat er budgetten en FTE’s moeten worden vrijgemaakt.

Opmerkelijk detail is dat deze fase bij enkele organisaties al zó succesvol is gebleken, dat het niet meer de vraag is of men verder wilde met Social Media maar hoe men verder gaat. Dit terwijl deze bedrijven voorafgaand aan de pilot hadden afgesproken dat er na afloop van de testfase gekeken wordt of men verder wilde met Social Media.

Er zijn ook organisaties die na afloop van de pilotfase stoppen met het medium. Dit komt voor bij middelen als blogs en monitoring, waarbij het voor de buitenwereld minder opvalt als de organisatie er weer even mee ophoudt. Vaak heeft men in deze gevallen geleerd van de pilot en werkt men deze resultaten vervolgens uit tot een beleid dat beter functioneert of wordt gewacht tot er voldoende budget beschikbaar is.

##### Implementatiefase

Strategische plannen

Wanneer de organisatie een paar maanden bezig is met het gebruik van Social Media zijn de meeste kinderziektes verholpen en kunnen strategische plannen voor de lange termijn worden opgesteld. Hieraan wordt in de meeste gevallen vorm gegeven door middel van een strategiedocument. In dit document beschrijft de organisatie wat deze wil bereiken en de vorm waarin men Social Media toepast. Het doel van een dergelijk document is dat iedereen dezelfde strategische doelstellingen zal nastreven.

In de meeste gevallen wijkt dit plan niet zoveel af van de strategie en doelen die men vastgesteld heeft na aan het eind van fase 2. Maar doordat men zich met de inmiddels opgedane kennis en ervaring een beter beeld heeft kunnen vormen over te behalen doelstellingen, kunnen realistische targets opgesteld worden. Ook beschikt men op dit moment veelal over effectievere meetmethoden, waardoor nieuwe targets beoordeeld kunnen worden. Dit is voor respondenten aanleiding om in het nieuwe document ook ruimte te creëren om de strategie (het beleid) te optimaliseren.

Richtlijnen

Ook worden er richtlijnen opgesteld over de manier waarop er (intern) gewerkt gaat worden met Social Media, dit staat in een ‘way of work´ document. Dit is belangrijk omdat deze richtlijnen en afspraken door de hele organisatie gedragen moeten worden.

Het ‘way of work’ document bevat een beschrijving van werkzaamheden van alle stakeholders die binnen de organisatie betrokken kunnen zijn bij Social Media *(product management, marketing, sales, customer service, technical service, corporate Communications het portal team, direct sales, branding communication, product development en B2B).* Daarnaast beschrijft dit document het beleid ten aanzien van conversaties en discussies er wel of niet aangegaan worden en in welke *‘tone of voice’* hierbijgesproken wordt. Samenvattend beschrijft de ‘way of work’ dus tot en hoe men informatie binnen de organisatie verzameld en verspreid en in hoeverre men ingaat op discussies en hoe men omgaat met feitelijke onjuistheden.

Er zijn ook organisaties die een governance functie in het leven roepen om het naleven van de doelstellingen te controleren. Dit is vooral in grote organisaties het geval, de meeste kleinere organisaties vinden dit onnodig.

Samenwerking

Wanneer verschillende afdelingen samenwerken wordt dit document in overleg opgesteld. In het geval van reputatiemanagement bijvoorbeeld door klantenservice, corporate communicatie en marketing. Door dit overleg kunnen alle spin-offs die het gebruik van Social Media met zich meebrengt, in een document worden samengevoegd. In dit overleg legt men ook vast wat de Social identity van een organisatie is. De Social identity beschrijft de wijze en toon waarop men online stakeholders communiceert en komt voort uit de corporate identity en merkwaarden.

#### Verschillende werkwijzen

In dit onderdeel onderscheid ik twee soorten, werkwijze in het gebruik van Social Media, namelijk een ‘lerende’ manier van werken en een ‘strategische en meer vooruitziende’ werkwijze. Deze twee werkwijzen licht ik toe aan de hand van twee theorieën, dit zijn achtereenvolgens een 10 stappen plan volgens Brian Solis en het POST model () .

Werkwijze

In de begininzet van Social Media is een duidelijke de splitsing te zien tussen gebruikers die voor de directe ‘lerende’ aanpak kiezen (stappenplan van Solis) en bedrijven die vooraf een heldere strategie gekozen hebben en deze vervolgens zijn gaan uitvoeren (POST model). Tekenend voor deze verschillen is de tegenstelling in de onderstaande uitspraken.

“Gewoon beginnen en vervolgens heel goed kijken wat er gebeurt. Wij hebben nog geen focus bepaald wij hebben gewoon gezegd laat het maar helemaal komen.”

“Dat gebeurt en dat is hoe het bedrijf erin staat, en als ..... moet je gewoon voorop lopen, op die sneltrein springen en gewoon hup gaan, dat is het belangrijkst en daar krijg je draagvlak voor.”

“Ik ben gaan kijken hoe kunnen we die ‘conversational tracking’ starten en dat hebben we toen verder uitgebreid naar hoe we dat gaan toepassen op de organisatie en hoe de strategie naar een sociaal merk toe moet zijn.

Over een ding zijn alle organisatie het eens, namelijk ‘je moet op een gegeven moment gewoon gaan beginnen’. Want het afdichten van alle gevaren door middel van voorspellingen is onmogelijk.

In dit hoofdstuk valt op dat de modellen geen optimale werkwijze beschrijven De modellen gaan niet verder dan aanwijzingen over uit te voeren onderzoek of analyse en het zoeken naar de juiste platformen. Dit is te verklaren door dat er bij de inzet van Social Media simpelweg niet een ultiem platform of medium bestaat om mee te beginnen. De inzet van middelen hangt af van de doelgroep die men wil bedienen. Dit leidt tot vragen als: ‘waar is de klant klaar voor?’ en ‘wat zijn de doelen die ik wil bereiken?’.

Theorie over de inzet van Social Media

Het POST model gaat uit van bezinning vooraf over de wijze waarop de consument benaderd moet worden. Dit gebeurt in het POST model door de uitwerking van de gekozen strategie en doelstellingen waar uiteindelijk een middel bij gekozen wordt.

Brian Solis heeft in de afgelopen jaren een aanzienlijke naam opgebouwd binnen de Social Media wereld. Hij heeft inmiddels twee boeken over het onderwerp geschreven en houdt dagelijks een blog bij waarin hij kennis en ervaring deelt. In dit onderdeel haal ik een blog aan die hij heeft geschreven in januari 2010. Hierin beschrijft hij naar eigen zeggen de tien fases van Social Media integratie in organisaties. Naar mijn idee zijn de eerste vier fasen die hij in dit stuk beschrijft het meest relevant om de beginfase van Social Media in kaart te brengen.

Solis geeft duidelijk de voorkeur aan een ‘lerende’ manier van werken met Social Media. Ook in zijn model is de eerste fase een beschrijving, maar het grote verschil is dat ook hier al gekeken wordt naar de praktijk, namelijk het bestaande gebruik van de doelgroep.

# 4. De toepassing van Social Media

Deel 2

## 4.1 Hiërarchie bij de inzet van Social Media?

Nee, dat is er in de meeste gevallen niet. Social Media is een middel voor iedere afdeling op zich, maar er moeten wel gemeenschappelijke vertrekpunten zijn die door de organisatie nagestreefd worden. Daarom is het verstandig als er iemand de overall regie heeft. Maar regie betekent niet dat je eigenaar bent van Social Media *‘for whatever that is’* binnen een organisatie. Het doel van dit soort regie is aansturing, het leveren van een bijdrage aan samenwerking tussen afdelingen en de controle van het middel en, wanneer nodig, de (strategische) bij- of aansturing hiervan.

“Het is wel fijn dat er gewoon iemand is die een soort overall beeld houdt binnen een organisatie en dat je iemand hebt die sturend is in vragen als: ‘Wat zijn nou onze doelstellingen op dat gebied?’ Want Social Media alleen om het Social Media, dat mislukt.”

