



SUCCESVOL ONDERNEMEN MET SOCIALE MEDIA

Gerrita van der Veen, Arne Maas, Anne-Marie Delfgaauw en Han Gerrits

SOCIALE MEDIA

'Everything that can be social, will be' (Hincliffe & Kim, 2012). Veel bedrijven zijn inmiddels actief op sociale media. Toch staat het gebruik ervan nog in de kinderschoenen. De meeste bedrijven onderkennen dat zij met behulp van sociale media kunnen innoveren in hun bedrijfsvoering. Maar wanneer en hoe gaan ze die belofte waarmaken?

Veel bedrijven en instellingen staan reeds via sociale media als Facebook of Twitter in contact met hun gebruikers,¹ en iedere serieuze marketingcampagne werkt tegenwoordig met *likes* en *tweets*. Ook worden interne sociale media als Yammer door steeds meer bedrijven ingezet om kennisuitwisseling op de werkvloer te bevorderen. Toch staat het gebruik van sociale media nog in de kinderschoenen. De meeste bedrijven onderkennen dat sociale media een belangrijk middel kunnen zijn om te innoveren in hun bedrijfsvoering. Maar wanneer en hoe gaan ze die belofte waarmaken? De groei naar volwassenheid van sociale media als bedrijfsinstrument lijkt te stagneren (Kiron e.a., 2013). De meeste grote bedrijven zijn inmiddels wel op een of andere manier actief met sociale media, maar kleine bedrijven blijven beduidend achter. Uit onderzoek van Panteia (2014) blijkt bijvoorbeeld dat in Nederland 42 procent van het MKB niet actief is op sociale media. MKB-bedrijven zien de opbrengsten niet, zeggen er geen tijd voor te kunnen vrijmaken of weten niet hoe ze sociale media kunnen inzetten ten behoeve van hun bedrijfsvoering. Bij de (honderd grootste) bedrijven beperkt het gebruik van sociale media zich vooral nog tot de marketingafdeling (Social Media Monitor, 2014), terwijl juist op andere terreinen de grootste 'winst' wordt verwacht (Chui e.a., 2012). Wat kan er meer worden gedaan met sociale media dan erop aanwezig zijn, nieuwe medewerkers werven of een marketingcampagne ondersteunen? Wat maakt sociale media succes-

vol in de bedrijfsvoering? Kunnen sociale media daadwerkelijk bijdragen aan het behalen van strategische bedrijfsdoelstellingen?

DE GROEI NAAR VOLWASSENHEID: EEN KWESTIE VAN ORGANISEREN

Er zijn diverse modellen in omloop waarin, aan de hand van de verschillende fasen van de toepassing of implementatie van een innovatie, het proces van groei naar volwassenheid wordt beschreven. Bekende voorbeelden zijn het 'Social Maturity'-model van Forrester (Corcoran & Overby, 2011), geënt op de 'Diffusion of Innovations'-theorie van Rogers (1995); de 'Social Business Strategy Maturity Matrix' van de Altimeter group (Solis & Li, 2013), en de 'Gartner Hype Cycle' (www.gartner.com). Dergelijke modellen bieden bedrijven een perspectief om de kracht van sociale media optimaal te benutten. De vele volwassenheidsmodellen en adoptiecurves van sociale media die inmiddels in omloop zijn, voorzien blijkbaar in een behoefte. Ze helpen om orde te scheppen in de complexiteit van de wereld van sociale media en kunnen fungeren als richtingwijzers voor organisaties die er actief in willen zijn. De meeste modellen richten zich echter op de groei van sociale media als fenomeen en zijn bovendien vooral gebaseerd op de ervaring van (voornamelijk Amerikaanse) ondernemingen met een voortrekkersrol. In de

