

Zakelijke dienstverleners scoren met sociale media

Het gebruik van sociale media binnen de zakelijke dienstverlening neemt langzaam maar zeker toe, ook binnen de meer traditionele branches zoals die van accountants en advocaten. Juist het bestaan van een directe klantrelatie in deze branches maakt sociale media tot een communicatiemiddel met potentie. Naast versterking van de klantrelatie kunnen sociale media ook kostenefficiënt worden ingezet bij het werven van personeel of genereren van nieuwe business. Slimme ondernemers uit de zakelijke dienstverlening zetten sociale media in om hun business model te versterken en hun kennis te delen met klanten. Om als bedrijf succesvol gebruik te maken van sociale media is een helder doel en bijbehorende strategie nodig. Daarnaast zijn continuïteit en draagvlak kernvoorwaarden voor het succesvol inzetten van sociale media als communicatiekanaal naar klanten en medewerkers.

Gebruik van sociale media in bedrijfsleven neemt toe

Steeds meer bedrijven maken gebruik van sociale media. Dit rapport concentreert zich op de kennisintensieve zakelijke dienstverleners, zoals accountants, advocaten en (management) adviesbureaus en tracht inzicht te geven in de stand van zaken rondom gebruik van sociale media door kennisintensieve zakelijke dienstverleners. Daarnaast wordt ingegaan op de bedrijfsprocessen waarin sociale media effectief kunnen worden ingezet en de voorwaarden waaraan de organisatie moet voldoen om sociale media succesvol in te zetten.

Sociale media, sociale netwerken en sociale netwerksites

Met het toegenomen gebruik van internet is het karakter ervan veranderd. Van eenzijdige informatieverstrekking is het web doorontwikkeld naar een verzameling van interactieve en open platformen. De kosten en mogelijkheden van het zelf creëren en distribueren van inhoud zijn zo sterk verbeterd dat iedere persoon of organisatie nu een mediabron (via Twitter of een blog) kan vormen. Vooral de ontwikke-

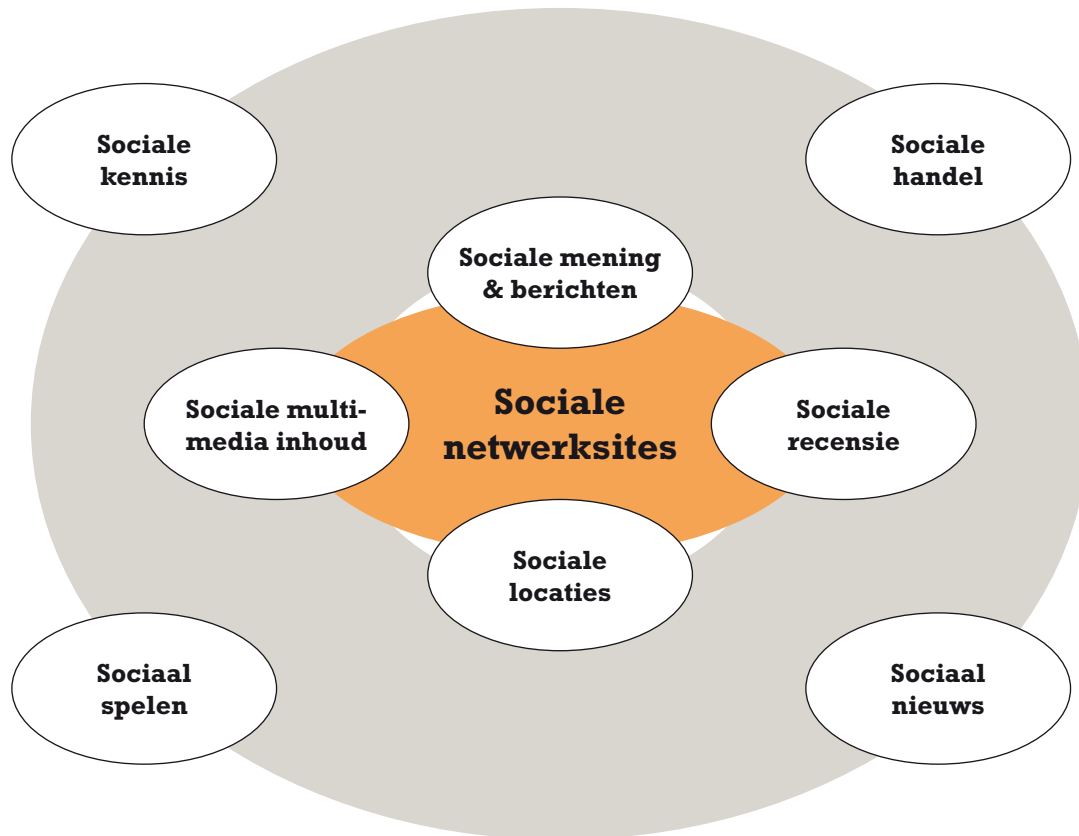
lingen op het vlak van mobiel internet hebben geleid tot een explosieve groei van sociale media.

Een sociaal netwerk is in feite niets anders dan een netwerk van een groep mensen of bedrijven die elkaar kennen of iets gemeen hebben. Sociale media zijn de manieren waarop de onderdelen van het netwerk met elkaar in contact staan. Sociale media bestaan uit alle platformen op het internet waar gebruikers met elkaar informatie, verhalen, kennis, meningen en ervaringen delen en zo een netwerk vormen. Sociale media sites zijn op basis van de belangrijkste inhoud waarop interactie plaatsvindt in te delen in categorieën. Hieronder volgen er enkele (zie ook figuur 1).