Daarnaast draagt regie zorg voor de continuïteit van het middel. Wanneer er gekozen is voor langdurig gebruik van Social Media is het niet wenselijk dat het middel stil komt te liggen. Men rekent er immers in- en extern op. Wanneer een afdeling er niet op kan vertrouwen dat een medium duurzaam gebruikt gaat worden kan deze er ook geen beleid over schrijven (zie hoofdstuk 4.5).

Verder is Social Media is geen uitzondering op bestaande Media. Hierdoor zijn bestaande hiërarchische gedragslijnen over het naar buiten treden met informatie niet anders. Bijvoorbeeld het benaderen van pers en naar buiten brengen van informatie zal hierdoor via de al bestaande paden in een organisatie verlopen, in de meeste gevallen dus via corporate communicatie.

## 4.2 Hoort Social Media bij een afdeling?

In bestaande literatuur over het onderwerp staat nergens beschreven bij welke afdeling Social Media in een organisatie zou moeten worden ondergebracht. Dit heeft naar alle waarschijnlijk te maken met de brede inzetmogelijkheden van het medium. In tegenstelling hierop hebben organisaties vaak wel behoefte aan een regie, zoals hierboven beschreven.

Deze regie hoeft niet bij één afdeling te liggen. Het kan ook een samenwerking zijn tussen twee of meer afdelingen die het best passen bij een gekozen functie van Social Media. In de praktijk zie je bijvoorbeeld dat deze functie in veel gevallen uitgaat van een reputatiemanagement. Het bepalen van de strategie en richtlijnen met betrekking op reputatie is in de meeste organisaties ondergebracht bij corporate communicatie. Een voorbeeld van dit soort samenwerking is het verbeteren van de online reputatie in samenwerking met de afdeling klantenservice.

Opmerkelijk in de beginfase is dat bepaalde afdelingen het middel, al dan niet bewust, meer naar zich toe trekken. In de praktijk komt het bijvoorbeeld regelmatig voor dat ‘wie betaalt, die bepaalt’ *(‘betalen’ betreft in dit geval vaak de monitoring in de luisterfase, hoofdstuk 3.2).* Gezien vanuit organisatiebrede strategie en werkwijze kan hierdoor een situatie ontstaan waarin een afdeling die hiervoor minder geschikt is toch deze functie krijgt toebedeeld. Dat is de reden waarom het verstandig is de regie met de een organisatie brede werkgroep te bespreken.

## 4.3 Samenwerking tussen afdelingen

Afhankelijk van de omvang van een organisatie zijn er meer of minder afdelingen beschikbaar om de werkzaamheden die Social Media met zich meebrengt te verdelen. Hierdoor zijn bij een grote organisatie de werkzaamheden per afdeling kleiner en zijn de mogelijkheden die Social Media biedt groter. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld beschikt over een intern beheerde website (portal) biedt dat bijvoorbeeld mogelijkheden voor de manier waarop Social Media gemonitord kan worden.

Mede door deze verschillen per organisatie is het vastleggen hoe de samenwerking tot uitvoering komt van groot belang *(‘way of work’ document in implementatiefase, hoofdstuk 3.2)*. Wanneer er niet is vastgelegd hoe verschillende afdelingen *(interne stakeholders)* moeten samenwerken bij het gebruik van Social Media, zullen onduidelijkheden ontstaan over wie voor welk deel verantwoordelijk is. Afdelingen gaan voor het gebruik van Social Media immers input verzamelen en werkzaamheden neerleggen bij andere afdelingen. Afdelingen die niet van elkaar weten wie verantwoordelijk is voor bepaalde werkzaamheden lopen tegen praktische problemen/beperkingen aan. Dit komt omdat ze het gebruik van Social Media niet zelfstandig kunnen uitvoeren. Dit kan meningsverschillen tussen afdelingen als gevolg hebben en beperkt de gebruiksmogelijkheden van Social Media.

Afhankelijk van de organisatiebrede visie en strategie is het mogelijk dat bepaalde afdelingen vaker met elkaar samenwerken dan andere. Dit is afhankelijk van de functie van Social Media waardoor de nadruk meer bij bepaalde afdelingen komt te liggen. Deze afdelingen komen hierdoor in aanmerking voor de eerder genoemde regie.

De samenwerking tussen afdelingen is in de praktijk zoveel mogelijk gebaseerd op bestaande functies en lijnen. Omdat deze verdeling van werkzaamheden per organisatie verschilt, is het in de praktijk vaak lastig waar te nemen welke afdelingen er samenwerken. Het werkt daarom (zeker als onderzoeker of consultant) verhelderend te spreken over de functie van Social Media in plaats van de functie van de afdeling. Bijvoorbeeld door te spreken over begrippen als klantcontact of marktonderzoek. Daarbij komt het voor dat er binnen een organisatie een nieuwe (sub)afdeling is ontstaan als gevolg van Social Media inzet. Dit soort afdelingen is meestal het gevolg van langdurige initiatieven zoals monitoring of online (klant)communicatie.

##### Conclusie

Het ineen slaan van handen in de luisterfase heeft zijn uitwerking in de samenwerking en regie. In organisaties waar de functieomschrijvingen helder zijn, wordt vervolgens gemeenschappelijk opgetrokken in de vraag *‘Hoe houden we in de gaten wat er online gebeurd en de mogelijkheden van Social Mediagebruiken?*’ Social Media is dus een geïntegreerd onderdeel van de organisatie en is verweven in de werkzaamheden van de verschillende afdelingen waardoor iedere afdeling informatie kan consumeren en delen waar dat nodig is. Dit is één van de succesfactoren voor het gebruik van Social Media en vraagt om een organisatiebreed beleid.

## 4.4 Vrijheid van verschillende afdelingen.

Zoals beschreven is het verstandig om bij het opstellen van organisatiebreed beleid de strategische functie van Social Media vast te leggen. Het mooie van dergelijke richtlijnen is, dat het een kader schetst waarbinnen afdelingen met het medium kunnen werken, waardoor het richting geeft aan Social Media binnen de organisatie. Een nadeel is dat het verstikkend kan werken wanneer te gedetailleerd is beschreven is hoe de verschillende afdelingen met Social Media moeten werken. Hierdoor kunnen nieuwe initiatieven die niet binnen het beleid passen, per definitie niet worden opgestart. Het is daarom verstandig in de beleidsdocumenten over Social Mediagebruik ruimte te laten voor nieuwe initiatieven in de organisatie.

Gedragsregels

Organisaties hebben in veel gevallen algemene gedragscodes *(zgn. rules of engagement of standards of business conduct)* beschreven, over de wijze waarop men met kennis en informatie over de organisatie omgaat. Bijvoorbeeld dat men niet vrij met informatie over de organisatie naar de pers kan stappen. Tijdens formaliseren van Social Media en het schrijven van een beleid of strategie, merken organisaties dat het ook intern prettig is om gedragscodes te schrijven over de wijze waarop men intern met Social Media omgaat. Maar hoe verhoudt Social Media zich tot dit vraagstuk? Dat is een heel ander verhaal. Het vervelende van de combinatie van Social Media en gedragsregels is dat de begrippen tegenstrijdig zijn met elkaar. Omdat Social Media uitgaat van vrije communicatie tussen iedereen terwijl gedragsregels deze vrijheid juist beperken.