leercurve naar volwassenheid (*social maturity*) dient de rol van sociale media echter te veranderen van een fenomeen of doel op zich naar een middel om organisatiedoelstellingen te bereiken. Een succesvolle inzet van sociale media is, net als alle andere innovaties, iets wat je moet organiseren. Groei naar 'sociale(-media)volwassenheid' betekent dus per definitie organisatieverandering. Ons vertrekpunt is daarom *innovation adoption*, sociale media vanuit het perspectief van innovatie. Frambach & Schillewaert (2002) hebben daartoe een gelaagd analytisch kader ontwikkeld dat rekening houdt met adoptieprocessen op twee niveaus: de organisatie en het individu. Het gaat hier om twee verschillende processen met verschillende drijfveren. Organisaties definiëren het nut en de te behalen doelstelling van een innovatie veelal in termen van economische opbrengsten, bijvoorbeeld een kostenvoordeel. Dat betekent niet dat diezelfde opbrengsten de individuele medewerker motiveren om ook daadwerkelijk met die innovatie aan de slag te gaan. Medewerkers moeten vooral het idee hebben dat zij hun werk beter kunnen doen met de innovatie of dat zij er zelf baat bij hebben. Dat geldt in het geval van sociale media ook voor externe 'medewerkers' (leveranciers, klanten, etc.); ook zij moeten er een persoonlijk nut in zien om een bijdrage te leveren. Dat individuele niveau is in het kader van sociale media van groot belang, omdat het individuen zijn die van sociale media een succes moeten maken op basis van een zekere vrijwilligheid en vrijblijvendheid en een hoge mate van zelfexpressie (Kaplan & Haenlein, 2010; Weinberg e.a., 2013).

Inzicht in het innovatie-adoptieproces van sociale media en de bijbehorende succes- en faalfactoren helpt organisaties om succesvol te innoveren met sociale media. Daar heeft ons onderzoek zich dan ook op gericht: het achterhalen en beschrijven van de mechanismen achter het gebruik van sociale media die, indien succesvol toegepast, innovatieve oplossingen kunnen brengen in vrijwel alle bedrijfsfuncties. Waar het gaat om adoptie, hebben we een volwassenheidsmodel ontwikkeld vanuit organisatieperspectief. Dit model hebben we verder ingevuld en aangescherpt op basis van de praktijk.

SOCIALE MEDIA ZORGEN VOOR VERVAGENDE GRENZEN, ZOALS TUSSEN WERK EN PRIVÉ, TUSSEN BEDRIJF EN INDIVIDUELE WERKNEMER, TUSSEN BINNEN EN BUITEN

ONDERZOEKSAANPAK

Onderzoek naar een nieuw fenomeen zoals sociale media brengt de nodige uitdagingen met zich mee. Er zijn immers nog maar weinig voorbeelden die laten zien hoe het nieuwe fenomeen (in dit geval de inzet van sociale media in bedrijfsprocessen) werkt. Daar komt in dit geval nog bij dat sociale media zichzelf voortdurend vernieuwen. Met andere woorden, er zit nog veel in het 'vat' van sociale media waar we nog niet bij kunnen. Kwalitatief onderzoek is daarom vaak de enige optie. De methodiek die we hiervoor hebben gehanteerd wordt in de sociale wetenschappen aangeduid met het begrip 'triangulatie' (Miles & Huberman, 1994). Triangulatie is een onderzoeksoptie waarbij een combinatie van verschillende databronnen wordt geraadpleegd om tot voldoende solide resultaten te komen. De volgende databronnen hebben we daartoe in ons onderzoek gecombineerd.

Cases

We hebben zo'n zeventig sociale-media-cases verzameld. Daarbij hebben we gezocht naar cases die ertoe doen. We hebben gekeken naar cases die prijzen hadden gewonnen en naar cases die in de pers als succesvol, vooruitstrevend of baanbrekend waren besproken. We zijn daarbij geholpen door een groep studenten van de Vrije Universiteit van Amsterdam. Omdat het ging om een groep internationale studenten, hebben we hierdoor niet alleen materiaal uit Nederland verkregen, maar ook uit China, Frankrijk, Kroatië, Noorwegen, Oostenrijk, Rusland, Servië, Singapore, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten.

Interviews

De cases geven geen inzicht in wat de organisatie moet doen om sociale media goed te implementeren. Daarom hebben we interviews afgenomen bij bedrijven die actief zijn met sociale media. In totaal werden twintig personen geïnterviewd. De steekproef omvatte uiteenlopende organisaties: grote(re) bedrijven, die zich in verschillende fasen bevonden van de toepassing van sociale media;

kleine(re) bedrijven, die eveneens een verscheidenheid aan ervaringen met sociale media hadden opgedaan; bedrijven die zich voornamelijk richtten op B2B; maar ook overheidsorganisaties. We spraken met door de wol geverfde senior managers, maar ook met mensen die nog wat meer aan het begin van hun loopbaan stonden. En met ondernemers in sociale media. Deze geïnterviewden waren allemaal hard bezig om sociale media bij hun bedrijf tot een succesvol instrument te maken. Gelukkig spraken we ook een adviseur van een bedrijf waar de uitrol van sociale media nog niet was geslaagd. Het is altijd gemakkelijker om de succesverhalen te horen te krijgen, terwijl ook de mislukkingen veel inzichten kunnen opleveren.

