

# White paper

## Social Media voor organisaties: tijd om aan te passen

Competence Factory  
Amsterdam

**Auteur: Paul Blok**

Facebook is de makkelijkste manier van communiceren met je vrienden, Youtube is de vergaarbak waar je vrijwel alles kunt vinden waar je naar op zoek bent, er is geen vakantiebestemming waarvan we niet eerst op Tripadvisor reviews van andere reizigers lezen, et cetera. Social media gebruik door individuen (klanten, burgers, patiënten) is de hype allang voorbij. Dat kun je dan ook met een gerust hart een trend noemen.

## **Zoektocht naar aanpassingsvermogen**

Aan de kant van organisaties (bedrijven, overheden, instellingen) zit dat anders. Binnen de meeste organisaties is het kwartje inmiddels wel gevallen: social media gaan niet meer weg en de tijd van aanrommelen is voorbij. En dus zijn organisaties nu massaal op zoek naar serieuze inzet van social media. Serieus in de zin van het bereiken van de organisatiedoelen. Het kan gerust een trend genoemd worden dat organisaties op zoek zijn naar een antwoord op het blijvende karakter van social media.

Sommigen roepen in die zoektocht social media afdelingen en social media managers in het leven. Anderen laten die zoektocht gepaard gaan van nieuwe terminologie en spreken nu van social business, social enterprise of conversation company. Weer anderen redeneren dat het niet over de media gaat, maar over de content en die spreken liever over contentmarketing. Allemaal prima. Waar het linksom of rechtsom om gaat is aanpassingsvermogen: hoe maak je nu eindelijk écht zinvol gebruik van social media?

## **Strategische kernvragen**

Er zijn inmiddels talloze boeken, websites, blogs, modellen, bureaus en conferenties waar dit onderwerp wordt besproken. Veel beschrijven dat het moet gebeuren, sommigen ook nog wel wat er moet gebeuren, maar weinig vertellen je ook hoe het moet gebeuren. En juist dat is waar organisaties nu massaal behoefte aan hebben.

Helaas is er niet een vaste vorm, een vast format of een vast template is waarin elke (social media) strategie weer te geven is. Gewoonweg omdat elke organisatie uniek is, specifieke klantgroepen heeft, in specifieke markten werkt, etc.

Maar... het social media wiel hoeft nu ook weer niet uitgevonden te worden. Er is wel degelijk houvast om de gewenste structurele aanpassing aan te pakken: alle goede strategische plannen bevatten namelijk vaste elementen, vaste bouwstenen. Die bouwstenen worden verkregen door zes strategische kernvragen te stellen en voor de organisatie te beantwoorden: waarom, wat, wie, waar, wanneer en hoe.

## Kernvraag: 'Waarom?'

Waarom-vragen gaan over de richting (doel en doelgroep) en de verrichting (meetbare prestaties). Dus: waarom zou je eigenlijk social media in willen zetten?

### Doel

Het gaat daarbij primair om het doel. Denken over doelen kan vanuit twee perspectieven. Het eerste perspectief is van buiten naar binnen. Hier gaat het om veranderingen in technologie, media, consumentengedrag in de buitenwereld en de impact daarvan op de organisatie. Die veranderingen in de buitenwereld kunnen aanleiding zijn om de mogelijkheden van social media strategisch te benutten.

Het tweede perspectief is van binnen naar buiten, waar vanuit de bestaande organisatiedoelen wordt geredeneerd. Of het nu in een visie, mission statement of merkdokument staat, de doelen die de organisatie zegt na te streven kunnen met behulp van social media misschien wel beter, effectiever of efficiënter worden bereikt dan voorheen.

### Doelgroep

Direct gerelateerd aan het doel is de doelgroep. Maar... kun je nog wel uit de voeten met klassieke indelingen als geslacht, leeftijd, woonplaats en inkomen? Steeds meer gaat het om behoeften, drijfveren, driften en gedrag op social media.