- Op sociale netwerksites als Facebook en LinkedIn worden contacten onderhouden, gedeeld en gelegd. Binnen deze sites ontstaan weer groepen gebaseerd op gedeelde interesse. Er zijn ook sites van afzonderlijke gemeenschappen met een gedeelde interesse, zoals Hallo! opgezet door de Kamer van Koophandel.
- Mening en berichten. Hier draait het om het geven van meningen, het stellen van vragen en het reageren op elkaar. De belangrijkste vormen zijn (persoonlijke) blogs, micro-blogs zoals Twitter, fora en chat kanalen.
- Recensie. Consumenten kunnen op sites een recensie geven over een gekocht product of verkregen dienst. In sommige gevallen kan deze recensie weer beoordeeld worden op nut. Voorbeelden zijn Lens, Zoover en TripAdvisor. Binnen internetsites die producten of diensten verkopen wordt ook vaak gebruik gemaakt van recensies.
- Multimediale inhoud. Op deze sites worden bijvoorbeeld foto's, video's en muziek gedeeld. Voorbeelden zijn YouTube, Flickr en Delicious.
- Locaties. Gebruikers delen meningen en geven tips door interessante locaties te markeren. Voorbeelden zijn Foursquare en Gowalla.

Sociale netwerksites vormen de spil van de sociale media. Meerdere vormen van sociale media worden binnen het platform geïntegreerd. Op Facebook kunnen foto's en video's gedeeld worden en korte berichten geplaatst. Ook

Figuur 1 Sociale media met sociale netwerksites als spil



Bron: ING Economisch Bureau

kan samen gewinkeld of gespeeld worden. Sociale meningen en berichten worden middels blogs en Twitter wereldkundig gemaakt. Dit is een vrij laagdrempelig medium om als klant een reactie te geven over de dienstverlening van een bedrijf. Sociale recensies zijn nu nog vooral in de Leisure sector een veelvoorkomend gegeven. Het is nu wachten op de eerste partij die zich als onafhankelijke sociale recensie site voor de zakelijke dienstverlener gaat melden. Locatie gerelateerde sociale media bieden consumenten de mogelijkheid om zich te oriënteren op het aanbod en de mogelijkheden rondom de locatie waar iemand zich op dat moment bevindt. Met Layer kan het aanbod in verschillende categorieën zoals financieel, onroerend goed en educatie in de omgeving bekeken worden. Verscheidene sites combineren verschillende vormen van sociale media. Zo is het mogelijk om verbindingen te maken tussen Twitter en locatiesites en fotosites. YouTube biedt de mogelijkheid om een bedrijf te presenteren en om video's van commentaar te voorzien en daarna te volgen. Ook kunnen contacten gevolgd worden wanneer zij nieuwe video's plaatsen

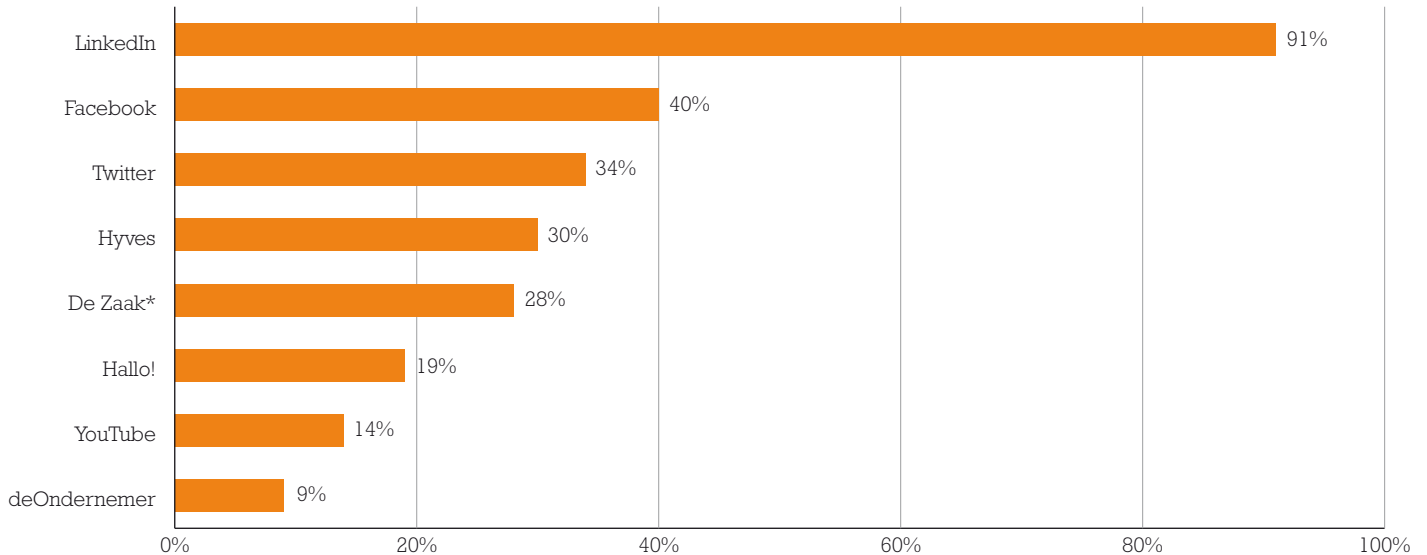
Business to business vs. business to consumer

Sociale media zijn niet meer weg te denken uit de samenleving. Recent onderzoek van Forrester laat zien dat vier van de vijf Nederlanders bezig is met sociale media.¹ Sociale media is van alle leeftijden, waarbij wel geldt: hoe ouder, hoe minder er gebruik van wordt gemaakt. Steeds meer ondernemingen zetten bovendien sociale media in hun bedrijfsprocessen in. Uit onderzoek van ING Economisch Bureau en De Zaak blijkt dat 71% van de netwerkende ondernemers actief is op online netwerken, waarbij bedrijven met meer dan 50 werknemers boven dit gemiddelde uitkomen. Meer dan 90% van de netwerkende ondernemers maakt gebruik van LinkedIn, gevolgd door Facebook en Twitter (figuur 2).