Experts

Om onze bevindingen uit de cases en de individuele interviews te verifiëren, hebben we ze voorgelegd aan experts. Dit is gedaan in ronde-tafeldiscussies waaraan ook onafhankelijke deskundigen in sociale media deelnamen.

Onderzoeksliteratuur

De praktijkervaringen (lees: onze conclusies uit de interviews en de gesprekken met de deskundigen) hebben we gebundeld en vervolgens aangevuld met en getoetst aan inzichten uit zowel de wetenschappelijke als de niet-wetenschappelijke managementliteratuur. Op die manier hebben we inzichten uit recent onderzoek van voorbeelden voorzien om ze tot leven te brengen. Omgekeerd kunnen we met onze praktijkbevindingen de theorie ook weer voeden en verder uitbouwen.

INNOVATIE: DE KRACHT VAN NETWERKEN

Vaak wordt bij sociale media gedacht aan bekende platforms als Facebook en Twitter, die ingezet worden als extra communicatiekanaal voor marketingdoeleinden. Sociale media gaan echter verder dan dat. Onze gesprekspartners uit het bedrijfsleven zeiden dat de waarde van sociale media voor hen niet zozeer de technologie betreft, noch de specifieke toepassingen. Het gaat hen vooral om toegang tot een (publiek) netwerk. Bedrijven hanteren sociale media-tools in en tussen organisaties

om samenwerking en kennisuitwisseling te faciliteren en extern klant-engagement te organiseren. Sociale media zijn sociale-netwerklekken op het web, ontmoetingsplekken voor mensen. Het draait bij de inzet van sociale media in de bedrijfsprocessen dus allemaal om de netwerkfunctie van sociale media.

Waarom is een netwerk zo interessant? Wat kun je er eigenlijk mee? Kietzmann e.a. (2011) onderscheiden zeven bronnen (*resources*) die bedrijven ter beschikking staan om waarde te creëren met sociale media. In navolging van Paniagua & Sapena (2014) hebben we die geclusterd in de volgende drie bronnen: relaties, conversaties en reputaties.

Relaties

Voor bedrijven zijn sociale media platforms waarbij een *community* (netwerk) is betrokken en waarbij gebruik wordt gemaakt van relaties tussen mensen. Enders e.a. (2008) gebruiken het concept van de 'long tail' van Anderson (2006) om de kracht van sociale media beter te begrijpen. In de fysieke wereld van traditionele netwerken is het slechts mogelijk contact te onderhouden met een beperkte groep, de zogenoemde 'strong ties', omdat het onderhouden van contacten met afzonderlijke individuen uit een groep veel tijd kost. Op sociale media kun je met één bericht meerdere personen bereiken, waardoor het onderhouden van contacten met een grotere groep veel minder tijd kost. Op die manier kun je ook contact blijven onderhouden met een groep mensen waarmee de contacten anders zouden verwateren, de zogenoemde 'weak ties'. Dit zijn in termen van Enders e.a. (2008) de contacten in de 'long tail'. Een tweede element is dat je eenvoudiger toegang hebt tot de vrienden van vrienden. De mensen die je in de echte wereld wellicht op een verjaardagsfeestje van een vriend tegenkomt, maar met wie je daarna niet gemakkelijk contact kunt onderhouden. Of die interessante persoon aan wie je op een netwerkborrel wordt voorgesteld door een collega. Sociale media maken het gemakkelijker om ook met deze 'verre' vrienden contact te leggen en te onderhouden. Uit onderzoek blijkt dat we in bepaalde gevallen juist graag die groep zouden willen benaderen, bijvoorbeeld bij het zoeken naar werk.

