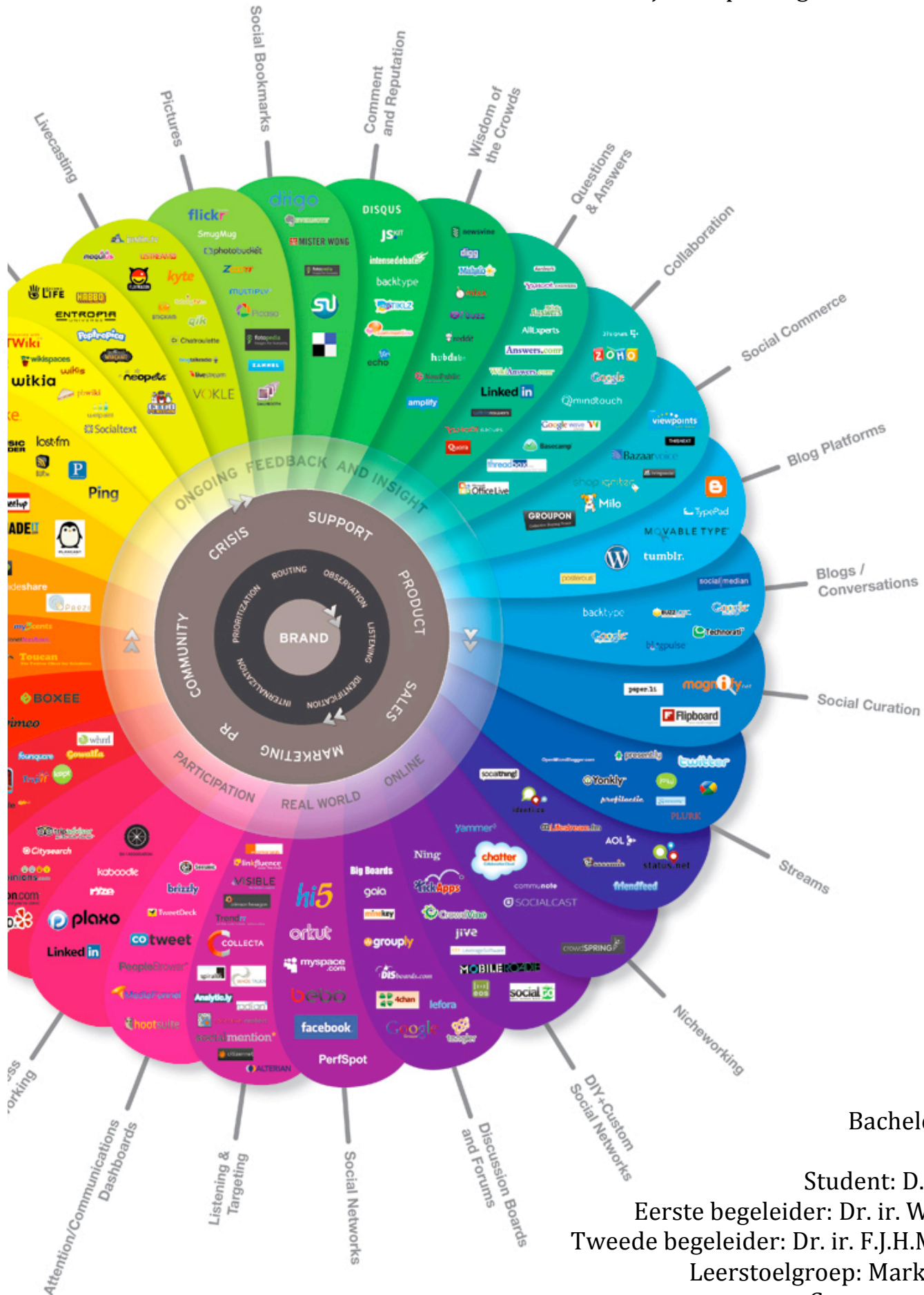


Social Media #Marketing

Een onderzoek naar de ontwikkeling van een Social Media Strategie, voor de zakelijke toepassing van de Social Media.