Bedrijven (merken) uit de business-to-consumer (B2C) markt lijken bij het gebruik van sociale media voorop te lopen ten opzichte van business-to-business (B2B) bedrijven. In de VS blijken B2B bedrijven weliswaar meer aanwezig te zijn dan B2C ondernemingen, maar B2C bedrijven zijn veel

¹ Social Technographics 2010, Forrester.

Figuur 2 Aandeel van netwerkende ondernemers dat actief is op een bepaald platform (in %)



Bron: ING Economisch Bureau & De Zaak, september 2010

* Leden sociaal netwerk De Zaak oververtegenwoordigd onder respondenten

actiever op de verschillende platformen. Een van de redenen hiervoor is dat de afzetmarkt en het bereik voor B2C bedrijven vele malen groter is dan voor B2B. Een andere reden is dat de urgentie om de consument/klant te bereiken groter is bij B2C dan bij B2B. Immers, sociale netwerken bestaan uit individuen die samen een groep (kunnen) vormen, waardoor ze een doelgroep worden voor bedrijven en hun producten.

Box 1 Indium ingenieurs bloggen om expertise te tonen

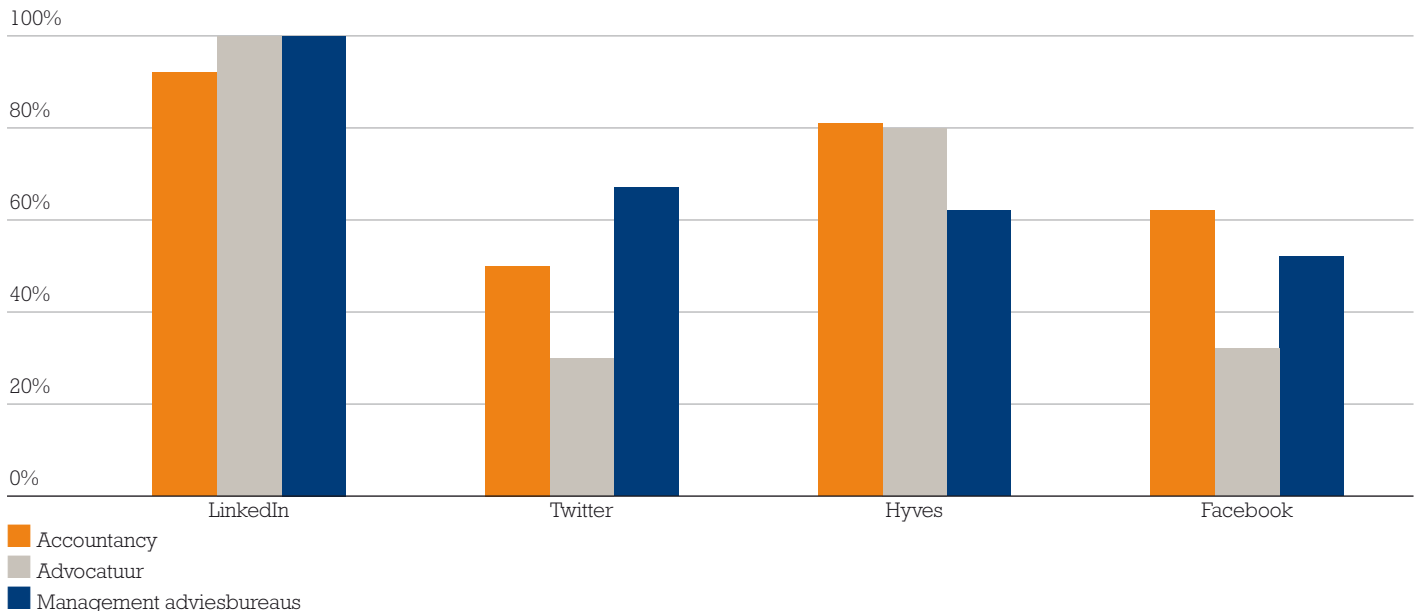
Indium is een Amerikaanse leverancier van soldeer materiaal voor elektronische onderdelen. 14 van haar ingenieurs houden namens Indium een blog bij. Indium doet dit om haar doelgroepen te bereiken en om via zoekmachines en sociale media gevonden te worden. Via de verschillende blogs profileert Indium zich als technologisch leider op een aantal terreinen die met haar producten te maken heeft. Dit leidt in theorie tot klantencontact op hele specifieke terreinen, met omzetgroei en inzicht in toekomstige technische mogelijkheden. Voor de inhoud is Indium afhankelijk van de ingenieurs die toegepast onderzoek doen en inzicht hebben in de toepassingen bij klanten. De blogs leiden daadwerkelijk tot leads en extra verkopen.