De kracht van deze bron van waardecreatie schuilt in het versterken en aanspreken (mobiliseren) van relaties binnen netwerken. Dat kunnen netwerken tussen

vrienden zijn, de netwerken tussen medewerkers in een bedrijf, of de netwerken tussen het eigen bedrijf en partijen in de omgeving van dat bedrijf, zoals klanten en leveranciers. Overal waar mensen contacten onderhouden, kunnen die contacten worden gemobiliseerd met behulp van sociale media. Relaties zijn als bron van waardecreatie vooral aantrekkelijk voor marketeers, want ze houden de belofte in dat de marketingboodschappen zich razendsnel ('viraal') zullen verspreiden. Bovendien bieden relaties de mogelijkheid om *branded content* aan te bieden (je merkboodschap verpakken in content van anderen en/of gedeeld binnen een sociale gemeenschap (community)). Vanuit marketingperspectief werkt *branded content* beter dan 'gewone' commerciële boodschappen (advertenties en reclame). Dat komt onder meer, omdat een merk in bijdragen van klanten geloofwaardiger en relevanter overkomt dan in *commercials*. Toch kan *branded content* zelf als minder geloofwaardig worden gepercipieerd dan *non-branded content* (Van Reijmersdal e.a., 2013). Veel succesverhalen over virale verspreiding zijn gebaseerd op onderzoek naar *non-branded media content* als nieuwsberichten (o.a. Berger, 2013), maar de resultaten van dit onderzoek blijken niet zomaar te vertalen naar *branded content*. Kortom, teleurstelling ligt op de loer (zie bijvoorbeeld Voorn, 2014).

Conversaties

Binnen sociale netwerken praten en discussiëren mensen met elkaar en wisselen ze informatie uit. Weblogs en communities brengen mensen bijeen rond een bepaald thema: om lotgenoten te vinden, te praten over hobby's, antwoorden te zoeken op vragen of oplossingen voor problemen, etc. Het mechanisme dat aan deze bron van waardecreatie ten grondslag ligt is het uitwisselen van informatie en kennis. In 2004 schreef Surowiecki het veel geciteerde *The Wisdom of Crowds*. Hij betoogt daarin dat de kwaliteit van de beslissingen van groepen in de regel kwalitatief beter is dan die van welke individuele expert dan ook. Dit gegeven was niet nieuw, maar heeft wel een sterke invulling en betekenis gekregen door sociale media, aangezien die het mogelijk maakten om de kennis van velen bij elkaar te brengen. Voor bedrijven bieden so-

ciale media, op deze manier ingezet, de mogelijkheid om de bedrijfsprocessen beter te beheersen. Afstemming en samenwerking tussen afdelingen of met externe partijen worden bevorderd, kennisdeling en oplossingen voor businessproblemen mogelijk gemaakt. Interne media lijken ook beter herkenbare opbrengsten te hebben, zoals kostenverlaging en beter kennismanagement. McKinsey heeft berekend dat de inzet van interne sociale media tot 20-25 procent productiviteitsverhoging kan leiden (Chui e.a., 2012). Bij Achmea kon door de toepassing van sociale media de ontwikkeltijd van een nieuw product met

negen maanden worden verkort en werd tegelijkertijd een half miljoen euro bespaard op de ontwikkelkosten doordat er beter gebruik werd gemaakt van aanwezige kennis – kennis die zonder sociale media niet te vinden was.³

DE GROEI NAAR SOCIALE VOLWASSENHEID LIJKT TE STAGNEREN

Reputaties

Op sociale media geven mensen hun identiteit prijs. Zelfexpressie is een belangrijk element van sociale media en veel platforms als bijvoorbeeld Facebook en LinkedIn zijn gebouwd rond persoonlijke profielen. Daarmee hebben sociale media een nieuwe vorm van waardecreatie mogelijk gemaakt, namelijk het ontwikkelen van vertrouwen in elkaar. Op sociale media bouwen mensen relaties op, leren ze elkaars identiteit kennen en kunnen ze elkaar publiekelijk beoordelingen (*reviews*) geven. Zo kunnen mensen vertrouwen in elkaar krijgen zonder dat ze elkaar ooit hebben gezien. Ze baseren dat vertrouwen op het sociale netwerk online dat iemand heeft en de eventuele *reviews*. Dit vertrouwen in elkaar is nodig om jouw huis (Airbnb), gereedschap (Peerby) of auto (SnappCar) uit te lenen aan mensen die je niet eerder hebt ontmoet. Dit mechanisme is de voedingsbodem geweest voor veel radicale innovaties die de spelregels in een bedrijfstak veranderen. Uber en Airbnb zijn voorbeelden van bedrijven die de afgelopen jaren zijn gestart en gebruik maken van sociale media om een radicaal nieuw businessmodel te creëren. Zij gebruiken sociale media enerzijds om een marktplaats tussen vraag en aanbod te creëren. Anderzijds gebruiken ze de *rating*-mechanismen van sociale media om vertrouwen te creëren in elkaar, zodat jij bijvoorbeeld jouw huis durft te

verhuren aan een onbekende. Het zijn innovaties die bestaande bedrijven kunnen bedreigen omdat die groot zijn geworden onder de oude spelregels, maar volgens de nieuwe spelregels op achterstand staan.