Bachelor Scriptie

Student: D.A.W. Stolk

Eerste begeleider: Dr. ir. W.E. Kuiper

Tweede begeleider: Dr. ir. F.J.H.M. Verhees

Leerstoelgroep: Marktkunde en

Consumentengedrag

Wageningen Universiteit, 28 augustus 2011

Voorwoord:

De afbeelding die de omslag van dit verslag siert is een model ontworpen door Solis (2011) en staat bekend als de *Coversation Prism*. Het is een weergave van alle soorten Social Media en de daarbij behorende kanalen, platformen en websites. Hoewel dit model niet verder behandeld zal worden, verdient het toch een plaats op de voorpagina van dit onderzoek, omdat het er bijzonder goed in slaagt om in één oogopslag een indruk te geven van hoe ontzettend groot en divers de wereld van de online conversatie is.

Dit verslag bevat een scriptieonderzoek naar de ontwikkeling van een Social Media Strategie, voor de zakelijke toepassing van de Social Media. De aanleiding voor dit onderzoek is een ander, onlangs gepubliceerd, onderzoek uitgevoerd door SAS (2011) getiteld: 'Social Media, van klets naar impact'. Een aantal belangrijke ontdekkingen die in dit onderzoek werden gedaan waren onder andere dat een ruime meerderheid van de onderzochte organisaties graag met de Social Media aan de slag wil, nog niet over een Social Media strategie beschikt, en de ontwikkeling van een Social Media Strategie als de grootste uitdaging ziet met betrekking tot de Social Media. Deze nieuwe ontdekkingen gecombineerd met een persoonlijke interesse in het internet en de opkomst van de Social Media heeft geleid tot het onderzoek dat u nu leest.

De, schaarse, bestaande modellen die betrekking hebben op het zakelijk gebruik van de Social Media zullen worden verzameld en geanalyseerd. Hierdoor wordt inzicht verkregen in het traject, en de daarbij horende valkuilen en hindernissen, dat een organisatie moet doorlopen om tot een effectieve Social Media Strategie, en een succesvolle implementatie van de Social Media binnen de organisatie, te komen.

28 augustus, 2011

Daan Stolk

Samenvatting

Uit recent onderzoek is gebleken dat een groot gedeelte van de Nederlandse organisaties niet succesvol is in het zakelijk toepassen van de Social Media. De grote meerderheid van deze organisaties geeft aan nog niet over een Social Media Strategie te beschikken en de ontwikkeling van een Social Media Strategie als grootste uitdaging te zien met betrekking tot de Social Media.

Het zakelijk toepassen van de Social Media is een nieuw gebied voor marketeers. De beschikbare literatuur over de zakelijke toepassing van Social Media, en zeker over het ontwikkelen van een Social Media Strategie is schaars. Bestaande modellen focussen zich veelal op slechts een klein onderdeel van de zakelijke toepassing van de Social Media en de werking van deze modellen is in de praktijk nog niet breed bewezen. Om dezen redenen is er in dit onderzoek gekozen voor een literatuuronderzoek in de breedte. Door het verzamelen, categoriseren, analyseren en het verrichten van een synthese van een groot aantal verschillende soorten modellen die van toepassing zijn op de zakelijke toepassing van de Social Media wordt inzicht verkregen in wat er bij de zakelijke toepassing van de Social Media komt kijken. Hiermee wordt een idee verkregen van hoe een Social Media Strategie eruit dient te zien en ontworpen kan worden.

Uit de analyse van de verschillende modellen komt naar voren dat het onmogelijke is om een beperkt aantal vaste soorten Social Media Strategieën te formuleren. De oorzaak hiervan ligt bij de diversiteit van de Social Media en de grote invloed die de unieke situatie van een organisatie heeft op de voor haar geschikte strategie. Dit toont tevens meteen het belang van het hanteren van een Social Media Strategie bij het zakelijk toepassen van de Social Media. Het landschap van de Social Media is dusdanig divers dat de kans zeer groot is dat een organisatie de weg kwijt raakt als zij geen rode draad heeft in de vorm van een strategie. Om succesvol te zijn in de Social Media is een duidelijk plan van aanpak noodzakelijk.