Aan de andere kant is de focus op de klantrelatie van oudsher groter bij B2B bedrijven dan bij B2C. De eerstgenoemde hebben vaak een account- of relatiemanager die verantwoordelijk is voor een groep klanten ten opzichte van een algemene klantenservicedesk bij B2C bedrijven. Vanwege die natuurlijke focus op de relatie is de stap naar sociale media voor business to business bedrijven in feite kleiner. In de VS laten B2B bedrijven op internetfora, hun expertise aan (potentiële) klanten zien. Niet vreemd gezien het feit dat 95% van de inkopers van bijvoorbeeld ICT (hardware, software, diensten) in Noord Amerika en Europa² sociale media als blogs en fora gebruikt als ondersteuning bij de inkoopactiviteiten (box 1).

Steeds meer kennisintensieve dienstverleners zoals accountants, advocaten en adviesbureaus zien het nut van het gebruik van sociale media en gebruiken het in toenemende mate in hun bedrijfsprocessen. Vooral marketing- en communicatiebureaus zijn actief, omdat het hun expertisegebied is en zij als adviseurs op dit gebied het initiatief moeten nemen. Het zijn echter vooralsnog voornamelijk B2C bedrijven die aankloppen bij communicatiebureaus voor advies.

² Social technographics of B2B buyers, Forrester 2009.

Figuur 3 Aanwezigheid op sociale media van branches accountancy, advocatuur en management adviesbureaus



Bron: ING Economisch Bureau

Kennisintensieve zakelijke dienstverlening onder de loep

ING Economisch Bureau heeft voor accountants³, advocaten⁴ en management adviesbureaus⁵ de aanwezigheid op sociale media (LinkedIn, Twitter, Hyves en Facebook) in kaart gebracht (figuur 3). De aanwezigheid is opvallend hoog en zou daarmee het feit dat zakelijke dienstverleners niet op grote schaal bezig zijn met sociale media zelfs tegenspreken. Echter, ondanks de grote aanwezigheid, zijn de meeste bedrijven passief aanwezig. Zo hebben alle top-50 advocatenkantoren een LinkedIn profiel, maar slechts één daarvan heeft daarop een link naar de vacatures staan. De accountants scoren vergelijkbaar op dit vlak. Voor veel van deze bedrijven geldt dat ze wel aanwezig zijn op sociale media, maar dat het gebruik ervan nog niet echt van de grond gekomen is.

Sociale media zijn een onderdeel van het gehele communicatiespectrum

Het mag duidelijk zijn dat er veel vormen van sociale media zijn, die al dan niet met elkaar gecombineerd kunnen worden. Ondanks dat sociale media een relatief nieuw concept

zijn, zijn zij uiteindelijk 'slechts' een nieuw communicatiekanaal naast de langer bestaande media zoals kranten, radio en TV. Sociale media moeten daarom gezien worden als onderdeel van het integrale communicatiebeleid in een bedrijf, en niet als een losstaand fenomeen.

Een wezenlijk verschil tussen traditionele media en sociale media is dat de eerstgenoemde een zendmedium zijn. Sociale media zorgen daarentegen voor dialoog tussen zowel bedrijven en klanten als tussen klanten onderling. In de wereld van internet wordt dit verschil vaak aangeduid als de overgang van web1.0 (informatief) naar web2.0 (interactief). Het is juist de dialoog die sociale media zo krachtig maken.

Box 2 Mobiel internet

Mobiele internetters, spenderen wereldwijd gemiddeld 3,1 uur per dag aan hun sociale netwerken en 2,2 uur aan e-mail via de mobiele telefoon. In Nederland gebruikt de mobiele internetter zijn telefoon met internet juist meer voor e-mail (2,2 uur per week) dan voor sociale media (1,2 uur per week).

Bron: TNS NIPO 2010

3 Top 26 accountants gebaseerd op de omzet van 2008, bron: www.accountant.nl

4 Top 50 advocaten kantoren, bron: advocatie.nl

5 Top 21 van het Management Team 100, bron: consultancy.nl

Wat zijn de potentiële risico's van sociale media?

Oncontroleerbaar medium

Eén van de meest genoemde redenen om sociale media niet te gebruiken in de bedrijfsvoering, is dat het een oncontroleerbaar medium is. De boodschap wordt niet langer eenzijdig bepaald door het bedrijf, zoals op TV of radio, maar ook door klanten. Sociale media maken het kanaliseren van deze meningen daarbij laagdrempelig en massaler. Kennisintensieve zakelijke dienstverleners hebben, in vergelijking met consumentgerichte bedrijven, doorgaans een kleiner klantenbestand, waardoor de oncontroleerbaarheid niet in dezelfde mate opgaat. Zij zullen er eerder vanuit gaan dat klanten zich middels de traditionele kanalen bij hen melden voor vragen, opmerkingen en/of klachten.

Verlies van productiviteit

Een ander genoemd risico is productiviteitsverlies door overmatig gebruik van sociale media door medewerkers tijdens werktijden. Voor sommige bedrijven (ongeveer 1 op de 8) is dat voldoende reden de toegang tot sociale netwerksites volledig te blokkeren. Dit kan onvrede veroorzaken bij medewerkers, want steeds meer van hen zijn persoonlijk actief op sociale netwerken of andere vormen van sociale media die ze, indien toegestaan, tijdens hun werk bezoeken en updaten. Bovendien is dit geen garantie, werknemers zullen immers via hun eigen met internet verbonden telefoon

toegang houden (box 2). Tegenover privé gebruik in werktijd staat het aannemen van zakelijke telefoontjes, nog even zakelijke e-mails bekijken of de laatste hand aan een presentatie leggen in eigen tijd. De voortgaande vermenging tussen zakelijk en privé betekent dus niet per definitie productiviteitsverlies, maar vraagt wel om duidelijke richtlijnen. Hierbij kunnen verschillende niveaus onderscheiden worden (figuur 4). Onderaan staat de beslissing internet en sociale media toegankelijk te maken, waarna bepaald wordt voor wie en hoe lang. Een vervolgstap is het vastleggen van algemene regels voor het gebruik. Voor medewerkers die de organisatie naar de buitenwereld toe vertegenwoordigen gelden waarschijnlijk aanvullende regels, neergelegd in een gedragscode.