ADOPTIE: ORGANISATIEVERANDERING

Organisaties zijn met sociale media aan het experimenteren. De eerste successen zijn er, maar we moeten nog veel uitvinden. De mogelijkheden met sociale media zijn legio, maar sterk afhankelijk van de industrie of het product of dienst dat een bedrijf verkoopt, de bedrijfsstrategie, het organisatieklimaat, de omgeving waarin men opereert en de kansen en aanleidingen die zich daarin voordoen. Op alle onderdelen van de bedrijfsvoering zijn wel voorbeelden te zien van inzet van sociale media. De diversiteit is enorm. Toch kunnen we enkele duidelijke rode draden signaleren waarlangs bedrijven zich op dit moment bewegen.

Zeker als het gaat om bestaande bedrijven is succes met sociale media een proces van groei. Er zijn vele beschrijvingen van de adoptie van innovaties, maar in de kern bevat zo’n proces drie fasen: initiatie, implementatie en integratie. In de initiatiefase gaat het om bewustwording en attitudevorming. Onze gesprekspartners uit de praktijk noemen dit de fase van het pionieren. Als

een organisatie besluit er ook serieus mee aan de slag te gaan, volgt de implementatie. Een innovatieproces is echter pas succesvol als de innovatie ook beklijft en wordt geïntegreerd in de activiteiten van een organisatie; ‘opschalen’ was een typering die onze gesprekspartners gaven voor deze fase. Genoemde drie fasen hebben we in ons onderzoek nader uitgewerkt (zie de tabel in figuur 1).

Strategie

Succes met sociale media blijkt vaak het gevolg van externe dan wel interne druk. Toen in 2010 een vulkanische uitbarsting onder de IJslandse gletsjer Eyjafjallajökull een grote aswolk in de atmosfeer bracht, raakte het luchtverkeer boven Europa drastisch verstoord. Bij de KLM bleek ‘gewone’ communicatie met passagiers al snel niet meer goed mogelijk: de balies en callcenters konden alle verzoeken om informatie niet meer aan. Toen bleken sociale media voor reizigers het meest geschikt te zijn om rechtstreeks te communiceren met de KLM. Dergelijke aanleidingen fungeren als vliegwiel om draagvlak voor sociale media in de organisatie te krijgen. In ons onderzoek plaatsten de geïnterviewde bedrijven daar echter wel een kanttekening bij: ze zeiden unaniem dat ze deze aanleidingen niet hadden kunnen benutten als ze niet al aan het pionieren waren geweest met sociale media. Pionieren betekent vallen en opstaan; het is aan-

FIGUUR 1. GROEI NAAR SOCIALE VOLWASSENHEID: DE RODE DRADEN

	Pionieren	Getting serious	Succes met sociale media
Strategie	Strategie-ontwikkeling	Geïntegreerd onderdeel van bedrijfsactiviteiten	Integrale bedrijfsstrategie
Structuur	Champion	Social hub	Social at its core
Cultuur	Bewustzijn creëren	Mobiliseren (kritieke massa)	Culture-of-content
Resultaat	Leren; Monitoren	Bijdrage aan bedrijfsactiviteiten; Kritieke Performance Indicatoren (KPI's) op doelstellingen (sharing, engaging, lead generation, klanttevredenheid, etc.)	Business performance (financieel, merk en reputatie)

vankelijk nog niet duidelijk wat men wil bereiken. Het strategisch doel van deze fase is om uit te vinden hoe en op welke plek sociale media het beste werken (of niet) in het bedrijf. 'Getting serious' is de fase waarin sociale media integraal onderdeel gaan uitmaken van de dienstverlening, zij het vaak nog binnen bepaalde bedrijfsonderdelen als webcare of recruitment. Met uitzondering van de 'born socials', de bedrijven die gestart zijn vanuit een sociaal businessmodel, hebben wij in ons onderzoek nog geen voorbeelden gezien van bedrijven die zich kenmerken door een volledige integratie van sociale media in de hele bedrijfsvoering. Er zijn weliswaar bedrijven die binnen een bepaald bedrijfsonderdeel (veelal marketing) de integratie van sociale media al goed op de rails hebben, maar van een integrale bedrijfsstrategie is daar dan nog geen sprake. Het is ook niet gezegd dat een bedrijf in alle geledingen aan de slag moet met sociale media. Wellicht is de keuze om in te zetten op strategisch belangrijke deelgebieden (klant, product of operatie) verstandig.