Wat dit duidelijke plan, minimaal, moet omvatten komt naar voren uit de geanalyseerde modellen. Uit de synthese van deze verschillende modellen is het mogelijk een algemene basisvorm van een Social Media Strategie te formuleren. Deze basis is de som van de elementen die aan de basis van de behandelde modellen staan, en een aantal belangrijke geachte elementen die in de geanalyseerde modellen voorkomen. De basisvorm van een Social Media Strategie die hierdoor ontstaat kan als handleiding worden gehanteerd bij het ontwikkelen van een Social Media Strategie voor de zakelijke toepassing van de Social Media. Een categorisatie van de terugkerende elementen leidt, in oplopende volgorde, tot de volgende algemene elementen die samen de basisvorm vormen; **Voorbereiding & Identificeren; Definiëren & Doelstellingen; Middelen & Kanalen; Uitvoering; Meten; Richting; en Continuering.**

Een organisatie die een Social Media Strategie ontwerpt moet ervoor zorgen dat haar Social Media Strategie ten minste deze elementen omvat. Door ieder element uit te lichten en, onder andere met behulp van de behandelde modellen, aan te passen op haar eigen unieke situatie ontstaat een unieke Social Media Strategie die een afgeleide is van de gegeven basis vorm. Een unieke strategie voor de unieke situatie van een unieke organisatie. Hiermee voldoet de organisatie al aan één van de vele factoren die de sleutel tot succes vormen op de Social Media; wees jezelf, wees uniek.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	6
§ 1.1 Probleemschets	6
§ 1.2 Probleemstelling	7
§ 1.3 Doelstelling.....	7
§ 1.4 Vraagstelling	7
§ 1.5 Onderzoeksopzet	7
2. Nederlandse organisaties en Social Media	9
3. Het ontwerpen van een Social Media Strategie	11
4. Social Media Modellen	13
§ 4.1 Adaptiemodellen	13
§ 4.1.1 Social Organizing Model	13
§ 4.1.2 Social Media Adoption Curve	16
§ 4.2 Implementatiemodellen	17
§ 4.2.1 Social Strategy Model.....	17
§ 4.2.2 Social Media Strategy Framework	23
§ 4.2.3 AHT Framework.....	25
§ 4.3 Focusmodellen	28
§ 4.3.1 24/7 Social Media Model.....	28
§ 4.3.2 Social Media Piramide	31
§ 4.4 Weergavemodellen.....	33
§ 4.4.1 Technographics Profile Model	33
§ 4.4.2 Engagement Pyramid.....	35
§ 4.5 Meetmodellen	37
§ 4.5.1 Vierfasenmodel.....	37
5. Synthese	40
§ 5.1 Van modellen naar kernelementen	40
§ 5.1.1 Adaptiemodellen.....	40
§ 5.1.2 Implementatiemodellen	42
§ 5.1.3 Focusmodellen.....	43
§ 5.1.4 Weergavemodellen	45
§ 5.1.5 Meetmodellen.....	45

§ 5.2 Van kernelementen naar strategie	47
§ 5.3 Toevoegingen	48
6. Conclusie	50
§ 6.1 Conclusie en Discussie Subvraag één.....	50
§ 6.2 Conclusie en Discussie Subvraag twee	50
§ 6.3 Conclusie en Discussie Centrale Onderzoeksvraag.....	51
§ 6.4 Suggesties voor verder onderzoek.....	53
Literatuurlijst	54

1. Inleiding

§ 1.1 Probleemschets

Social Media is hot. Uit onderzoek van Qualman (2011) is zelfs gebleken dat Social Media zo ontzettend hot is dat u het halverwege 2011, wereldwijd, de nieuwe nummer één activiteit op het internet is geworden. Ten behoeve van de woordspeling moet ook worden vermeld dat uit hetzelfde onderzoek tevens is gebleken dat dit ten koste is gegaan van Porno, dat nu activiteit nummer twee is. Ook voor Nederland geldt dat het gebruik van de Social Media gigantisch is. Volgens de gegevens van comScore (2011) waren er in maart 2011 11,9 miljoen mensen in Nederland actief op het internet, en daarvan heeft 11,4 miljoen een sociale netwerksite bezocht. Een verdere analyse uitgevoerd door comScore (2011) wijst uit dat in diezelfde periode 7,6 miljoen mensen in Nederland in het bezit waren van een account op Hyves en 6,5 miljoen in het bezit van een account op Facebook. En dat Nederland met 3,2 miljoen accounts relatief het actiefste land is op Twitter. Uit de gegevens van comScore (2011) is tevens de indrukwekkende groei van de Social Media op te maken. Ten opzichte van vorige jaar is het aantal gebruikers van Facebook in Nederland met 76% gestegen en voor Twitter ligt dat aantal op 67%.