### KPI's

Key Performance indicatoren (KPI's) of enige andere naam voor het meetbaar maken van resultaten wordt – bewust of onbewust – door veel marketeers, managers en strategen onderbelicht of zelfs genegeerd. Is het te moeilijk voor ze? Niet leuk? Te riskant? Er zijn talloze redenen te bedenken waarom dit vaak – onterecht – wordt weggemoffeld.

Het vroegtijdig vaststellen van meetbare prestatie indicatoren is echter essentieel als je achteraf wilt kunnen bepalen of je inspanningen zinvol zijn. Stel de belangrijkste meetbare resultaten vast, zodat je kunt bepalen of je de doelen van je strategie hebt gehaald. Expliciet worden in wat je wilt bereiken maakt evaluaties en discussies concreet en het voorkomt dat (social media) inspanningen vrijblijvend blijven.

## Kernvraag: 'WAT?'

Je hebt nagedacht over het waarom. Mooi. Maar wat ga je dan daadwerkelijk doen? Wat zijn de concrete social media activiteiten in marketing, communicatie, service, marktonderzoek, productontwikkeling, verkoop, pr, enzovoorts?

Het is inmiddels zelfs voor de meest traditioneel denkende manager wel duidelijk dat social media veel meer zijn dan extra communicatiekanalen: webcare, kennis delen, discussies starten, ontdekken van koopsignalen, crisiscommunicatie, transparant zijn, om ideeën vragen, klantervaringen lezen, diensten verbeteren, medewerkers als spreekbuis inzetten, co-creatie, marktontwikkelingen volgen en nog veel meer. Daar zitten uiteraard organisatorische consequenties aan vast zoals interne kennisontwikkeling, aanpassing in beleid, gebruik van social media tools, betrekken van alle relevante afdelingen et cetera.

Er kan dus heel veel. De valkuil is dat er willekeurige keuzes worden gemaakt. Of dat de social media inzet wordt bepaald door de afdeling waar de social media manager werkt. Het is voor elke organisatie van belang om een evenwichtige inzet van social media te bewerkstelligen waarin alle relevante social media kansen worden erkend. De Communicatieroos (communicatieroos.nl) helpt om al die mogelijkheden, al die activiteiten, te ordenen.

Van losse activiteiten - naar groeperen - naar samenvatten



Door de activiteiten met behulp van de Communicatieroos te groeperen wordt een evenwichtige inzet gegarandeerd: luisteren, reageren, zenden en activeren. Daar is voor individuen niets nieuws aan: je luistert als iemand tegen of over je praat, je reageert als dat nodig is, je zendt of vertelt eens wat over jezelf en je activeert de ander door bijvoorbeeld vragen te stellen. Dat zijn samenhangende activiteiten. Snapt iedereen.

Voor organisaties is dit echter nieuw. Decennia lang hadden ze alleen maar traditionele media tot hun beschikking waarmee men alleen maar kon zenden. Door social media kan men plotseling ook luisteren, reageren en activeren. En dat is voor de meeste organisaties (en voor managers die niet zo social media savvy zijn) nog steeds flink wennen.

Daar komt bij: een goede social media strategie gaat dwars door traditionele disciplines heen. Anders gezegd: wie goed gebruik wil maken van activiteiten in alle vier bladen van de communicatieroos moet alle afdelingen betrekken.

Dat brengt ons tot het hart van de roos: je moet alles nog wel even zien te organiseren. Dat is de grootste uitdaging en tegelijk de grootste behoefte op dit moment: het structureel inbedden van social media. Om die organisatorische kant te overzien worden - na het waarom en het wat - de volgende vier strategische kernvragen gesteld.

## **Kernvraag: 'WIE?'**

Wie is er eigenlijk verantwoordelijk voor het ontwikkelen van de social media strategie? En wie voor de uitvoering ervan? Wie (of: welke afdelingen) in de organisatie moet er allemaal mee? En wie treedt er via social kanalen naar buiten?