Structuur

Het organiseren van sociale media bij een bedrijf begint in de regel met het opstaan van een 'social media champion', een enthousiasteling die in de pioniersfase de mogelijkheden en onmogelijkheden van sociale media voor je bedrijf laat verkennen door iemand in de organisatie die 'sociaal bloed' heeft. Zodra het serieuzer wordt is het raadzaam om een zogenoemde 'social hub' te organiseren, bestaande uit mensen uit verschillende afdelingen en/of disciplines, al dan niet fysiek bij elkaar. In een hub wordt afdelings- of discipline-overschrijdend samengewerkt, maar is de hiërarchische verantwoordelijkheid nog steeds centraal belegd. Eigenlijk is dit niet anders dan de manier waarop willekeurig andere (technologische) innovaties in bedrijven via projecten worden georganiseerd en geïmplementeerd.

Om succes te behalen met sociale media moet er meer gebeuren. In het begin worden sociale media op bestaande activiteiten ingezet als extra communicatiekanaal, zowel intern als extern (naast bestaande kanalen als email, telefoon, internet, etc.). De wetten van sociale media zorgen er echter voor dat grenzen vervagen: tussen privé en werk (24/7, 'realtime responsiveness'), tussen bedrijf en medewerker (het is niet langer 'het bedrijf' dat met de klant praat – dat doen alle medewerkers

gezamenlijk), tussen binnen en buiten (wat binnen gebeurt is buiten te zien). Dat vergt een andere inrichting van bedrijfsprocessen. Tegelijkertijd maken sociale media het mogelijk om organisaties meer projectmatig te organiseren en de interne schotten in de organisatie te doorbreken. En dat betekent dat een social hub mogelijk meer is dan een vehikel om een nieuwe technologie te introduceren, namelijk wellicht al een proeftuin voor het nieuwe (samen-)werken.

Cultuur

Sociale media gaan niet over *tools* of techniek. Ze staan vooral voor een manier waarop mensen met elkaar omgaan, communiceren, content creëren, content delen en samenwerken. Kortom, een 'culture of content', in de woorden van Lieb & Groopman (2014). Vrijwillig, vrijblijvend en persoonlijk zijn de sleutelwoorden die van sociale media een succes maken. Die manier van werken, met genoemde bijbehorende kenmerken, waarin het delen van persoonlijke informatie, kennis en ideeën met mensen binnen of buiten de eigen afdeling, binnen of buiten de organisatie, centraal staat, drukt een stevig stempel op de bedrijfscultuur. Projectmatig werken, dienend leiderschap en teamprestaties zijn de bijbehorende organisatieprincipes.

Resultaten

Het moge duidelijk zijn dat in de pioniersfase nog geen concrete opbrengsten hoeven te worden verwacht. Leren is in deze fase de belangrijkste opbrengst. Doelstellingen zijn dan nog niet strak geformuleerd, behalve de doelstelling om op basis van de experimenten tot een strategie te komen: kan het bedrijf wat met sociale media of niet? Zo ja, met welke activiteiten?

Naarmate echter sociale media meer worden geïntegreerd in de bedrijfsactiviteiten en er ook meer moet worden geïnvesteerd, wordt het eveneens belangrijk om concrete resultaten te gaan boeken. Om dat te kunnen doen, zullen de doelstellingen zich gaandeweg moeten ontwikkelen – van de aanvankelijke platformdoelen (sociale-media-indices als aantal *views*, engagement-ratio's, etc.) naar bedrijfsdoelen (klanttevredenheid, *lead generation*, *idea generation*, werving & selectie).