Dit zijn cijfers waar menig bedrijf en andere organisatie zenuwachtig van wordt, en dat is te begrijpen. De Social Media dankt haar naam aan het sociale aspect. Dit houdt in dat op de Social Media gigantisch veel interactie tussen een gigantische hoeveelheid gebruikers plaatsvindt. Er wordt openlijk gediscussieerd, gereageerd, bekritiseerd en meningen worden gegeven en gedeeld. En dit gaat over werkelijk ieder denkbaar onderwerp, dus ook over organisaties, bedrijven en hun merken, diensten, producten en services.

Hiermee vormt de Social Media een belangrijk potentieel *informatiekanaal* en *interactiekanaal*. Door de open sfeer, interactie en eerlijkheid die kenmerkend is voor de Social Media kunnen organisaties waardevolle informatie bemachtigen door 'zichzelf op te zoeken' in de Social Media en te luisteren naar wat over hen wordt gezegd. Een organisatie kan ook nog een stap verder gaan en zich actief mengen in de Social Media. Hierdoor kan er op actieve wijze interactie plaatsvinden tussen de organisatie en haar doelgroep op de Social Media. Dit biedt diverse mogelijkheden voor de organisatie. Smits (2009) vat deze 'mogelijkheden door interactie' kort samen in *reputatiemangement, engagement, innovatie, loyaliteit, acquisitie* en *verkoop*.

Helaas is gebleken dat het benutten van deze mogelijkheden in de praktijk zeer lastig is. Het actief zakelijk benutten van de Social Media is een groot en ingewikkeld traject waar veel bedrijven niet verder in komen dan de eerste stappen. Dit blijkt onder andere uit een onlangs uitgevoerd onderzoek van SAS (2011), naar het zakelijke gebruik van de Social Media binnen Nederlandse organisaties. Dit onderzoek zal in het volgende hoofdstuk nog uitgebreid worden behandeld. In het kort concludeerde SAS (2011) aan de hand van dit onderzoek onder andere dat de grote meerderheid van de respondenten geldt dat zij; de mogelijkheden van de Social Media onvoldoende benut, verwacht dat het gebruik van de Social Media binnen de organisatie fors toe zal nemen, nog niet over een Social Media Strategie beschikt, en de ontwikkeling van een Social Media Strategie als grootste uitdaging ziet met betrekking tot de Social Media. Nederlandse organisaties lijken zich heel bewust te zijn van de mogelijkheden van de Social Media en willen hier maar al te graag mee aan de slag. Maar slechts een zeer klein percentage van deze organisaties boekt echte successen.

§ 1.2 Probleemstelling

Nederlandse organisaties zijn zich bewust van de mogelijkheden van de Social Media en willen daar graag gebruik van maken. Het merendeel van deze organisaties is hier echter niet succesvol in, tevens beschikt een zeer groot gedeelte van de Nederlandse organisaties nog niet over een Social Media Strategie. Het vermoeden is dat Nederlandse organisaties succesvoller zullen zijn op het gebied van de zakelijke toepassing van de Social Media, als zij een Social Media Strategie ontwikkelen en hanteren. Het merendeel van de Nederlandse organisaties zonder Social Media Strategie ziet echter de ontwikkeling van een Social Media Strategie als een grote uitdaging. Doordat de Social Media een zeer nieuw gebied is voor zakelijke organisaties, is literatuur over de zakelijke toepassing van de Social Media en de ontwikkeling van een Social Media Strategie schaars.

§ 1.3 Doelstelling

Inzicht verkrijgen in de ontwikkeling van een Social Media Strategie voor de zakelijke toepassing van de Social Media.

§ 1.4 Vraagstelling

Centrale onderzoeksvraag

Hoe kan een organisatie een Social Media Strategie voor de zakelijke toepassing van de Social Media ontwikkelen?

Subvragen

1. Wat is het belang van een Social Media Strategie bij de zakelijke toepassing van de Social Media?
2. Welke soorten Social Media Strategieën zijn er te onderscheiden?