Figuur 5 - Continu en campagnematig gebruik van Social Media

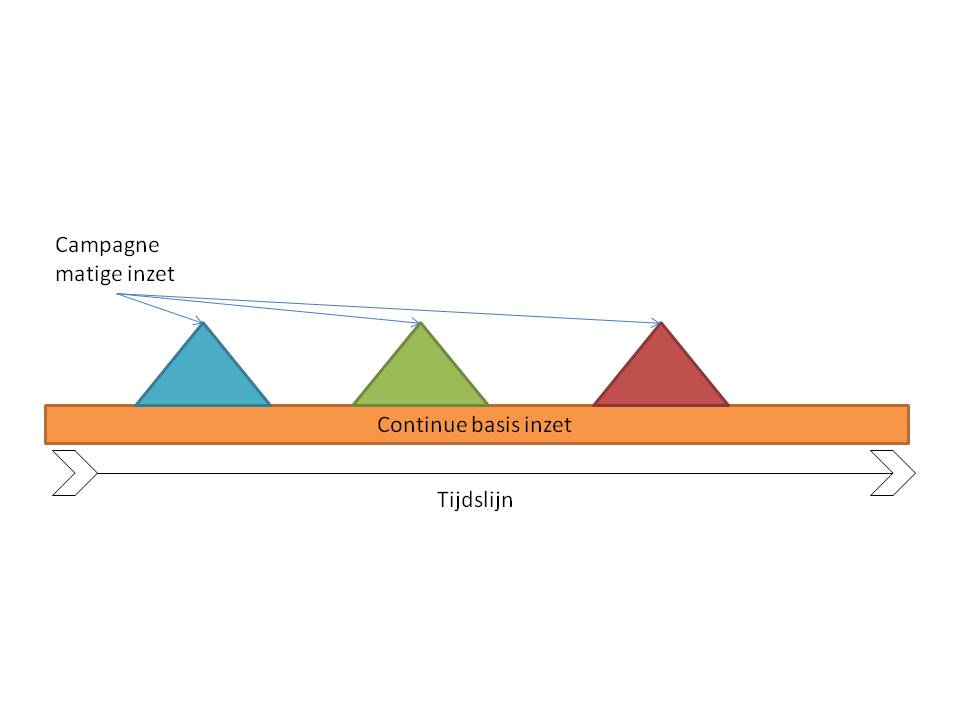
Hoe bedrijven hiermee omgaan is heel verschillend en varieert van geen beleid, “want iedereen moet zijn gezonde verstand gebruiken”, tot speciaal opgestelde gedragscodes voor gebruik van Social Media. Ook zijn er partijen die het richtlijnen van Social Media toevoegden aan de algemene gedragscode.

Onderstaande quote beschrijft een voorbeeld van het belang van gedragsregels voor zowel organisatie als bescherming van de medewerker.

“Dat was een ander aspect er zijn een aantal medewerkers die zo enthousiast waren dat ze zelf aan de slag zijn gegaan onder hun eigen naam. Die daar zelf online al klanten aan het helpen zijn, ik zeg dan dat is erg leuk. Maar besef je wel dat jou baas dit niet weet en dat als die klant heel erg boos wordt dat je er dan alleen voor staat. Je moet dit niet willen. Je wordt er niet voor betaald, je krijgt er de credits niet voor en je krijgt alleen billenkoek op het moment dat het fout gaat. Sterker je kunt je baan kwijtreken.”

In de praktijk is het verschil tussen organisaties die wel of geen gedragscode opstellen voor het gebruik van Social Media vooral terug te zien in de formaliteit binnen de organisatie als geheel. Formele organisaties leggen de richtlijnen vast, informele organisaties doen dit niet.

## **4.5 Duur van de inzet van Social Media**

Het is opmerkelijke dat in alle strategieën één ding gelijk is; namelijk er moet een basis inzet zijn om Social Media te laten functioneren. Social Media creëert namelijk verplichtingen en verwachtingen. Eenmaal begonnen kun je niet zomaar stoppen, aan het eind van een campagne bijvoorbeeld.

Dit komt omdat er steeds weer over de organisatie en misschien wel tegen de organisatie wordt gesproken. Zeker wanneer een organisatie in eerste instantie interactie plaatsgevonden heeft, schept dit verwachtingen bij klanten en gebruikers op het internet. Deze constante basis waar consumenten op rekenen moeten actief blijven, wanneer een organisatie dat niet doet zullen de effectiviteit en geloofwaardigheid van het medium afnemen, doordat het sociale aspect van de interactie genegeerd wordt.

Hetzelfde onderwerp is ook intern van belang. Wanneer een organisatie heeft bepaald intern gebruik te willen gaan maken van input uit Social Media (crowdsourcing, input voor communicatie, onderzoek etc.) kan dit proces van informatieverspreiding niet zomaar stil komen te liggen.

Voordat een organisatie aan de gang gaat met Social Media moet het zich ervan bewust zijn dat dit een langdurig traject is dat voor effectief gebruik geworteld moet zijn in de organisatie. Wanneer men Social Media niet op de lange termijn gebruikt kan er intern geen beleid voor gebruik van het medium worden opgesteld.

## 4.6 Meetmethodieken

Er bestaan verschillende manieren om de resultaten van het gebruik van Social Media te meten. Deze zijn te verdelen in continue meetmethodiek en periodieke doelstellingen. De continue meting wordt gekenmerkt door de monitoring van het de organisatie als geheel. De periodieke dient om inzicht te verschaffen in de resultaten die men heeft geboekt heeft.

##### De continue meting

De continue meting houdt in dat de organisatie real time (minimaal dagelijks) in de gaten houdt wat er over de organisatie gezegd wordt. Waar het organisaties hierbij vooral om gaat, is dat ze constant nagaan of de producten of diensten kunnen worden verbeterd. Daarnaast is continu meten een manier waarop een organisatie direct kan zien of iets een issue kan gaan worden. En moet de organisatie hierop direct kunnen inspelen.

De continu meting kenmerkt zich in de meeste organisaties door het gebruik van een tool in de vorm van een zogenaamd dashboard (zie inzet), dat relevante parameters voor de organisatie meet zoals sentiment of steekwoorden. Deze tools hebben externe bedrijven in de meeste gevallen speciaal voor de klant gebouwd op een manier waarop organisatie de gegevens zelf kan analyseren.

*Een dashboard is een tool waarmee je online conversaties inzichtelijk kunt maken. Men geeft van tevoren aan wat voor soort profiel nodig is, wat voor onderwerpen gevolgd moeten worden en wat belangrijk is. Vervolgens kan de tool volgen en filteren hoe zulke onderwerpen scoren.*

*Dus eigenlijk is het niet anders dan knipseldienst van vroeger. Maar er nu slimmere tools om concreter op in te spelen op de doelen van de organisatie.*

Bij de organisaties waar een dergelijke tool nog niet in gebruik is, was dit in veel gevallen wel een ambitie, omdat het handmatig afspeuren van het web een ‘te’ grote opgave is waardoor minder nauwkeurig en snel gemeten kan worden.

In tegenstelling tot conventionele metingen is het continue monitoren niet de laatste fase van een campagne of doelstelling, maar staat het midden in de cirkel van Social Mediagebruik. De resultaten over Mediagebruik dienen als input voor nieuwe doelstellingen.

Een valkuil van de continue metingen is dat een organisatie teveel gaat luisteren naar de relatief kleine groep mensen. Dit is voor de sommige bedrijven extra aanleiding om een werknemer van de afdeling onderzoek te betrekken bij de inzet van Social Media. Daarnaast is het opmerkelijk dat de dashboards niet altijd voor de gehele organisatie inzichtelijk zijn, terwijl dit wel een ambitie is van de meeste bedrijven.

##### Periodieke metingen

Periodieke analyses worden in de meeste gevallen op bijeenkomsten besproken. Hierdoor blijft men op de hoogte van de hoofdonderwerpen die benoemd zijn als, al dan niet tijdelijke, strategie. Naast deze bijeenkomsten zijn er ook bedrijven die gebruik maken van wekelijkse updates per mail over de meet resultaten. Daarnaast dient deze meetfunctie als verantwoording aan het management. In de meeste gevallen wordt er per kwartaal een presentatie gegeven aan het management over de resultaten van Social Media inzet. Het is per organisatie wisselend of dit per afdelingsfunctie wordt gedaan.

Een periodieke meting geeft aan hoe vaak een medium (video, *(micro-)*blog, foto, etc.) geplaatst is, wat de beoordeling ervan is. Kortom het geeft de resultaten van het gebruik van Social Media weer. Dit gebeurt op basis van parameters zoals status, ranking, perceptie, autoriteit van de organisatie, of er zich business opportunities voordoen in deze gesprekken en de mate waarin er al dan niet sprake is van een relatie tussen de organisatie en haar volgers. Daarnaast beschrijft het ook de mate van interactie (bv in de vorm van reacties op een blog, foto of comment). Deze meetvormen vallen samen onder de zogenoemde Conversation Index (CI)

Door deze CI’s op basis van kernwoorden en verloop van tijd ook in kaart te brengen en te analyseren kunnen ontwikkelingen met betrekking tot doelstellingen van de organisatie worden gemeten. Bijvoorbeeld dat de perceptie van klanten beter geworden is of dat er minder vaak geklaagd wordt over een bepaald onderwerp.