Er is inmiddels onderzoek beschikbaar waarin een relatie is gelegd tussen de inzet van sociale media en bij-

voorbeeld aandeelhouderswaarde (Paniagua & Sapena, 2014). Maar de vraag of sociale media meetbaar kunnen bijdragen aan het bedrijfsresultaat van een onderneming blijft wat ons betreft vooralsnog onbeantwoord. Althans, wij hebben in ons onderzoek geen voorbeelden kunnen vinden van bedrijven die dit konden laten zien. De geïnterviewden in ons onderzoek waren er echter wel van overtuigd – ook al konden ze dat niet hard maken – dat er dankzij de inzet van sociale media betere contacten ontstonden tussen het bedrijf en contacten in de markt, en dat die contacten (in)direct leidden tot nieuwe (potentiële) klanten. Ook waren zij van mening dat merken dankzij de inzet van sociale media zichtbaarder werden dan voorheen; als de inzet van sociale media de reputatie (merkwaarde) van een bedrijf versterkt, dan is dat ook een vorm van (toegegeven: lastig te kwantificeren) waardecreatie. Een heel concreet voordeel waar geïnterviewden op wezen, was bovendien dat medewerkers via sociale media beter vragen en problemen van klanten konden beantwoorden en oplossen, en klanten ook relevantere content konden aanbieden. Dit laatste gebeurt al op grote schaal en heeft ontegenzeggelijk ook waarde voor bedrijven en merken. Het naakte, meetbare financiële resultaat zal echter vooralsnog vooral bestaan uit kostenreductie en/of optimalisatie van processen (bijvoorbeeld gereduceerde kosten voor *lead generation* of personeelswerving).

Tot slot

Wat maakt sociale media succesvol in de bedrijfsvoering van bedrijven? Dat was de vraag waarmee we dit onderzoek begonnen in de hoop inzicht te krijgen in succes met sociale media. Tot een antwoord op die vraag zijn we gekomen door sociale media vanuit organisatieperspectief te benaderen. Dat heeft de volgende lessen opgeleverd:

1. In de leercurve van kinderschoen naar volwassenheid dient de rol van sociale media te veranderen van een fenomeen of doel op zich naar een middel om organisatie doelstellingen te bereiken. Dat betekent dat de vraag 'wat maakt sociale media succesvol?' beter plaats kan maken voor de vraag 'Hoe kunnen sociale media bijdragen aan het succes van een organisatie?'.
2. Bij sociale media draait het niet om *tools* of toepassingen, maar om mensen, netwerken en wat je daar allemaal mee kunt doen, zoals: het mobiliseren van mensen, het delen van informatie en creëren van kennis en bouwen van vertrouwen. Dat zijn de mechanismen achter sociale media die, indien succesvol toegepast, innovatieve oplossingen kunnen brengen in vrijwel alle bedrijfsfuncties.
3. Sociale media bieden het perspectief om de bedrijfsvoering anders, efficiënter, soms beter te organiseren. Niet alleen in de marketingcommunicatie kunnen sociale media een bijdrage leveren. De grootste 'winst' is wanneer met sociale media de strategie ten aanzien van klant, product of operatie kan worden geoptimaliseerd.
4. De inzet van sociale media vraagt om een andere inrichting van bedrijfsprocessen; die zullen moeten gaan voldoen aan de 'wetten' van sociale media. Dat betekent niet alleen dat interne schotten in de organisatie moeten worden afgebroken, maar zelfs dat de bedrijfsvoering tot over de grenzen van de organisatie heen moet worden getrokken.
5. Geen organisatieverandering zonder cultuurverandering. Dat geldt ook hier. Van een formele, hiërarchische, op regels en controle leunende organisatie, naar een informele, op waarden gerichte samenwerkingscultuur. Dus ook: ander leiderschap!
6. Verwacht niet meteen een return on investment (ROI). In strategisch opzicht leveren sociale media mogelijk een grotere bijdrage door het effect op reputatie en merk, aandeelhouderswaarde en operationele efficiëntie.

Noten

1. Omwille van de leesbaarheid hanteren wij de term 'gebruikers' als verzamelnaam voor klanten, consumenten, interne medewerkers en publiek. De term 'bedrijven' vertegenwoordigt in dit artikel diverse organisatievormen als bedrijven, instellingen en stichtingen.
2. Deze bijdrage is gebaseerd op *Social Media? Social Business! De groei naar volwassenheid* (in november 2015 uitgegeven door Van Gorcum, in samenwerking met de Stichting Managementstudies (VNO-NCW).
3. Het laatste voorbeeld is ontleend aan de Dutch Interactive Awards 2010. Zie ook <https://kpmg-innovationfactory.com/blog/2010/05/10/power-nominated-for-emerge-dutch-interactive-award/>.

Literatuur

Anderson, C. (2006). *The long tail – how endless choice is creating unlimited demand*. London: Random House Business Books.

Berger, J. (2013). *Contagious: Why Things Catch On*. New York: Simon and Schuster.

