

SOCIALE MEDIA ONDERDEEL PROPOSITIE HET KERNFUNCTIE- MODEL

Steeds meer organisaties vinden dat ze iets met social media 'moeten'. Gewoon, 'omdat concurrenten dat ook doen'. En omdat ze 'moeten zijn waar hun klanten zijn'. Veel organisaties zijn dan ook bezig met een socialemediastategie. Maar dat is nog iets anders dan strategisch met sociale media bezig zijn. Met behulp van het kernfunctiesmodel wordt het mogelijk om sociale media onderdeel te laten zijn van de totale propositie van de organisatie.

In de praktijk kom je de volgende twee patronen vaak tegen. Aan de ene kant zijn er de organisaties die direct operationeel aan de slag gaan met sociale media. Ze openen een Facebookpagina, zonder echter eerst te bepalen wat het doel van deze pagina is en waarom (potentiële) klanten nou eigenlijk naar deze pagina zullen gaan. Aan de andere kant staan bedrijven die een specifieke socialemediastategie bepalen, die echter weer te ver af staat van de commerciële strategie. Socialemedia-activiteiten worden op deze manier een op zichzelf staand iets; activiteiten die 'wel leuk' zijn, maar niet bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie. In de praktijk ontbreekt bij veel organisaties een samenhangend beeld over de structurele inzet van sociale media voor het behalen van de commerciële doelstellingen.

Sociale media ondersteunen een of meerdere commerciële kernfuncties. Om commerciële doelstellingen te realiseren, moet invulling gegeven worden aan vier kernfuncties binnen de commerciële strategie, namelijk: merk, product, verkoop en service (zie figuur 1). Hierbij is de volgende logische stap om te bepalen hoe sociale media binnen elk van de kernfuncties waarde kunnen toevoegen voor de organisatie.

De inzet van sociale media is niet anders dan de inzet van andere kanalen, zoals de telefoon, winkel of post. Sociale media hebben echter wel andere kenmerken en bieden daardoor andere mogelijkheden. Zo kan het kanaal de kernfunctie ondersteunen of een volwaardig onderdeel vormen van de kernfunctie. De keuze om sociale media als ondersteunend aan of volwaardig onderdeel van de kernfunctie in te zetten, is afhankelijk van de kernwaarden en ambities van de organisatie. In dit artikel presenteren wij het kernfunctiesmodel, dat laat zien waar en hoe social media kan bijdragen aan de totale propositie van de organisatie via de vier kernfuncties.

Sociale media inzetten binnen de vier kernfuncties

De commerciële doelstellingen worden geformuleerd vanuit de vier kernfuncties die ieder op een specifieke manier bijdragen aan de relatie tussen de organisatie en de klant:

Merk: het inzetten van verhalen, beelden en middelen voor het uitstralen en overbrengen van de merkwaarden met als doelen naamsbekendheid, identiteit, reputatie en merkbeleving.

Product/dienst: het ontwerpen van het totale product- en dienstenaanbod naar de kerndoelgroep met als doelen (door)ontwikkeling aanbod en aansluiting vinden bij klantbehoefes.

Verkoop: het verkopen van producten en diensten aan nieuwe en bestaande klanten met als doelen omzet, marktaandeel en klantretentie. >

Auteurs Patrick Ruijs, Marije Teerling, Fabian Spaargaren, Lex Burgerhout



Figuur 1. Kernfuncties die de relatie tussen organisatie en klant vormen

Service: het inzetten van middelen en mensen om klanten te helpen met allerlei (service)vraagstukken met als doelen klantretentie (tevredenheid, loyaliteit), merkbeleving en verkopen (cross- en upsell).

Sociale media als ondersteuning aan of volwaardig onderdeel van de kernfunctie?

De kernfuncties zijn het uitgangspunt om de inzet van sociale media in lijn met de commerciële doelstellingen vorm te geven. Binnen iedere kernfunctie wordt een onderscheid gemaakt tussen sociale media als ondersteuning aan (binnenrand) of volwaardig onderdeel van (buitenrand) de kernfunctie.

Sociale media als ondersteuning kan gerealiseerd worden door één afdeling, is vaak reactief, kost weinig moeite en is te omschrijven als 'business as usual'. Er komt een kanaal bij, naast de andere kanalen die al worden ingezet.

Zet je sociale media echter in als volwaardig onderdeel van de kernfunctie, dan vereist het een nauwere samenwerking tussen meerdere afdelingen, is er sprake van een grotere impact op de organisatiestructuur en komen er veelal meer middelen of nieuwe werkwijzen om de hoek kijken. De unieke kenmerken van sociale media maken het hier mogelijk om de invulling van de kernfunctie te innoveren. Nog meer dan bij traditionele marketing geldt ook voor sociale media dat ze de grenzen van de kernfuncties overschrijden. Zoals een pr-actie (merk) vaak bijdraagt aan het behouden van marktaandeel, zo draagt een webcareteam (service) ook bij aan het krijgen van nieuwe productideeën. Door de openheid van het netwerk is deze kruisbestuiving sterker én lastiger om te managen dan bij 'gewone' marketingactiviteiten.