Een strategie opschrijven is één, een strategie uitvoeren is andere koek. Zeker als het meerdere afdelingen en dus meerdere belangen betreft. Het moet helder zijn wie er allemaal betrokken moeten worden voor een succesvolle implementatie.

Uiteindelijk zijn het mensen die het moeten doen. Niet je monitoringtool, niet je webcare richtlijnen, niet je twitteraccount, niet je youtube kanaal...

Het helpt als je over medewerkers gaat denken in termen van rollen:

### **De trekker**

Wie trekt de kar? Dit is een kleine groep mensen en soms zelfs slechts een persoon. Hier worden de plannen gemaakt. Wie dat doet maakt nog niet zoveel uit, zolang er maar wordt gedacht vanuit alle bladen van de communicatieroos en zolang er organisatiebreed naar de mogelijkheden wordt gekeken.

### **De reiziger**

Wie moet er mee? Dit gaat om de mensen die mee moeten om de plannen ook echt waar te maken. Dat hoeft echt niet iedereen te zijn, maar als je social media in wilt zetten als een integraal onderdeel van je activiteiten zullen mensen van andere afdelingen wel degelijk mee moeten evolueren.

### **De troubadour**

Wie vertelt? Naast de communicatieafdeling kunnen medewerkers naar buiten laten treden om over je organisatie te vertellen. Individuele medewerkers kunnen een effectieve stem naar buiten zijn, maar ook de ogen en oren naar binnen.

## Kernvraag: 'WAAR?'

Waar, dus op welke media/kanalen, is de organisatie aanwezig? Waar publiceert je zelf? Waar reageer je op vragen en klachten? De indeling in eigen media, betaalde media en verdiende media is een aantal jaar geleden al geïntroduceerd, sindsdien zijn er allerlei varianten op bedacht. In grote lijnen houdt de indeling echter nog steeds stand.

Eigen media, of owned media, betreft de media die je zelf beheert en controleert. Denk aan je website, je mobiele site, je app, maar ook je social media kanalen als je eigen twitter-account, je eigen blog, je eigen LinkedIn-bedrijfspagina, je eigen Youtube-kanaal, et cetera.

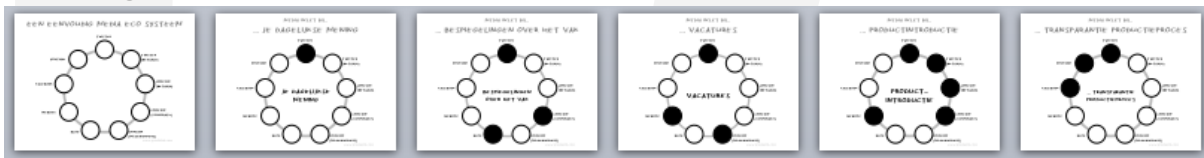
Met betaalde media koop je zichtbaarheid. Op social media worden de betaalde media mogelijkheden in snel tempo groter, niet alleen op Facebook en Youtube, maar ook op Twitter, LinkedIn, Pinterest en Instagram groeit het aantal mogelijkheden om te adverteren.

Verdiende media, of earned media, zijn eigenlijk – mits er positief over je gesproken wordt – het walhalla voor elk merk: anderen twitteren, bloggen, facebooken over jou, zonder dat je er voor betaalt.

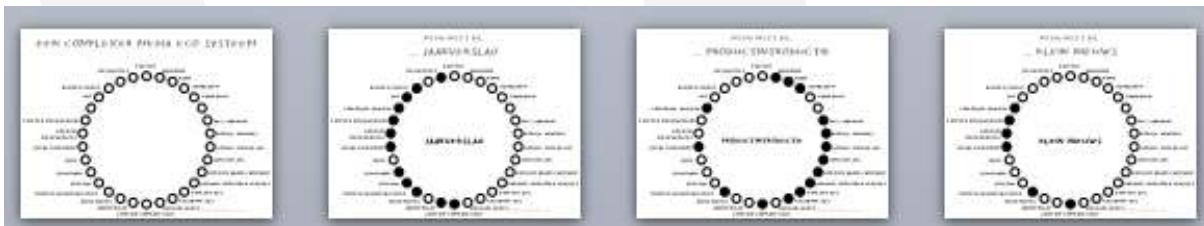
Afhankelijk van specifieke mediumkenmerken en gebruikersstatistieken kun je bepalen welke media voor jouw organisatie geschikt zijn. Vervolgens gaat het erom dat allemaal met elkaar op een slimme manier te verbinden tot een samenhangend geheel: een media eco systeem.