Chui, M., J. Manyika, J. Bughin, R. Dobbs, C. Roxburgh, H. Sarrazin, G. Sands & M. Westergren (2012). *The Social Economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. McKinsey Global Institute (MGI).

Corcoran, S. & C.S. Overby (2011). *Accelerating your Social Maturity: How to move from Social Experimentation to Business Transformation*. Forrester Research. Geraadpleegd op http://o1o1.nccdn.net/1_5/15e/3d2/265/12911_Forrester_accelerating_social_maturity.pdf.

Enders, A., H. Hungenberg, H. Denker, & S. Mauch (2008). The long tail of social networking: Revenue models of social networking sites. *European Management Journal*, 26(3), pp. 199-211.

Frambach, R.T. & N. Schillewaert (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55, pp. 163-176.

Hinchcliffe, D. & P. Kim (2012). *Social Business By Design: Transformative Social Media Strategies for the Connected Company Hardcover*. San Francisco: Jossey-Bass.

Jenkins, H., S. Ford & J. Green (2013). *Spreadable Media. Creating value and meaning in a networked culture*. New York & London: New York University Press.

Kaplan, A.M. & M. Haenlein (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, pp. 59-68.

Kietzmann, J.H., K. Hermkens, I.P. McCarthy & B.S. Silvestre (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), pp. 241-251 (doi:10.1016/j.bushor.2011.01.005).

Kiron, D., D. Palmer, A.N. Philips & R. Berkman (2013). Social Business: Shifting out of first gear. *MIT Sloan Management Review – Deloitte, Research Report*.

Lieb, R. & J. Groopman (2014). *A Culture of Content. A Best Practice Report*, Altimeter, 3 december.

Miles, M.B. & M. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Paniagua, J. & J. Sapena (2014). Business performance and social media: Love or hate? *Business Horizons*, 57(6), pp. 719-728.

Panteia (2014). Opleidingsbehoefte en gebruik digitale media, flitsmeting. In opdracht van het Programmabureau Digivaardig & Digiveilig. Geraadpleegd op https://www.digivaardigdigiveilig.nl/images/uploads/img/zakelijkgebruikdigitalemedia_juni2014.pdf

Reijmersdal, E.A. van, K. Tutaj & S.C. Boerman (2013). The effects of brand placement disclosures on skepticism and brand memory. *Communications – The European Journal of Communication Research*, 38(2), pp. 127-146.

Rogers, E. (1995). *The Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.

Social Media Monitor (2014). #SMM7: De Magie van het Moment. Social Media Monitor, Social Embassy.

Solis, B. & C. Li (2013). *The State of Social Business 2013: The Maturing of Social Media into Social Business*. Altimeter Group. Geraadpleegd op <http://www.slideshare.net/Altimeter/report-the-state-of-social-business-2013-the-maturing-of-social-media-into-social-business>.

Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds*. New York: Doubleday/Anchor.

Veen, G. van der, A. Maas, A. Delfgaauw, & H. Gerrits (2015). *Social Media? Social Business! De groei naar volwassenheid*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Voorn, R. (2014). *De hersenloze verspreiding van de viral marketing-mythe*. Geraadpleegd op <http://www.marketingfacts.nl/berichten/de-hersenenloze-verspreiding-van-de-viral-marketing-mythe>

Weinberg, B.D., K. de Ruyter, C. Dellarcas, M. Buck & D.I. Keeling (2013). Destination Social Business: Exploring an Organization's Journey with Social Media, Collaborative Community and Expressive Individuality. *Journal of Interactive Marketing*, 27, pp. 299-310.

Over de auteurs

Dr. G. van der Veen is partner bij strategisch marketingonderzoek- & adviesbureau HIGHvalue in Amsterdam. Daarnaast is zij verbonden aan Hogeschool Utrecht (Kenniscentrum Innovatie & Business) als Lector Marketing, Marktonderzoek & Innovatie. Dr. A. Maas is eigenaar van marketingadviesbureau Ameuse en tevens part-time Lector Marketing & Innovation aan de Rotterdam Business School. Mr. A. Delfgaauw is zelfstandig adviseur op het gebied van online en social marketing bij AMD1510. Prof. dr. ir. H. Gerrits is oprichter van Innovation Factory, een advies- en coachingbureau op het gebied van innovatie (onderdeel van KPMG). Hij is ook verbonden aan de Vrije Universiteit als hoogleraar E-Business & IT Industry.