§ 1.5 Onderzoekopzet

Om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van een Social Media Strategie wordt gebruik gemaakt van bestaande literatuur. De Social Media, en zeker Social Media Strategieën, zijn echter nieuwe gebieden in het marketinglandschap. Literatuur en modellen die gericht zijn op de ontwikkeling van een Social Media Strategie zijn dan ook nog relatief schaars en veelal nog niet breed toegepast in de praktijk. Om deze redenen is er gekozen voor een literatuuronderzoek in de breedte. Allereerst wordt een groot aantal verschillende soorten modellen, de een bekender dan de ander, die van toepassing zijn op de Social Media of op de ontwikkeling van een Social Media Strategie verzameld en gecategoriseerd. Vervolgens zal ieder model apart besproken en geanalyseerd worden. Aan de hand van deze analyses vindt er voor zover mogelijk een synthese plaats binnen iedere categorie, en waar mogelijk ook met modellen uit een andere categorie. Zo wordt er meer inzicht verkregen in iedere categorie en kunnen aan de hand hiervan de elementen, die aan de basis staan van de modellen in een bepaalde categorie, worden geïdentificeerd; de kernelementen. Tevens zal er bij de analyse en synthese aandacht worden besteed aan elementen die niet fundamenteel zijn voor een bepaald model of categorie, maar wel kenmerkend. Aan de hand van al deze elementen, die voort zijn gekomen uit de analyse en synthese van de verschillende modellen zal een algemene basisvorm van een Social Media Strategie voor de zakelijke toepassing van de Social

Media worden gevormd. Met deze basisvorm zal de hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord.

2. Nederlandse organisaties en de Social Media

Zoals in de inleiding al werd vermeld is in december 2010 door SAS, een specialist op het gebied van business analytics software en dienstverlening,¹ een grootschalig onderzoek gedaan naar hoe het bij Nederlandse organisaties gesteld is met het de zakelijke toepassing van de Sociale Media. Voor dit onderzoek heeft SAS (2011) 196 deelnemers van afzonderlijke Nederlandse organisaties, variërend van organisaties met minder dan 250 tot meer dan 10.000 medewerkers, aan de hand van een enquête ondervraagd. De resultaten van dit onderzoek zijn gepubliceerd in een paper getiteld "Social Media, van klets naar impact". Deze resultaten bieden een zeer geschikte ondergrond voor het onderzoek dat u nu leest en zullen om deze reden nu kort worden besproken.

Als men de antwoorden van de respondenten in het onderzoek naast elkaar legt komt 'ongecoördineerd aanrommelen' als een mooie samenvatting van de resultaten naar boven. Uit de antwoorden op de eerste reeks vragen blijkt namelijk dat de deelnemende organisaties zich heel bewust lijken te zijn van de mogelijkheden van de Social Media, en deze al te graag wilt benutten. Maar uit de vragen die daarop volgen komt naar voren dat de Social Media onvoldoende wordt benut en er binnen de organisaties geen goed beleid of goede strategie is met betrekking tot de Social Media kan worden gevolgd. Men wil heel graag aan de gang met de informatie die beschikbaar is op Social Media, maar lijkt nog niet over de middelen en vooral niet over de kennis te beschikken om deze efficiënt te verkrijgen, ontleden, verwerken, analyseren en te benutten. In de haast om toch met de Social Media aan de slag te gaan (Social Media is immers hot) worden kleine slecht gecoördineerde initiatieven gelanceerd waarvoor te weinig structuur binnen de organisatie aanwezig is om effectief uitgevoerd te worden.

De positieve attitude van de respondenten ter attentie van de Social Media blijkt onder andere uit de eerste vragen die SAS (2011) in het onderzoek stelt. Zo geeft vrijwel iedere ondervraagde aan van mening te zijn dat de Social Media geen hype is; maar liefst 97% beantwoordde de stelling "Het gebruik van Social Media voor zakelijke doeleinden is van tijdelijke aard, het waait wel weer over" met oneens. En als belangrijkste voordelen van de Social Media worden 'Kanaal voor interactie met klanten en prospecten', 'Monitoren wat er over ons wordt gezegd' en 'Meer zichtbaarheid bij doelgroep' genoemd. Van de respondenten geeft 67% aan de Social Media al op enige manier te gebruiken voor zakelijke doeleinden, en van de 33% die dit nog niet doet is 26% is van plan om dit op de korte termijn wel te gaan doen. En daarbij komt dat maar liefst 84% van de respondenten denkt dat het gebruik van de Social Media binnen hun organisatie de komende jaren fors toe zal nemen.