Dat media eco systeem zorgt ervoor dat je de juiste media in kunt zetten per boodschap:

eenvoudig media eco systeem



een uitgebreider media eco systeem



## Kernvraag: 'WANNEER?'

Een immer terugkerende vraag: wanneer en hoe vaak moet je publiceren? Wat is de beste tijd? Kun je content meer dan een keer plaatsen? Hoe vaak mag ik publiceren zonder mijn volgers lastig te vallen? Er is op dit soort vragen geen eenduidig antwoord. Maar je kunt door goed na te denken wel degelijk de kans vergroten zowel het tijdstip als de frequentie van publiceren optimaal is om je doelgroep en je doelen te bereiken. Door je media eco system als basis te nemen en vanuit de verschillende soorten boodschappen te denken ben je al een heel eind op weg. Door daarnaast ook op de resultaten (zoals volgers, ontvolgers, likes, comments, replies, retweets) te letten, kun je steeds meer optimaliseren.

## Kernvraag: 'HOE?'

Hoe pas je dit alles in de organisatie in? Hoe zorg je voor draagvlak? Hoe zorg je dat je plannen daadwerkelijk worden uitgevoerd? Om de hele organisatie echt mee te krijgen moet de trekker van de social media kar aan een viertal aspecten veel, nee, héél veel aandacht besteden: plan, proces, politiek en persoonlijkheid.

Plan gaat over het maken, vertellen en weergeven van je strategie. Strategie draait immers om 'dingen voor elkaar krijgen' en dus mag je plan geen papieren tijger zijn. Slim formuleren en overtuigend visualiseren is van groot belang om anderen te enthousiasmeren.

Proces gaat over basisfasering van bedrijfsveranderingen. Je kunt alleen de hele organisatie in beweging krijgen als je verstandig gefaseerd te werk gaat. In de startfase van een verandering heb je met specifieke slaag- en faalfactoren te maken, bijvoorbeeld noodzaaksbeleving. De rol van de trekker is in deze fase vooral enthousiasmeerder en overtuiger. In de ontwerpfase gaat het onder meer om het uitwerken van werkwijzen en selecteren van benodigde tools. De rol van de trekker is nu die van specialist. In de transitiefase gaat het om het ontwerp te implementeren. De trekker is nu vooral manager.

Politiek gaat over grip krijgen op informele onderstromen en over vooruit komen in het organisatiemoeras. Door het spel van macht en politiek niet alleen te begrijpen, maar ook mee te spelen, kun je in alle fases van het veranderproces simpelweg veel sneller bewegen.

Persoonlijkheid gaat over het beïnvloeden van mensen. Daarvoor is het wel nodig dat je het denken en doen van anderen beter begrijpt. En dat van jezelf natuurlijk. Inclusief je valkuilen.

Deze vier P's gaan over aspecten waar een marketing- en communicatieprofessional doorgaans niet primair mee bezig is. Ze worden dan ook wel de vier P's van ontmarketing genoemd. (Lees meer op [ontmarketing.nl](http://ontmarketing.nl))

## Social Strategy Canvas

De antwoorden op zes strategische kernvragen bepalen of je een onderbouwde en overtuigende strategie oplevert. Daar kan iedereen die een social media strategie maakt mee aan de slag. Wie het nóg gestructureerder aan wil pakken gebruikt het Social Strategy Canvas: een raamwerk dat je helpt om je social media strategie te ontwerpen, te beschrijven en te presenteren. En dat gaat helpen om je organisatie helpen aan te passen.