Compliance & Legal

Het lekken van gevoelige of vertrouwelijke informatie is een risico van sociale media. Onderzoek onder bedrijven met meer dan 1000 werknemers laat zien meer dan de helft van de IT managers sociale media een risico voor het lekken van informatie vindt.⁶ Hierbij spelen duidelijke voorschriften voor medewerkers ook een belangrijke rol. Het ontbreken van duidelijke regels, specifiek voor sociale media stelt medewerkers soms in staat de huidige regels te omzeilen,

6 Proofpoint, oktober 2010.

Figuur 4 De piramide voor het gebruik van sociale media door werknemers



Bron: ING gebaseerd op Twitteren op je werk, Huib Koeleman

Box 3 VODW Marketing

VODW Marketing is een strategie consultant op het gebied van marketing, sales en service. Daarnaast levert VODW ook interim-management.

Binnen VODW worden sociale media op verschillende manieren ingezet. Op hun blog Future Eyes worden trends en nieuwe concepten beschreven op marketinggebied. De vaste bloggers doen dit niet alleen vanuit professioneel oogpunt, maar ook vanuit persoonlijke interesse. "Voor ons was het snel duidelijk dat sociale media op een positieve manier kunnen bijdragen aan onze business.", aldus Patrick Ruijs, partner bij VODW, "Vooraf moesten we wel bedenken wat en hoe we met elk medium willen communiceren en wie we daarmee willen bereiken. Elk medium vergt een specifieke aanpak. Dit is ook wat we onze klanten adviseren."

"De reden voor het niet slagen van veel sociale media initiatieven in kennisintensieve zakelijke dienstverlening, is het gebrek aan draagvlak en continuïteit.", stelt Eric Klaassen, senior consultant bij VODW. "Het is belangrijk dat deze projecten niet bij één persoon komen te liggen, die vanuit persoonlijk enthousiasme voor sociale media het initiatief daarin neemt. Bij VODW zijn er per social media-kanaal dat gebruikt wordt meerdere mensen betrokken, die vanuit verschillende teams en niveaus ons bedrijf vertegenwoordigen. Dit zorgt niet alleen voor draagvlak in de organisatie, maar ook voor continuïteit van de communicatie via het betreffende kanaal."

hetgeen de kans op het lekken van informatie vergroot wordt. Ruim tweederde van de bedrijven in de Benelux heeft een social media protocol.⁷ In aanvulling daarop kunnen werknemers getraind en voorgelicht worden om ze bewust te maken van de gevaren. Over het algemeen werken verboden minder goed. Regels moeten kort en bondig zijn, met voorbeelden zodat werknemers inzicht krijgen in mogelijke situaties.

Sociale media genereren geen directe opbrengsten

Voordat een bedrijf start met het gebruik van sociale media wordt eerst gekeken naar de potentiële opbrengsten. Echter, de zogenoemde Return on Investment (ROI) is moeilijk vast te stellen bij sociale media. Dit is dan vaak het argument om sociale media niet in te zetten. Ook kan het beperkte inzicht in de potentiële opbrengsten leiden tot een gebrek aan draagvlak. Dit laatste is juist cruciaal voor een succesvolle inzet van sociale media (zie box 3).

Het is belangrijk om vooraf vast te stellen wat je onder investeringen verstaat en hoe je het resultaat gaat meten. Bijvoorbeeld bij werving van personeel kan door middel van Google Analytics herleid worden waar vandaan de sollicitant binnen is gekomen (Twitter, LinkedIn, Hyves, Facebook), wat leidt tot het vaststellen van de kosten per sollicitant en kosten per aangenomen medewerker. Dit kan worden afgezet tegen andere middelen die voor werving en selectie worden gebruikt. In andere gevallen zal het effect moeilijker te kwantificeren zijn.

Risico van niets doen

Bedrijven kunnen op basis van de bovengenoemde risico's afzien van gebruik van sociale media. Echter, niets doen brengt ook risico's met zich mee. Wat vijf jaar geleden gold voor het hebben van een internetsite, begint nu te gelden voor activiteiten op sociale media. Het wordt eigenlijk steeds meer verwacht dat je het hebt. Niet aanwezig zijn in sociale media kan uiteindelijk leiden tot verlies van klanten.

Door niet aanwezig te zijn op sociale media, veranderen bedrijven in feite niets over de manier waarop de mening over hun bedrijf of merk wordt gevormd. Daarnaast, door niet te participeren in sociale media onttrekken bedrijven zich aan de al bestaande dialoog. Op deze manier lopen bedrijven belangrijke informatie mis over hun klanten en henzelf. Klanten vinden meningen van gelijkgezinden ('peers') vaak belangrijker dan de boodschap van het bedrijf zelf. Door actief te participeren in sociale media, kunnen bedrijven het initiatief naar zich toe trekken. Sterker nog, door een plek te faciliteren waar klanten hun mening over het bedrijf kwijt kunnen, kunnen deze bedrijven misschien niet meer controle, maar wel meer invloed uitoefenen op de beeldvorming van hun bedrijf. Echter, dit kan alleen als er actief wordt omgegaan met de input van klanten.