Voor het meten van resultaten die dienen ter verantwoording voor het gebruik van het medium, is het van belang dat men vooraf heldere doelstellingen formuleert. Deze doelstellingen kunnen al in de implementatiefase worden vastgesteld (zie hoofdstuk 3.2). Voorbeelden van dit soort doelstellingen (targets) zijn: een bepaald aantal nieuwe registraties (followers, leden), het aantal leads dat gegenereerd is, het aantal geplaatste links of het aantal gesprekken dat men is aangegaan. Voor het formuleren van dit soort doelstellingen moet men wel beschikken over enig inzicht in haalbaarheid en activiteit van het medium. Daarom is het niet verstandig deze doelstellingen al vanaf stap één op te stellen.

Respondenten geven aan dat succesvolle cases zichtbaar zijn door bijvoorbeeld het afnemen van conversaties over een ongewenst onderwerp. Ook de afname van het aantal conversaties waar een negatief sentiment omheen hangt wordt als succesfactor ervaren.

##### Opbrengst van Social Mediagebruik

Het is niet realistisch te verwachten dat Social Media leidt tot directe verkoop en daarmee zichzelf aantoonbaar zal terugbetalen. Daarvoor is de functie van het medium teveel gericht op de sociologische werking ervan.

De nieuwe manier van werken en denken (niet zenden maar zorgen voor interactie) die het gebruik van Social Media meebrengt, zie je terug in de manier waarop resultaten van het medium gemeten worden. Ging het voorheen om het aantal *‘hits’, ‘knipsels’* en keren dat een medium *‘gezien’* is, bij nieuwe media wordt draait het om het aantal ‘mentions’ en de mate waarin interactie en gedragsbeïnvloeding heeft plaatsgevonden.

Ook in de interviews geven respondenten aan dat het omrekenen van Social Media inzet naar sales heel erg gekunsteld is. Daarom, zeggen respondenten, is het niet zinvol om een Return On Investment vast te stellen . In plaats hiervan werken de organisaties met metingen aan de hand van Leads, Buzz, Followers, etcetera. Een veel gehoorde opmerking bij dit onderwerp is, dat “voor een advertentie was ook niet te achterhalen wat er nou zo succesvol was”. Zelfs organisaties die enkel aan de hand van ROI werken merken dat dit voor Media niet te meten is.

Over het algemeen zijn gebruikers positief over de manier waarop de meetmethodieken inzicht bieden op de nieuwe Media. Ze geven zelfs aan door deze tools weer in staat zijn grip te krijgen op de informatiestroom, terwijl men in de voorgaande jaren geen of weinig weet had over wat er in de online wereld gebeurde. Daarbij is men er in de meeste gevallen in geslaagd om de informatie die men binnenhaalt snel te verwerken en binnen de organisatie door te spelen.

##### Problemen bij de metingen

Men is vooral over de werking van de dashboard tools nog niet onverdeeld positief. Dit komt vooral omdat veel van de dashboards in de praktijk fouten maken bij het meten van sentiment, het interpreteren van de verschillen tussen de kop, lead en hoofdtekst van een online stuk waardoor de toonzetting van een stuk wordt veranderd. Hierdoor brengt het uitvoeren van dergelijke metingen veel handwerk met zich mee, omdat men de gegevens moet controleren.

Deze problemen zijn volgens de respondenten te verhelpen, omdat veel tools (en de bijbehorende organisaties) ‘lerende’ zijn. Dat wil zeggen dat ze door middel van input van de gebruiker steeds betere resultaten leveren. Tot die tijd is het belangrijk heel duidelijk de zoektermen aan te geven.

In de praktijk zie je dat met name de afdelingen communicatie en marketing(research) veel gebruik maken van de meetresultaten. De stap naar Co-Creatie en crowdsourcing is voor de meeste respondenten nog te lastig. Wel zie je dat met name marketing de input van gebruikers gebruikt bij de ontwikkeling van campagnes. De oorzaak voor het uitblijven van Co-Creatie en crowdsourcing is in de meeste gevallen dat men de inzet van Social Media nog niet voldoende heeft uitgewerkt binnen alle afdelingen (zie hoofdstuk 3.2).

##### Meten tijdens beginfase

Net als bij het algemeen gebruik van Social Media door een organisatie moet ook het gebruik van meetinstrumenten geleerd worden. Zo zijn er bedrijven die experimenteren met pilots hoe een boodschap (zowel offline als online), online wordt ontvangen. Bijvoorbeeld door te meten of consumenten de boodschap wel begrijpen.

Wanneer men tijdens de begin inzet toch wil meten wat de resultaten zijn, maar nog niet beschikt over een meet tool, gebruikt men bijvoorbeeld grafiekjes om te laten zien waar de buzz over gaat. Deze grafieken zijn uitgesplitst over nieuwssites, blogs, etcetera. Als input voor dit soort metingen gebruiken organisaties vaak (gratis) online tools. De meningen over het gebruik van gratis online tools in deze beginfase lopen nogal uiteen omdat de een zegt dat het de beste manier is om in kaart te brengen waar de conversatie zich afspeelt terwijl anderen zeggen dat het geen goed beeld geeft.

Veel bedrijven maken in de luisterfase ook gebruik van een extern uitgevoerde analyse. Uitgevoerd door een extern bureau (zie luisterfase, hoofdstuk 3.2), dit is echter erg kostbaar.

# 4. Conclusies

Deel 1

##### Motivatie van organisaties

Organisaties beginnen met het gebruik van Social Media naar aanleiding van confrontatie, bewustwording of door het opgelegd te krijgen.

Motivatie als gevolg van confrontatie komt voort uit, een negatieve invloed van Social Media op de reputatie van de organisatie of is een gevolg van de wildgroei aan losstaande initiatieven die in de organisatie gelanceerd zijn.

Wanneer het gebruik van Social Media uitgaat van intrinsieke motivatie vanuit de organisatie, komt dit voort uit één of meer afdeling(en) die vanuit haar eigen expertise Social Media gaat gebruiken. Volgens mijn bevindingen komt het initiatief voor Social Media voornamelijk voort uit onderstaande afdelingen, dit kan ik echter niet bewijzen aan de hand van dit kwalitatieve onderzoek.

* Communicatie *(PR /Corp. comm.)*
* Klantenservice
* Marketingcommunicatie

Als intrinsieke motivatie van afdelingen niet organisatiebreed wordt opgepakt, ontstaat de kans dat er zich binnen de organisatie meerdere initiatieven gaan voordoen. Dit heeft de eerder genoemde wildgroei van initiatieven tot gevolg.

Organisaties die onderdeel uitmaken van een moederorganisatie worden in veel gevallen geconfronteerd met een opgelegde vorm van Social Media. Deze oplegging komt in de meeste gevallen voort uit de angst voor wildgroei aan Social Media initiatieven binnen de moederorganisatie.

Deze vorm van oplegging kan in twee manieren voorkomen. De eerste is een controlerende manier vanuit de moederorganisatie, dit uit zich door de uitvoering van Social Media middels een opgelegd ‘way of work’ document. De uitvoering hiervan wordt door de moederorganisatie gecontroleerd.

In de tweede werkwijze is de organisatie vrijer om te kiezen op welke manier men met Social Media te werkt gaat. De organisatie ontvangt alleen praktisch bruikbaar materiaal in de vorm van tools, gadgets en input voor bijvoorbeeld (micro) blogs, video’s etc. In deze toepassing van Social Media zie ik mogelijkheden voor Bijl PR zie advies.