Dat klinkt veelbelovend en geeft goede hoop op positieve antwoorden op de volgende reeks vragen en stellingen die door SAS (2011) worden gesteld. Dit is echter niet het geval. Driekwart van de respondenten is het eens met de stelling waarin gesteld wordt dat de organisatie een forse leercurve zal moeten doorlopen om de Social Media te benutten. En bij de activiteiten, met betrekking tot de Social Media, die de respondenten nu al ondernemen (zoals het bijhouden van internetpagina's, promoten van merk, product en dienst, volgen van voor klanten relevante trends etc.) moet de voetnoot worden geplaatst dat deze activiteiten voornamelijk zijn gebaseerd op zenden. Er vindt hierbij geen tweezijdige dialoog plaats en dat is juist waar de grote waarde van de Social Media in zit. Tevens ontdekte SAS (2011) dat ruim een derde van de respondenten totaal geen Social Media analyses uitvoert en 86% niet de impact van conversaties op de Social Media meet. Slechts 7% van de Respondenten heeft de Social Media geïntegreerd in de marketingactiviteiten. SAS verstaat onder Social Media

¹ SAS. (2011) "Over SAS." <http://www.sas.com/offices/europe/netherlands/> Bezocht in augustus 2011

analyses het 'structureel monitoren, vastleggen en analyseren van informatie die voortkomt uit conversaties op sociale media'.² Dit is, net zoals velen andere van de zojuist genoemde activiteiten, zowel een zeer belangrijk als ingewikkeld proces. Een goed en duidelijk plan van aanpak, in de vorm van een strategie, is dan ook essentieel om deze activiteiten goed tot uitvoering te brengen zodat op de resultaten hiervan kan worden doorgebouwd.

En daarop komen we bij, voor het onderzoek dat u nu leest, het belangrijkste feit dat SAS (2011) met haar onderzoek heeft geconstateerd. Van de ondervraagden beschikt 82% niet over een Social Media Strategie. Van deze groep zegt iets meer dan de helft wel prioriteit te geven aan de ontwikkeling van een Social Media Strategie, maar nog niets te kunnen implementeren. Van de respondenten die nog niet over een Social Media Strategie beschikken geeft iets meer dan de helft aan het ontwikkelen van een Social Media Strategie de belangrijkste uitdaging te vinden met betrekking tot de Social Media.

De resultaten van het onderzoek gedaan door SAS (2011) doen vermoeden dat doordat veel bedrijven niet over een Social Media Strategie beschikken ze zich geen raad weten met de gigantische hoeveelheid informatie die bemachtigd kan worden via de Social Media en de verschillende manieren waarop deze kan worden bemachtigd. Het meten van de waarde van Social Media wordt als problematisch ervaren waardoor organisaties terughoudend zijn met het beschikbaar stellen van een budget voor de Social Media, dit bemoeilijkt het om projecten te starten. Tevens stelt SAS (2011) dat de integratie met de verschillende afdelingen ook een problematische factor is. Social Media projecten worden voornamelijk gestart door een groepje enthousiaste marketing- of communicatiemedewerkers, deze focussen zich voornamelijk op de Social Media platformen en niet op de organisatie. Er wordt niet overlegd met andere afdelingen en er ontstaat een klein eilandje binnen de organisatie dat in zichzelf gekeerd bezig is met de Social Media. Hierdoor vallen alle andere afdelingen die waarde kunnen toevoegen aan, en ontvangen van, de activiteit op de Social Media zoals marketing, communicatie, imagomanagement, klantenservice, productontwikkeling, recruitment, R&D en innovatie buiten de boot. Door al deze problemen, waaronder ook vicieuze cirkels ontstaan, blijven organisaties steken bij "zenden en monitoren" en lopen ze juist het meest interessante aspect van de Social Media mis, namelijk interactie. Terwijl dit juist is wat het grootste gedeelte van de respondenten als belangrijkste voordeel van de Social Media ziet.