Sociale media inzetbaar bij diverse bedrijfsprocessen

Behalve risico's bestaan er natuurlijk ook voordelen bij gebruik van sociale media. Dit onderkennen steeds meer bedrijven. Voor veel Nederlandse bedrijven geldt dat hun actieve aanwezigheid op sociale netwerken zich nog in de

⁷ Web 2.0, a complex balancing act, McAfee, 2010

ontwikkelingsfase bevindt. Sociale media en netwerken kunnen worden gebruikt voor diverse doeleinden, te weten:

- marketing en brandbuilding
- klantenservice
- innovatie en cocreatie
- werving & selectie
- genereren van extra business

Marketing & brandbuilding

Dienstverleners zullen hun bedrijf vaak 'branden' in de vorm van de waarden waar ze voor staan en de expertise die ze in huis hebben. Dat gebeurt traditioneel in de vorm van events, nieuwsbrieven, sponsoring. In de zakelijke dienstverlening draait het van oudsher sterk om de relatie met de klant. Sociale media kunnen door hun aard, namelijk de online dialoog en sociale interactie, de traditionele manier van marketing en brandbuilding versterken. Sociale media zijn bij uitstek geschikt om expertise ten toon te spreiden bijvoorbeeld in een blog of door het verspreiden van of door kort te reageren op vakgerelateerd nieuws (box 4). Hiermee kun je een bepaald thought leadership opbouwen. Het netwerk van je netwerk verwijst pas door als je bekend staat als leidende onderneming, ondernemer of werknemer binnen een bepaalde niche.

Om de sociale media strategie te kunnen integreren in de totale marketing strategie, moet die er wel zijn. Komt de marketing niet verder dan af en toe adverteren, dan zal sociale media niet veel toevoegen. Het is dan zaak eerst een bredere marketingstrategie te ontwikkelen.

Box 4 Velvet Connect

Keith Jenkins van Velvet Connect is een reisblogger, social media consultant en ook erg actief op Twitter, waardoor hij zijn netwerk in de reiswereld sterk heeft uitgebreid. Hij spreekt zelfs van het opbouwen van vertrouwensrelaties via Twitter. In de eerste plaats is het vrij eenvoudig contact te leggen, zeker ook vanwege het sneeuwbal effect van verwijzingen. Het contact is ondanks de maximaal 140 karakters niet vluchtig, juist omdat snel op elkaar gereageerd kan worden. Op deze manier ontstaan volwaardige gesprekken. Door kennis ten toon te spreiden en hierover te discussiëren draag je bij aan het onderhouden en opbouwen van je merk en van relaties.

Klantenservice

De account- of relatiemanager is een vertrouwd concept in de zakelijke dienstverlening, waar klanten met al hun vragen aan kunnen kloppen. De zakelijke dienstverlener heeft vaak te maken met gevoelige informatie over de klant of het project waaraan gewerkt wordt. Het open karakter

Box 5 Tribewise

Tribewise is een zusteronderneming van het communicatie adviesbureau Rhinofly en specialiseert zich in totaaloplossingen op het gebied van sociale media communicatie. Hun corporate weblog "Frank-ly" was in 2002 de eerste in zijn soort in Nederland.

Mattijs Roumen, social strategy director bij Tribewise: "We zijn met Frank-ly begonnen voor interne kennisdeling en als digitale uitlaatklep, waar medewerkers konden delen waar ze mee bezig waren. Vanaf het begin zagen we in dat dit niet alleen intern het kennisniveau versterkt, maar dat de informatie op de weblog ook interessant was voor klanten en prospects. Daarnaast is het zichtbaar maken waar je als bureau mee bezig bent ook interessant voor recruitment doeleinden. Mogelijke kandidaten kunnen op deze manier meteen zien wat er speelt binnen een onderneming. Deze filosofie zetten we ook voort in sociale communicatie-uitingen voor onze opdrachtgevers."

van sociale media, en vooral sociale netwerken, maakt het daarom moeilijk om deze sociale netwerken te gebruiken voor klantenservice. Een mogelijkheid voor de business-to-business dienstverleners is een semi-open vorm van sociale media, zoals een klant- of projectgebonden weblog. De redactie blijft bij de dienstverlener. Door middel van gebruikersnamen en inlogcodes kan toegang worden verleend aan bestaande klanten en/of stakeholders, die met het desbetreffende project gemoeid zijn. Het verkrijgen van feedback wordt door B2B marketeers als een van de drie belangrijkste redenen voor het gebruik van sociale media gezien.

Innovatie en cocreatie

Bedrijven kunnen sociale media gebruiken voor het ontwikkelen van nieuwe producten, ideeën of diensten. Het is hierbij essentieel dat duidelijk wordt gemaakt waarvoor het sociale medium voor wordt gebruikt, om te voorkomen dat de zogenoemde ideeënbus veranderd in een klachtenbank. Voor innovatie en cocreatie wordt vaak gebruik gemaakt van een (corporate) weblog (zie box 5). Wanneer bedrijven hun deuren openstellen voor ideeën over product- of dienstverbeteringen, wordt direct de verwachting gecreëerd dat er iets met de ideeën wordt gedaan. Wanneer die commitment er vanuit de onderneming niet is, haken klanten af en kan het initiatief averechts werken.