##### Functie van Social Mediagebruik

Stromingen

Het gebruik van Social Media is grofweg te verdelen in twee stromingen, te weten een commerciële insteek en een servicegerichte insteek. De keuze hiervoor is meestal afhankelijk van de organisatie strategie als geheel. Zo zal een servicegerichte organisatie dus sterker de nadruk leggen op servicegericht gebruik van het Social Media en een organisatie die meer sales gericht werkt sterker de nadruk leggen op commerciële doelen.

##### Uitvoering van social media gebruik

Werkwijze

De beginfase van Social Media is te verdelen in vier fasen, te weten; de luisterfase, pilotfase, leerfase en implementatiefase. Tijdens deze beginfase is verschil te zien in de werkwijze tussen organisaties die een ‘lerende’ werkwijze hebben en organisaties die een ‘strategische sturende’ werkwijze doorlopen (zie p.23).

Organisaties met een ‘lerende’ manier van werken zijn kort gezegd begonnen met Social Media en leren aan de hand van ervaringen wat de ideale functie en werkwijze van Social Media is voor de organisatie. Organisaties die een ‘strategische vooruitziende’ werkwijze doorlopen proberen op basis van theoretische modellen en kennis over hun klanten, te bepalen wat de ideale manier is om Social Media in te zetten. Dit onderscheid is terug te zien in de bestaande theoriemodellen van Brian Solis en Charlene Li.

Respondenten zijn het erover eens dat het voorkomen of inperken van potentiële gevaren gedurende de begininzet van Social Media onmogelijk is. Men adviseert daarom om ‘gewoon maar te beginnen’ met gebruik van het medium.

Plan voor vervolginzet

In vrijwel alle casus van respondenten is terug te zien dat de begininzet van Social Media uitmondt in een document over de vervolginzet. Dit document bestaat meestal uit twee onderdelen, te weten een ‘strategisch’ en een ‘uitvoerend’ deel.

Het ‘strategisch’ deel beschrijft de functie van Social Media binnen de organisatie. Dit omvat ‘wat’ men ermee wil bereiken en in welke vorm. Het doel van dit document is dat iedereen binnen de organisatie dezelfde doelstelling nastreeft. Daarnaast beschrijft het strategisch deel de meet methodieken en targets die door middel van Social Media behaald moeten worden.

Het ‘uitvoerende’ deel beschrijft de way of work die de toepassing van Social Media binnen de organisatie tot gevolg heeft. Dit omvat een beschrijving van de manier waarop men informatie binnen de organisatie verzameld en verspreid of in hoeverre men ingaat op discussies en hoe men omgaat met feitelijke onjuistheden.

Deel 2

##### Toepassing van Social Media

Hiërarchie

Binnen de uitvoering van Social Media is geen sprake van hiërarchie, maar er bestaat vanuit de praktijk wel behoefte aan regie. Deze regie heeft als doel het bijdragen aan samenwerking tussen verschillende afdelingen, de controle van het middel en, wanneer nodig, de (strategische) bij- of aansturing hiervan. Daarnaast draagt deze regie bij aan een langdurige inzet van Social Media omdat het de verantwoordelijkheid ervoor vastlegt. Dit bevordert het gebruik van Social Media zowel intern als extern.

In alle overige hiërarchische vraagstukken is Social Media geen uitzondering op bestaande media waardoor gebruik gemaakt kan worden van gangbare regelgeving binnen een organisatie. Bijvoorbeeld de regelgeving over het naar buiten treden met informatie.

Regie

De plaats van de regie binnen een organisatie wordt in de meeste gevallen bepaald in de luisterfase van de beginfase. In de meeste gevallen komt deze taak te liggen bij de afdeling binnen de organisatie die het best aansluit bij de functie die Social Media in de organisatie moet vervullen.

In de praktijk wordt de gelijkwaardige besluitvorming over de plaats van de regie binnen de organisatie in sommige gevallen verstoord door grote financiële bijdragen van een enkele afdeling. Dit kan een ongunstige invloed hebben op de keuze van de regie.

Samenwerking tussen afdelingen

Afhankelijk van de omvang van een organisatie zijn er meer of minder afdelingen beschikbaar om de werkzaamheden die Social Media met zich meebrengt te verdelen. Hierdoor zijn bij een grote organisatie de werkzaamheden per afdeling kleiner en zijn de mogelijkheden die Social Media biedt groter. Mede door deze verschillen per organisatie is het vastleggen hoe de samenwerking tot uitvoering komt in een ‘way of work’ document van groot belang.

Wanneer er niet is vastgelegd hoe afdelingenmoeten samenwerken in de toepassing van Social Media, zullen onduidelijkheden ontstaan over wie voor welk deel verantwoordelijk is. Dit komt omdat ze het gebruik van Social Media niet zelfstandig kunnen uitvoeren. Hierdoor gaat men input verzamelen en werkzaamheden neerleggen bij andere afdelingen. Dit kan tot meningsverschillen tussen afdelingen leiden en de gebruiksmogelijkheden van Social Media beperken.

De samenwerking tussen afdelingen is in de praktijk zoveel mogelijk gebaseerd op bestaande functies en lijnen binnen de organisatie. Afhankelijk van de organisatiebrede functie van Social Media is het daarom mogelijk dat bepaalde afdelingen vaker met elkaar samenwerken dan andere.

Vrijheid van afdelingen en medewerkers

Te strakke beleidsdocumenten over de uitvoering van Social Media binnen de organisatie kan een verstikkende werking hebben op de innovatie en ontwikkeling van Social Media. Het is daarom verstandig om in het beleidsdocument ruimte over te laten voor nieuwe initiatieven die niet (geheel) passen binnen het bestaande beleid.

Gedragscodes voor het gebruik van Social Media door medewerkers zijn veelal tegenstrijdig met het de kenmerken van Social Media (vrije communicatie). Bedrijven die gedragscodes opstellen doen dit meestal vanuit een combinatie van controlerende en beschermende functies ten aanzien van haar werknemers. Vaak is het verschil tussen organisaties die wel of geen gedragscodes voor het gebruik van Social Media opstellen,te herkennen in de formaliteit van de werksfeer van de organisatie.

Langdurige inzet

Een langdurige inzet van Social Media is voor de organisatie zowel intern als extern van belang. Extern komt dit doordat organisaties door middel van interactie verwachtingen creëren vanwege het sociale aspect van de interactie. Men kan deze interactie immers niet stopzetten zonder een alternatief te bieden. Intern is een langdurige inzet van Social Media van belang zodat men op basis hiervan beleid kan ontwikkelen.

Meetmethodiek

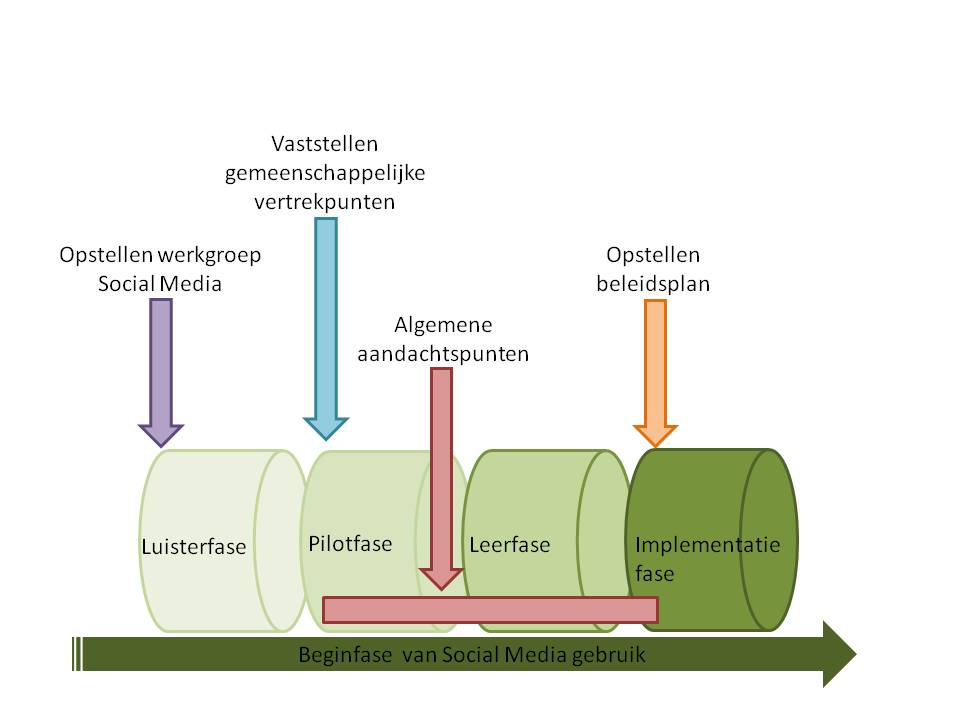
Meetmethodieken zijn te verdelen in ‘continue’ en een ‘periodieke’ methoden. De continue meting wordt gekenmerkt door constante monitoring van resultaten van de organisatie als geheel.