Kernfunctie Merk: van merkcommunicatie tot interactieve beleving Bijna een derde van de gebruikers van sociale netwerken volgt merken. Sociale media kunnen ingezet worden als extra kanaal om te communiceren over het merk. Op deze wijze kunnen sociale media ondersteunend ingezet worden. Potentiële sociale media hiervoor zijn: weblogs, video- en fotosharing (Youtube, Flickr), sociale netwerken en op locatie gebaseerde diensten (Foursquare). Zo heeft Centraal Beheer Achmea een blog waarop eigen experts trends en ontwikkelingen beschrijven, binnen de branches waarin zij een specialisme hebben. Door gericht informatie en acties te delen via specifieke volgers (bijvoorbeeld mensen met een groot netwerk of beïnvloeders) draagt de inzet van sociale media met relatief weinig inspanning bij aan de naamsbekendheid. Vernieuwend is het opzoeken van de interactie met klanten en deze interactie inzetten om de merkbeleving te verrijken. Het genereren van omzet is hier niet het (directe) doel. Geschikte sociale media hiervoor zijn bijvoorbeeld virtual worlds (Habbo), multi-player games en sociale netwerken.

Het modetijdschrift Vogue heeft haar eigen 'Influencer Network' gelanceerd. Mensen die gebruik maken van sociale media en een passie voor mode hebben, konden zich aanmelden voor het netwerk. Hieruit zijn 1.000 ambassadeurs geïdentificeerd, die exclusief toegang krijgen tot producten, evenementen, collecties en campagnes. De influencers delen vervolgens de content via hun netwerk of geven feedback, met als doel het merk Vogue te versterken.

Kernfunctie Product: van cocreatie tot productextensie Met product doelen we op het totale productaanbod van de organisatie. Sociale media kunnen ondersteunend

Bezig zijn met sociale mediastrategie of strategisch bezig zijn met sociale media?

ingezet worden bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Zo betreft FBTO klanten bij het doorontwikkelen van verzekeringen, via het platform onderling.nl (discussieomgeving). Klanten kunnen op de site stemmen en discussiëren over echte cases. Bij voldoende reacties past FBTO zonodig de voorwaarden aan. Door middel van een open dialoog verbetert FBTO zijn dienstenaanbod en zo dragen sociale media dus bij aan het realiseren en ontwikkelen van een marktgericht aanbod. Innovatiever wordt het wanneer sociale media geïntegreerd worden in producten en diensten. Zo is het mogelijk om een Spotify-playlist van vrienden te beluisteren via Facebook. Creëren Hyves met Minitix en Facebook met credits een eigen sociaal betaalmiddel als onderdeel van het netwerk. En TomTom integreert sociale media en online reis- en zoekdiensten in de navigatiesystemen met Search & Go LIVE. Bij deze voorbeelden dragen sociale media niet meer alleen bij aan de ontwikkeling van nieuw aanbod, maar worden ze een integraal onderdeel.

Ook zien we voorbeelden van producten en diensten waarin het 'sociale' component onderdeel wordt van het product. Bijvoorbeeld in het geval van 'banking mit freunden' van Fidor Bank of 'sociaal sparen' van Moneyou. Hierbij wordt het netwerkaspect – samen met je netwerk sparen voor een specifiek doel of je netwerk uitnodigen om je te helpen om een spaardoel te realiseren – integraal onderdeel van het product.

Kernfunctie Verkoop: van sales promotion tot nieuw verkoopkanaal Uiteindelijk kan geen enkele commerciële organisatie voortbestaan zonder omzet. Sociale media kunnen snel en gemakkelijk ingezet worden om de verkoop in andere kanalen te stimuleren. Klanten worden bijvoorbeeld gewezen op interessante acties en doorgeleid naar een omgeving waarin de transactie kan plaatsvinden. De meeste sociale media zijn geschikt om in te zetten als promotiekanaal naar andere verkoopkanalen. Zo heeft T-Mobile vorig jaar een Twitter-account geopend voor salespromotie. En Farmers Insurance is als eerste verzekeraar een samenwerking aangegaan met de sociale > game Farmersville. Tijdens een campagne kregen de spelers van het spel de mogelijkheid om Farmers Airship (de grootste vliegende zeppelin ter wereld) te plaatsen op hun virtuele boerderij. Hiermee ontvingen de spelers kosteloos extra bescherming voor hun gewassen. Voor Farmers Insurance een mooie kans om de producten te promoten bij de doelgroep. Een ander verhaal is de inzet van sociale media als zelfstandig verkoopkanaal. Klanten worden niet doorgestuurd, maar de aankoop vindt plaats binnen de sociale media-omgeving. Ondanks dat dit tegenwoordig relatief eenvoudig mogelijk is via Facebook, zijn er nog maar weinig partijen die dit daadwerkelijk doen. Eén van de pioniers is Best Buy. De 'shop + share' welkomspagina op Facebook maakt het klanten mogelijk om door de catalogus te browsen, hun netwerk om advies te vragen en het product aan te kopen.