Werving & Selectie

Het vinden en werven van nieuwe medewerkers kost tijd en geld. Kosten zoals het plaatsen van een vacature of het betalen van een search fee aan een extern werving en selectiebureau en de tijd die je eigen medewerkers (andere dan die

Box 6 Deloitte

Vanuit een centraal platform, <http://werkenbijdeloitte.nl> maakt Deloitte gebruik van sociale media bij het werven van personeel. Hierbij wordt gebruik gemaakt van Facebook, Hyves, LinkedIn en Twitter. Naast het verschaffen van informatie en de mogelijkheid om vragen te stellen zijn deze sociale netwerken allen gelinkt aan de centrale wervingssite, waar uiteindelijk de aanmelding plaats vindt.

“De kracht van sociale media is de eenvoud en laagdrempeligheid om te kunnen solliciteren.” aldus Lennart Sloof, hoofd van het Online Employer Marketing team bij Deloitte. “Die laagdrempeligheid moet je 100% doorvoeren. Je kunt gevonden worden via sociale netwerken en traffic genereren naar je centrale site, maar als je daar nog door 30 formulieren heen moet ploeteren, haken sollicitanten af. Dat werkt dus niet.”

Het Online Employer Marketing team houdt zich dagelijks bezig met het updaten van de content van de sociale media kanalen die ze gebruiken met als doel om bewijslast neer te leggen voor werkzoekenden hoe het nu is om een professional bij Deloitte te zijn. Op deze bewijslast is het mogelijk om te reageren, waardoor dialoog over werk of vakgebied door externen op gang kan komen. Samen met het Recruitment team vormen zij het gezicht van Deloitte in de digitale wereld.

hiervoor ingehuurd zijn) hieraan besteden. Sociale media bieden een alternatief of eigenlijk een aanvulling op de bestaande wervingkanalen (zie box 6). Daarbij kan het de kosten drukken, mits er een duidelijk plan is met betrekking tot het werven via sociale media. Anders kan het namelijk meer tijd kosten van de bestaande medewerkers en zo dus duurder uitpakken, dan wanneer het overgelaten wordt aan 'professionals'. Sociale media kunnen ook tijdbesparend werken in een selectieprocedure, want via een profiel is al veel informatie beschikbaar over een kandidaat. Omgekeerd komt de kandidaat ook al veel te weten komen over het bedrijf als dat actief is op sociale netwerken.

Genereren van extra business

Sociale netwerksites bieden de mogelijkheid om relatief eenvoudig gebruik te maken van het netwerk van iemand

anders. Hierbij geldt wel dat het koud benaderen van andermans connecties met een dienst doorgaans net zo min wordt gewaardeerd als huis-aan-huis verkopers. Door aanwezig te zijn in dezelfde groepen en sociale netwerken als de klantendoelgroep, kunnen bedrijven de latente vraag aanboren. Het is tegenwoordig vrij normaal om op sociale netwerken te delen waar je mee bezig bent of om aan te geven waar je naar op zoek bent. Hiermee kunnen potentiële klanten eenvoudiger gevonden worden. Zowel kleine als grote bedrijven kunnen op deze manier gebruik maken van sociale media (netwerken in het bijzonder). De marginale opbrengst kan voor een klein bedrijf groter zijn. Aan de andere kant hebben grote bedrijven meer 'resources' om actief te zoeken naar potentiële klanten in vergelijking met kleine bedrijven.

Tabel 1 Top 10 Voor- en nadelen van sociale ten opzichte van reguliere netwerken

Voordelen	Nadelen
1 De snelheid/ tijdbesparing	Het ontbreken van persoonlijk contact
2 Online als het je uitkomt	Te oppervlakkig/vluchtig
3 Gebruiksgemak/laagdrempeligheid	Kost veel tijd
4 Grotere bereik	Beperkte concrete resultaten
5 Lage kosten	Misbruik van informatie
6 Niet locatiegebonden	Privacy gevoeligheid
7 Altijd 1 op 1 contact	Te veel zelfpromotie
8 Doelgerichter/selectiever bedrijven benaderen	Duurt langer om contact te leggen
9 Virtuele netwerk als visitekaartje voor bedrijf	Ongezellig
10 Veel basisinformatie over potentiële relaties direct beschikbaar	Te veel ongewenste contacten

Bron: ING Economisch Bureau & De Zaak, september 2010

Voorwaarden voor succesvol inzetten van sociale media

Doel, strategie en resultaat

Sociale media kunnen effectief worden ingezet in verschillende bedrijfsprocessen en voor verschillende doeleinden. Echter, het is essentieel om vooraf een strategie te bedenken met betrekking tot het gebruik van sociale media in de bedrijfsvoering. Dit klinkt logisch, maar 50% van de bedrijven die starten met sociale media hebben geen strategie.⁸ De eerste vraag die bedrijven zich moeten stellen is: "Waarvoor doen we het en wie willen we hiermee bereiken?" Daarnaast is het belangrijk of het past in het businessmodel. Het is niet noodzakelijk om direct in alle bedrijfsprocessen sociale media in te zetten. Verder moet worden bepaald waarmee de gestelde doelen moeten worden bereikt. Een enkele vorm van sociale media kan worden gebruikt voor meerdere bedrijfsprocessen. Daarnaast moeten de gestelde doelen meetbaar zijn om de mate van het succes te kunnen bepalen.

Verandering organisatiestructuur en -cultuur

Naast de bovengenoemde effecten, die enigszins meetbaar zijn, hebben sociale media effect op de organisatiestructuur en -cultuur. Dit is vaak ingrijpender dan de meetbare effecten. Het open karakter van sociale media dwingt bedrijven ertoe om zich kwetsbaar op te stellen en input van klanten te vragen. Dat is meestal de eerste stap, maar met deze stap alleen zullen sociale media niet het gewenste resultaat geven. Om de vruchten te kunnen plukken van sociale media zullen bedrijven daadwerkelijk actie moeten ondernemen met de gekregen input. Op deze manier dwingen bedrijven zichzelf om de verschillende stakeholders en hun behoeften nog centraler te stellen. Dat vergt een volledige toewijding over de gehele organisatie, van front- tot backoffice.