De periodieke heeft als doel om inzicht te verschaffen in de resultaten die men heeft geboekt binnen een bepaalde periode of onderdeel van de organisatie. Het is zowel volgens literatuur als de respondenten niet realistisch dat Social Media meetmethoden het mogelijk maken dat ze zichzelf terugbetalen.

# 5. Advies

Samenwerking tussen afdelingen als leidraad voor Social Media.

De adviezen die volgen uit dit rapport zijn bedoeld om adviseurs van Bijl te ondersteunen in projecten waarbij zij als partner gevraagd worden mee te denken bij de beginfase van Social Media. De adviezen zijn gericht op de samenwerking en integratie van Social Media binnen een organisatie.

Naast toelichting op de het algemeen belang van samenwerking tussen afdelingen in de beginfase bestaat dit advies uit vier andere onderdelen. Namelijk:

* Het opstellen van een organisatiebrede werkgroep Social Media
* Vaststellen van gemeenschappelijk vertrekpunten
* Waarnemen van algemene aandachtspunten
* Opstellen van een (gedragen) beleid

In het hiernaast getoonde model heb ik aangegeven op welk moment deze adviezen gebruikt kunnen worden in de beginfase van Social Media gebruik in een organisatie. Toelichting op deze fasen is te lezen in hoofdstuk 3.3.

Figuur - Toepassing adviezen in beginfase

De werkgroep Social Media.

In de meeste gevallen komt de aanleiding voor het gebruik van Social Media voort uit één afzonderlijke afdeling binnen de organisatie. Wanneer zo’n afdeling vervolgens aan het werk gaat met Social Media, komt het vaak voor dat deze afdeling (in eerste instantie) zonder overleg met andere afdelingen start *(zie kader huidige situatie).* Deze werkwijze hecht dus geen waarde aan het belang van samenwerking tussen afdelingen in de uitvoering van Social media (zie hoofdstuk 4.1). Terwijl samenwerking tussen afdelingen juist onmisbaar is in de uitvoering van Social Media.

***Huidige situatie***

*In de gangbare situatie is er een werkgroep Social Media die in de meeste gevallen in de eerste fase van het gebruik van Social Media is opgesteld. In deze situatie wordt een dergelijke werkgroep vaak afzonderlijk opgericht door de afdeling die het initiatief voor het gebruik van Social Media heeft genomen en bestaat deze groep uit personen met kennis affiniteit voor het onderwerp. Hierdoor ligt de aanleiding voor Social Media binnen de organisatie dus vaak binnen één afdeling (zie hoofdstuk 3.1) met als gevolg dat de begininzet gezien wordt als een initiatief van een afzonderlijke afdeling.*

*Dit is in mijn visie geen goede start van het gebruik van Social Media. Men moet streven naar een situatie waarin alle afzonderlijke afdelingen samenwerken in de toepassing van Social Media.*

Ik adviseer Bijl PR daarom vanaf de start van Social Mediagebruik in een organisatie een werkgroep op te starten. In deze werkgroep dienen alle interne stakeholders *(afdelingen die met Social Media willen of kunnen gaan werken)* vertegenwoordigd te zijn. Deze werkgroep fungeert als beslissend en coördinerend orgaan rondom de besluitvorming van Social Media, van begin tot eind.

De kans op intrinsieke medewerking vanuit de verschillende afdelingen is groter naar mate professionals beter bekend zijn geraakt met het nut en de mogelijkheden die Social Media bieden. Hierdoor is de attitude ten aanzien van een dergelijke Social Media werkgroep in veel gevallen positief. Het management van een organisatie heeft de taak om de samenstelling van de werkgroep vast te stellen.

Bijl, partners in Public Relations is door de positionering als meedenkende partner van organisaties bij uitstek geschikt om de werkgroep en de samenwerking tussen alle belanghebbende afdelingen te begeleiden. Dit komt omdat Bijl PR als partner van de organisatie een neutrale en beschouwende positie kan innemen tijdens dit samenwerkingsproces. Bovendien beschikt Bijl PR over veel kennis betreffende Social Media en kennis over interne besluitvorming, organisatiestrategieën en mogelijke andere aspecten die komen kijken bij een dergelijke samenwerkingsvorm.

De voordelen

De voordelen van een Social Media werkgroep zijn: Functioneel, Toekomstgericht en dragen bij aan een breed draagvlak voor Social Media binnen de organisatie. Deze voordelen heb ik in onderstaande tabel kort toegelicht.

Gemeenschappelijke vertrekpunten

Figuur - Voordelen Social Media werkgroep

Om maximaal rendement uit de inzet van Social Media te halen is het van belang om als organisatie voor de uitvoering een gedegen plan op te stellen. In dit plan moet duidelijk worden omschreven wat de functie is die Social Media moet innemen tijdens de inzet ervan (zie hoofdstuk 3.2). Belangrijk voordeel van het opstellen van dit plan is het reduceren van mislukkingen tijdens de testfase. Deze overtuiging is in dit rapport toegelicht aan de hand van de ‘strategische vooruitziende’ werkwijze (zie hoofdstuk 3.3).

Deze fase van bezinning kan voorafgaand aan het gebruik van Social Media worden opgesteld door middel van het POST model of het luisteronderzoek (beiden hoofdstuk 3.3). Daarnaast moet het ook in lijn liggen met de organisatiestrategie.

Bovenstaande leidt tot het advies voor het opstellen van gemeenschappelijke vertrekpunten voor het gebruik van Social Media. Deze vertrekpunten geven richting aan de initiatieven die zullen volgen tijdens de pilotfase en testfase en zijn voorlopers van het uiteindelijk op te stellen Social Media beleid.

De gemeenschappelijke vertrekpunten worden opgesteld door de werkgroep Social Media en aangevuld door een extern bureau voor luisteronderzoek.

Onderstaande zaken zorgen voor de input om de gemeenschappelijke vertrekpunten op te stellen;

* Organisatie analyse (wensen van afdelingen, waarden, reputatie en identiteit van de organisatie).
* Strategische analyse van de gebruikers van het merk *(zoals het POST model)*
* De wensen die leven binnen de Social Media werkgroep met betrekking op de functie die Social Media moet krijgen binnen de organisatie (zie hoofdstuk 3.2)
* Het (extern uitgevoerde) luisteronderzoek (zie hoofdstuk 3.3) om de behoefte binnen de publieke arena te achterhalen.

Door deze input te verzamelen en vast te leggen in gemeenschappelijke vertrekpunten is het in de vervolgfasen, waarin men met het medium aan de slag gaat, gemakkelijker om de vast te stellen of een middel bij de organisatie en haar publieksgroepen past. Op basis van dergelijke kennis kan besloten worden welke pilots relevant zijn om te starten en welke niet.

Bijl PR dient tijdens het opstellen van deze gemeenschappelijke vertrekpunten als mediator op te treden en kan hierbij aanbieden een rapportage te maken over de gemeenschappelijke vertrekpunten. Ook kan Bijl PR een belangrijke rol vervullen bij het in kaart brengen van organisatiespecifieke kenmerken en de wijze waarop deze aansluiting kunnen vinden in de toepassing van gemeenschappelijke vertrekpunten.