Kernfunctie Service: van reactieve webcare tot nieuw serviceplatform. Bij service draait het om mensen. Het in staat stellen van de medewerkers om klanten zo goed mogelijk van dienst te zijn. Sociale media veranderen deze basisgedachte niet. In de ondersteunende vorm beginnen organisaties met het inzetten van webcareteams om in verschillende socialemedia-kanalen klanten te woord te staan en vragen te beantwoorden. Een (veelal) reactieve manier van hulp bieden waarbij nagenoeg dezelfde principes gehanteerd worden als wanneer men via e-mail, chat of telefoon een klant helpt. Webcare draagt vooral bij aan retentie en merkbeleving, doordat klanten snel en goed geholpen worden en het resultaat zichtbaar is voor andere klanten. Sociale media zoals microblogging (Twitter), sociale netwerken (Hyves, Facebook, LinkedIn, Google+) en Q&A sites (Yahoo) worden hiervoor het meest voor ingezet. Echt anders zijn (zelf)service omgevingen binnen sociale media. De inzet en houding zijn proactief; men lost problemen en vraagstukken op zonder dat de klant er expliciet om vraagt. Daarnaast faciliteren organisaties dat klanten elkaar helpen (peer-to-peer support). De organisatie creëert met sociale media een rijkere en snellere interactie die bijdraagt aan een verbeterde merkbeleving. Zo heeft HP een open, betrouwbaar en snel platform gecreëerd, waar gebruikers elkaar helpen. HP kijkt zelf mee en beoordeelt de reacties (achteraf) en ook gebruikers kunnen reacties beoordelen. Op basis van deze beoordelingen krijg je een ranking met de bijbehorende status.

Niet de tools, maar de klantdoelstellingen zijn leidend

Sociale media bieden binnen alle vier de kernfuncties vele mogelijkheden voor be- >

BRON

Het kernfunctiesmodel is geïnspireerd op het socialemedia 24/7 model van Ingmar de Lange

Van reactieve webcare tot nieuw serviceplatform

drijven. Het is hierbij belangrijk om niet de socialemedia-tool zelf centraal te stellen, maar de klant en de bijbehorende doelstellingen.

Hoe organiseer je sociale media?

Eén van de belangrijke uitdagingen hierbij is het organiseren van sociale media binnen de organisatie. Het gaat hierbij om de organisatiestructuur en -cultuur. Omdat sociale media over de verschillende kernfuncties heen gaan, is een multidisciplinaire aanpak van belang. Welke disciplines hierbij betrokken zijn, is uiteraard sterk afhankelijk van de gemaakte keuzes. Inmiddels zien we bij de voorlopers de eerste goede vormen van organisatie en vooral samenwerking binnen de organisatie ontstaan. Dedicated webcareteams die snel en gedisciplineerd werken in nauwe samenwerking met 'conversation teams', die meer proactief de dialoog voeren met klanten via verschillende netwerken.

Beiden met een duidelijke verantwoordelijkheid en goed ingebed in de bestaande marketing(communicatie)- en online en/of customer service organisatie. Impact meten om realisatie van doelstellingen te bewaken. Uiteraard is het noodzakelijk om de impact op de realisatie van de commerciële doelen te meten. Niet omdat alles tegenwoordig een ROI moet hebben. Wel omdat er structureel geleerd en verbeterd moet worden. KPI's worden in lijn met de keuzes vanuit het kernfunctiemodel gemaakt. Vanuit communicatie zullen ze bijvoorbeeld meer liggen op aantallen volgers, likes en hopelijk vooral interactie. Vanuit de salesfunctie meer op aantallen leads en eventueel verkoop.

Tot slot

Het kernfunctiesmodel geeft een leidraad voor het gericht inzetten van sociale media binnen de bestaande multichannelstrategie. Door te starten bij de doelstellingen van de kernfuncties en sociale media in lijn te plaatsen met andere activiteiten, wordt duidelijk waar het kanaal een nuttige bijdrage kan leveren. Zo zullen bedrijven sociale media in verschillende kernfuncties kunnen inzetten, zoals Asos en Banco Sabadell dit al doen (zie kader 3). Denk dus eerst goed na over of en zo ja hoe sociale media kunnen bijdragen aan het behalen van de commerciële doelstellingen.

Patrick Ruijs is partner bij VODW

Marije Teerling is senior consultant bij VODW

Fabian Spaargaren is consultant bij VODW

Lex Burgerhout is consultant bij VODW

1 Het kernfunctiesmodel is geïnspireerd op het sociale media 24/7 model van Ingmar de Lange.