Betrokkenheid management belangrijk voor draagvlak

Behalve dat er meerdere mensen verantwoordelijk worden gesteld in de organisatie voor sociale media, is het belangrijk voor het slagen van sociale media in de bedrijfsvoering, dat het management commitment geeft aan het initiatief. Dit vergt soms een mentaliteitsverandering bij het management. De generatie die opgegroeid is met sociale media zit vaak niet in het management. Dit geldt vooral in traditionele branches zoals accountancy, advocatuur en managementadvies, waar ervaring (aantal gediende jaren) een rol speelt.

Investing voor de lange termijn

Naast commitment van het management, is ook uithoudingsvermogen noodzakelijk. De resultaten zijn, hoewel vaak moeilijk, wel meetbaar, maar niet direct zichtbaar. Juist ook

Box 7 Sociale media wat levert het op?

Gemiddeld besteden netwerkende ondernemers 2 uur en 3 minuten per week aan online netwerken. De uitgaven voor online netwerken liggen op gemiddeld € 104 per jaar. Dat is een stuk lager (bijna 90%) dan voor reguliere netwerken. Meer dan de helft (58%) van de ondernemers die als doel extra omzetrealisatie noemde, is daar ook in geslaagd. De behaalde extra omzet maakt voor deze groep 8,6% van de omzet uit, waarmee het effect kleiner is (ruim 30%) dan voor reguliere netwerkers.

Bron: ING Economisch Bureau & De Zaak, september 2010

omdat sociale media een effect hebben op de organisatiecultuur, duurt de verandering langer. Wanneer dat besef er niet is, kan het management vroegtijdig de stekker uit het sociale media project trekken zonder dat daar eigenlijk een grondige reden voor is.

Wie of wat is het online gezicht van het bedrijf?

Een belangrijke strategische vraag is wie of wat het online gezicht is van een bedrijf: het bedrijfslogo of één of meerdere personen. Bij kennisintensieve zakelijke dienstverlening zijn dat vaker (meerdere) personen, vanwege de directe relatie met de klant. Veelal zullen de medewerkers met front-office functies gezamenlijk het gezicht vormen van zakelijke kennisintensieve dienstverleners.

Richtlijnen voor bedrijf en medewerkers

Zoals eerder aangegeven, zijn er enkele potentiële risico's aan het gebruik van sociale media verbonden. Een groot deel van de risico's kunnen worden vermeden door het eerst opstellen van duidelijke richtlijnen voor medewerkers. Maar wat zijn goede regels voor gebruik? Enerzijds kunnen te veel regels zorgen voor opstandigheid door betutteling. Anderzijds, geven te weinig regels te veel ruimte voor onduidelijkheid. De CNV heeft hierin het initiatief genomen door een voorbeeldprotocol op te zetten⁹.

Opleiden en betrekken van medewerkers is essentieel

Richtlijnen zijn niet alleen nodig voor de werknemers die dagelijks sociale media gebruiken in bedrijfsvoering ook voor de andere medewerkers. Het stopt niet bij richtlijnen. Bedrijven moeten hun werknemers de mogelijkheid bieden om zich het gebruik van sociale media eigen te maken. Dan is het voor iedereen duidelijk wat wel en niet kan met deze nieuwe communicatiemiddelen.

⁸ Bron: Digital Brand Expressions: Social Media Without A Parachute en R2integrated: Social Media Survey in de VS.

⁹ www.cnv.nl

Verbinding zoeken is de sleutel

Sociale media bieden de ondernemer in de zakelijke dienstverlening de kans om middels online platformen in samenwerking met bedrijven uit andere sectoren toegevoegde waarde te leveren. Veel kennisintensieve zakelijke dienstverleners zijn op zoek naar het uitbreiden van hun dienstverlening om hun business model te versterken. Juist door het samenwerken met bedrijven uit andere sectoren, met het opzetten van een online platform, zal de klant nog beter bediend worden. De klant krijgt dan niet direct te maken met de individuele diensten van de samenwerkende partijen, maar komt op het platform om kennis te vergaren. Zij ervaart het betreffende platform als de manier om kennis over een bepaald onderwerp te verkrijgen en de mogelijkheid om dit met andere ondernemers te kunnen delen. De kracht van de kennisintensieve zakelijke dienstverleners is juist hun kennis en gezien het feit dat kennis steeds toegankelijker is geworden als gevolg van internet en social media kanalen, kan je deze kennis als ondernemer beter delen op een manier die het business model versterkt.

Naar een afgewogen beslissing

Sociale media bieden grote kansen. Met kennis van de mogelijkheden, valkuilen, voordelen en risico's kunnen ondernemers in de zakelijke dienstverlening een afgewogen beslissing nemen over wat zij met sociale media willen doen. Het simpelweg negeren van sociale netwerken is geen optie meer.

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichhouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 2 november 2010.

**Meer weten?
Kijk op ING.nl
Of bel met**

Sasja van As-Winters,
Sectormanager Zakelijke Dienstverlening
06 3028 41 63

Ferdinand Nijboer
Sectoreconoom Zakelijke Dienstverlening
020 652 34 50

Wilt u nieuwe publicaties per e-mail ontvangen?
Ga naar ING.nl/kennis