Vastleggen van beleid

Dit onderdeel van het advies heeft betrekking op de laatste fase van de begininzet van Social Media, namelijk de faciliterende fase (zie hoofdstuk 3.3). Hierin is het aan de werkgroep Social Media om te bepalen hoe het langdurig beleid (zie hoofdstuk 4.3) er binnen de organisatie uit komt te zien en wat men in de toekomst wil bereiken met het gebruik van Social Media (zie hoofdstuk 3.2). Het doel van dit document is dat iedereen binnen de organisatie dezelfde strategische en functionele doelstellingen zal blijven nastreven.

Aangezien de werkgroep door alle belanghebbende wordt vertegenwoordigd, zal dit beleid op alle afdelingen moeten aansluiten. De rol van Bijl PR in deze fase is om als onafhankelijke adviesorganisatie op te treden in het waarnemen en opstellen van dit beleid.

Aandachtspunten Bijl PR

Afsluitend nog enkele aandachtspunten voor Bijl PR om het gehele proces (van onderzoek tot implementatie en evaluatie) optimaal te kunnen faciliteren

* *Gemeenschappelijke vertrekpunten*

De gemeenschappelijke vertrekpunten zoals eerder in dit advies beschreven kunnen in deze fase worden doorontwikkeld tot een gemeenschappelijk beleid. Daarom is het nuttig om de ontwikkeling die deze vertrekpunten (kunnen) doormaken tijdens de leerfase in de gaten te houden zodat het interpreteren en beschrijven hiervan gemakkelijker wordt.

* *Bij welke afdeling komt de nadruk te liggen?*

De afdeling waar de nadruk van Social Media komt te liggen moet als natuurlijk voortkomen uit de uitvoering van Social Media en de gemeenschappelijke vertrekpunten en moet dus niet in een plan vastgelegd worden.

Deze nadruk is van invloed op de plaats waar de regie komt te liggen. Dit is namelijk bij de interne afdeling(en) die het meest met de uitvoering van Social Media te maken heeft.

* *Meetmethodiek*

Zorg ervoor dat organisaties al tijdens de leerfase (dus voordat er beleid geschreven is) testen met de uitvoering van het meten van de effecten van Social Media. Op deze manier kan men de meetmethoden van het Social Mediagebruik tijdens de implementatiefase op basis van ervaring in kaart brengen.

* *Trainingen en workshops*

Tijdens de gehele beginfase van Social Media bestaat de kans dat werknemers nieuwe competenties moeten ontwikkelen. Bijvoorbeeld wanneer men direct met klanten in contact moet treden of bij het waarnemen van mogelijke issues. Het is aan de adviseur van Bijl PR om hierin kansen, voor het aanbieden van cursussen en workshops, waar te nemen. Op een kleinschalige manier tijdens de pilot- en leerfase maar ook op grotere schaal als gevolg van nieuw Social Media beleid.

# 6. Nawoord

De adviezen waarmee ik dit adviesrapport afsluit zijn voorzien van mogelijke diensten die Bijl PR haar klanten kan bieden (bv. de functie als mediator). Het is naar mijn idee ook zeker nuttig om te onderzoeken op welke manier de in dit rapport beschreven diensten verder tot ontwikkeling kunnen worden gebracht. Daarbij heb ik mij in dit onderzoek enkel op de beginfase van de toepassing van Social Media gericht waardoor potentiële dienstenverlening in de vervolgfase niet beschreven is. Dit is naar mijn idee een mogelijk onderwerp voor vervolgonderzoek.

# 7. Literatuurlijst

Blanchard, O. (2009, 11 18). *What’s next: Operationalizing Social Media.* Opgeroepen op 2 8, 2010, van The BrandBuilder blog: http://thebrandbuilder.wordpress.com/2009/11/18/whats-next-operationalizing-social-media-huh-what/

Keizer, B. (2009). *Trends in Retail 2009-2010 - (Re- Connect the consumer).* Utrecht: Capgemini B.V.

Li, C., & Bernhoff, J. (2008). *Groundswell* (Vol. II). Boston: Harvard business press.

Mastenbroek, J., van Persie, M., Rijnja, G., & de Vries, B. (2004). *Public Relations - De communicatie van organisaties* (Vol. III). Alphen aan den Rijn: Kluwer NV.

Nielsen. (2009). *Global faces and Networked places.* The Nielsen Company.

O'Reilly, T. (2005, 09 30). *What is Web 2.0*. Opgeroepen op 05 20, 2010, van O'Reilly.com: http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html

Ruigrok Netpanel. (2009). *The next web.* Amsterdam: Ruigrok Netpanel .

Satmetrix. (2010). *What is Netpromotor? - How to calculate your score.* Opgeroepen op 05 25, 2010, van netpromotor.com: http://www.netpromoter.com/np/calculate.jsp

Social Embassy. (2009). *Social Media Monitor 2 - Merken trekken massaal naar Social Media.* Hilversum: Social Embassy.

Solis, B. (2010, 01 22). *The 10 stages of social media integrations in Business.* Retrieved 03 2, 2010, from Mashable: www.briansolis.com

Solis, B., & Breakenridge, D. (2009). *Putting the public back in Public Relations* (Vol. IV). New Jersey: Pearson Education.

Weinberger, D., Levine, R., Lock, C., & Searls, D. (2009). *The Cluetrain manifesto.* New York: The perseus Books Group.

# 8. Bijlagen

## Bijlage 1

Interview over toepassing van Socail Media binnen organisaties.

Welke vormen van Social Media past uw organisatie toe?

Bij welke hiervan bent u betrokken?

1. **Wat is de visie achter de toepassing van Social Media in de in de organisatie?**

***Visie vanuit de organisatie***

1. a. Kunt u iets zeggen over de doelstellingen die deze organisatie voor ogen heeft met de inzet van Social Media?

b. In hoeveel tijd wil de organisatie haar doelen bereiken?

1. a. Kunt u beschrijven wat de voornaamste doelgroepen zijn van de Social Media toepassingen van de organisatie?

b. Is er specifiek naar aanleiding van deze doelgroep gekozen voor de inzet van Social Media?

1. Wordt Social Media door deze organisatie actief of reactief gebruikt?

*Waarom*

***Persoonlijke visie***

1. Kunt u aangeven wat u op dit moment succesvolle/zinvolle inzet van Social Media vindt?

*Wat*

*Waarom*

1. Waar verwacht u de meeste kansen en uitdagingen voor het gebruik van Social Media?
2. **Hoe organiseren organisaties toepassing van Social Media?**
3. Hoe is de inzet van Social Media in deze organisatie begonnen?
4. a. Hoe is de organisatie van Social Media binnen de organisatie opgehangen?

*Hoeveel personen / afdelingen?*

*Samenwerking?*

b. In hoeverre zijn deze personen/is dit team verbonden aan de afdeling corporate communicatie?

*Of ander onderdeel van de organisatie dan eenheid in communicatie nastreeft?*

1. Is er tussen afdelingen (medewerkers) die zich bezig houden met Social Media sprake van hiërarchie?
2. Bestaan er binnen de organisatie richtlijnen of is er een beleid waar werknemers zich aan moeten houden tijdens het gebruik van Social Media?

*Bv.: algemene gedragsrichtlijnen*

1. **Meet methoden voor Social Media.**
2. Past u meetmethoden toe?

Zo ja welke?

Zo nee, waarom niet?

*Monitoring, ROI, online meet app., conversie, bezoekersaantallen, analytics, eigen inbreng*

1. Zijn eigen analyses weleens aanleiding geweest om het Social Media beleid aan te passen?

*Zo ja, hoe dan?*

3. Kunt u een voorbeeld geven van moment waarop aanpassingen in de uitvoering toepassing van Social Media zijn uitgevoerd na aanleiding van resultaten van de analyse?

1. Welke vormen van informatie haalt u uit de interactiemogelijkheden van Social Media?

**4. Wat zijn probleempunten bij de inzet van Social Media?**

1. a. Wat ziet u als de grootste uitdaging op het gebied van (interne) kennis, geloof en draagvlak bij de inzet van Social Media?

b. Wat viel er mee?

c. Wat viel er tegen?

1. Welke veranderingen heeft de Social Media inzet doorgemaakt sinds het begin?
2. Zijn er andere dingen die u wilt meegeven als aandachtspunt tijdens de start van Social Media inzet?

## Bijlage 2

Respondentenlijst

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Organisatie** | **Naam** | **Functie** |
| Hewlett-Packard | Herbert Wormgoor | PR manager |
| Blogger @ VIVA | Victor Romijn | - |
| Heinz NL | Lian Enters | New media manager |
| UPC | Ronald Sutmuller | Manager media relations |
| Politie Hollands midden | Marco Leeuwerink | Communicatiemanager |
| KLM | Catherine v Dijk | Communicatie adviseur |
| AEGON | Piet vd Boer | Community manager |
| Biohorma | Sieger G. Jellema | E-buss manager |
| Radio 538 | Michael Guntenaar | Social Strategie |
| Ziggo | Martijn Jonker | Communicatie adviseur |
| KPN | Rogier Zimmer | Marketeer KPN consument |
| HI | Marjolein Poot | Communicatieadviseur |

## Bijlage 3

Theoriemodel over koppeling tussen bestaande afdelingsfuncties (business functions) & Social Media functies (Groundswell objectives).

**

## Bijlage 4

Toelichting op POST model[[1]](#footnote-1).

|  |  |
| --- | --- |
| P | *De eerste stap in dit proces is het definiëren van de factor mens of beter gezegd de doelgroep. Dit doet Li door zich de vraag te stellen ‘Waar zijn mijn klanten klaar voor?’, dit kan in kaart gebracht worden door een profiel te maken van de doelgroep. Een voorbeeld hiervan is het Social technographics model. Hierbij is het belangrijk om na te gaan wat je klanten al voor (online)gedrag vertonen. Dit inzicht dient als basis voor de later te kiezen vorm van interactie.* |
| O | *In de tweede stap stelt Li de vraag te stellen ‘Wat zijn je doelen?’, Objectives. Deze doelen zijn de reden waarom men een medium wil gaan gebruiken en geven dus weer wat men wil gaan bereiken wanneer het contact met de doelgroep gelegd is. Bijvoorbeeld praten met de doelgroep voor marketingdoeleinden of verkoop genereren door je beste klanten te enthousiasmeren. (zie hoofdstuk 3.1 functie van Social Media)* |
| S | *Staat in het model staat voor strategie, in dit deel van het model beschrijft de gebruiker het strategische doel dat je door middel van Social Media inzet wilt bereiken. Deze vraag beantwoordt niet alleen de gewenste verandering van de organisatie maar kan ook helpen bij de vraag hoe de effectiviteit van de strategie gemeten kan worden.* |
| T | *Nadat besloten is waar de doelgroep zich bevindt, wat de reden is waarom men Social Media wil gebruiken en wat de strategie is die men nastreeft, komt het technologische element. Deze stap komt als laatst omdat de gekozen technologie moet passen bij het eerder beschreven gedrag en de doelen.* |

## Bijlage 5

Toelichting op fase 1 t/m 4 uit ‘the 10 stages of Social Media business integration[[2]](#footnote-2).

*Fase 1 – Observeren & Rapporteren*

*In deze fase is het belangrijkste doel het in kaart brengen van de markt en de interactie die hier reeds plaatsvindt. Hiermee brengt men in kaart hoe er online gecommuniceerd wordt, waarover en hoeveel. Deze informatie kan vervolgens gebruikt worden om vast te stellen waar(over) zich mogelijkheden voordoen om over te communiceren. Hiervoor maakt men bijvoorbeeld gebruik van online monitoring (Google Alerts, Twitter Search, Adict-o-matic, ect.).*

*Fase 2 – Generale repetitie*

*In deze fase kiest men aan de hand van het in de eerste fase uitgevoerde onderzoek de juiste middelen om in contact te treden met de doelgroep. Het is in deze fase al wel nodig om een soort plan of doel te hebben om content online te plaatsen.*

*Eenmaal begonnen met het opzetten van één of meerdere platformen. Is het opbouwen van netwerken en experimenteren met Social Media het belangrijkst, al dan niet geanalyseerd door middel van meetmethoden. Het is minder relevant om na te gaan hoeveel Social Media in deze fase heeft opgeleverd omdat het gekozen medium nog een pilot of groeifase zit. Beter kan gekeken worden naar de mate waarin de het medium bij het gekozen doel van de Social Media inzet past.*

*Aan het eind van deze fase blijven alleen de meest relevante Media over en voor deze Media wordt een begin meting gedaan door middel van het meten van: Frequentie van activiteit en/of mentions, een beschrijving van het sentiment, traffic en omvang van netwerk (followers, friends, fans, etc.). Daarnaast kan deze meting dienen als kijkje in de effecten van aanwezigheid en deelname aan Social Media.*

*Fase 3 – Meedoen*

*In deze stap is het meedoen aan de conversatie tussen organisatie en doelgroep het belangrijkst. het gevolg van de online activiteiten zullen immers niet ongehoord blijven. Dit houd in dat een organisatie op een gegeven moment zal moeten gaan reageren op de reacties van haar publiek. Door bijvoorbeeld haar content aan te passen aan de wensen van de doelgroep, toekomstige conversaties op te pikken (en hierop in te spelen) en de communicatie tussen doelgroep en organisatie te verpersoonlijken.*

*Deze vorm van conversaties is de vroege vorm van participatie van de consument en zal grotendeels gebaseerd zijn op de bestaande dialogen of mentions. Daarnaast gaat deze conversatie vaak over de proactieve communicatie over evenementen of activiteiten van de organisatie.*

*De organisatie dient in deze fase al snel te reageren op een potentieel issue in de vorm van een virale, verhitte of emotionele activiteit. Dit kan een crisis in de kiem smoren en levert veelal positieve reacties op.*

*Ook in deze fase bestaat de meetmethodiek uit de documentatie van conversaties, het sentiment daarvan, de mentions op het web en taffic en bereik. Deze aspecten geven inzicht in het momentum van het medium op dit moment.*

*Fase 4 – Het zoeken naar een eigen geluid en een doel.*

*Dit is een mijlpaal in de ontwikkeling van nieuwe Media in de organisatie. Het toont aan dat organisatie door te observeren en te luisteren naar de reacties en het gedrag van de consument, in staat is pijn punten waar te nemen, ideeën uit Social Media te putten. Maar ook innovatie, inspiratie, leerpunten waar te nemen en te empathie te hebben met de consument. Het feit dat dit mogelijk is, biedt kansen voor de drie onderstaande nieuwe mogelijkheden.*

*1. Onderzoek: Het onderzoeken van het sentiment van de online content levert niet allen reputatie data op maar kan ook gebruikt worden om trends waar te nemen of zelfs gedrag. Deze input kan worden gebruikt voor strategische besluiten op gebied van marketing, sales, service en PR.*

*2. Strategische zichtbaarheid: het is zinloos en eveneens onhaalbaar om overal op het web aanwezig te zijn. Daarom is het beter enkel aanwezig te zijn op de plaatsen waar de organisatie gemist wordt of plekken waar je doelgroep zich bevindt. Brandmanagers zullen het web moeten afspeuren naar plaatsen waar de invloedrijke dialogen plaats vinden.*

*3. Relevantie van de conversatie: Doelloos communiceren of chatten is niet zo effectief als strategische communicatie en het op strategische wijze meedoen aan de conversatie. Deze fase laat dan ook de ontwikkeling zien die de organisatie maakt op het gebied van het zoeken naar doelen en mijlpalen en de wijze waarop zij toegevoegde waarde implementeert en gebruikt in de organisatie.*

1. Vrij naar: Groundswell – Winning in a world transformed by social technologies, Charlene Li & Josh Bernoff, Harvard Business Press, pagina 67. (Li & Bernhoff, 2008) [↑](#footnote-ref-1)
2. Vrij naar : ‘The 10 stages of Social Media Business integration.’ Brian Solis, Mashable blog 11 jan 2010 (Solis, The 10 stages of social media integrations in Business, 2010) [↑](#footnote-ref-2)