Veel van deze problemen kunnen echter worden overwonnen door het ontwerpen en gebruiken van een Social Media Strategie. Het vermoeden is dat door een goede Social Media Strategie de bedrijven, die op dit moment moeite hebben met de zakelijke toepassing van de Social Media, de volgende stap kunnen zetten met betrekking tot hun activiteiten in de Social Media; de stap van het slechts blijven hangen in goede wil naar het effectief behalen van resultaten.

² SAS. (2011) Social media, Van klets naar impact. Pagina 10.

3. Het ontwerpen van een Social Media Strategie

De Social Media is een nieuw gebied voor marketeers. Dit brengt uiteraard de nodige moeilijkheden met zich mee, maar maakt het ook tot een uitdagend en interessant onderwerp. De voornaamste reden hiervoor is dat er nog geen gevestigde methode is voor de omgang met de Social Media die door ervaring als 'de juiste' of 'de beste' kan worden aangewezen. Dit geeft een hoge mate van vrijheid om bij het ontwikkelen van een Social Media Strategie. Zo kan ervoor worden gekozen om naar eigen idee bepaalde elementen al dan niet toe te voegen. Om inzicht te krijgen in waarmee zoal rekening moet worden gehouden bij het ontwerpen van een Social Media Strategie, kan men op zoek gaan naar reeds bestaande modellen die te maken hebben met de Social Media en deels met een Social Media Strategie. Vrijwel al de modellen die daarbij gevonden zullen worden, en zeker die modellen die te maken hebben met een Social Media Strategie, zijn erg jong. De meerderheid van de modellen die later in dit onderzoek zullen worden behandeld, zijn minder dan twee jaar geleden ontworpen. Dit betekent dat veel van deze modellen nog niet breed zijn toegepast en nog niet zichzelf bewezen hebben in de algemene praktijk te werken. Hierdoor wordt het interessant om de verschillende modellen met elkaar te vergelijken om zo overeenkomsten en verschillen te ontdekken.

De bestaande modellen met betrekking tot de Social Media zijn ontzettend divers, zowel met betrekking tot diepgang en breedte, als focus, toepassing en nauwkeurigheid. Desalniettemin vertonen ze op bepaalde punten ook sterke overeenkomsten en bieden ze regelmatig op verschillende wijze oplossingen voor hetzelfde probleem. Om het vergelijken en analyseren van de verschillende modellen te vereenvoudigen, moet er onderscheid tussen de verschillende soorten modellen worden gemaakt. Voor dit onderzoek wordt een onderscheid gehanteerd dat bedacht is door Social Media Consultant Bart van der Kooi (2010). Dit onderscheid wordt gemaakt op grond van de toepasbaarheid van het model en leidt tot de volgende vijf verschillende categorieën;

1) Adaptiemodellen

De modellen in deze categorie richten zich op het vraagstuk hoe de Social Media binnen een organisatie geplaatst kan worden; hoe de Social Media 'geadapteerd' kan worden.

2) Implementatiemodellen

Onder deze categorie vallen modellen die zich richten op het vraagstuk hoe een organisatie de Social Media binnen de organisatie kan implementeren.

3) Focusmodellen

Deze modellen zijn gericht op vraagstukken met betrekking tot de verschillende elementen van de Social Media waarop een organisatie haar activiteiten kan focussen.

4) Weergavemodellen

De modellen in de categorie 'Weergave' richten zich op het verduidelijken van afzonderlijke elementen van de Social Media. Lastige elementen worden geordend en overzichtelijk weergegeven om zo analyses eenvoudiger te maken.

5) Meetmodellen

Deze categorie modellen richt zich op het vraagstuk welke waarde de Social Media de organisatie oplevert. Ze geven een maat om de waarde van de Social Media te meten en de mogelijkheid om doelstellingen vast te kunnen stellen.

De volgorde waarin deze categorieën nu staan, en weldra behandeld worden, is vastgesteld aan de hand van de volgorde waarin de organisatie *vermoedelijk* met ze te maken krijgt. Of dit

juist is zal na de analyse en synthese van de modellen blijken, en indien nodig worden bijgesteld.

Zoals als eerder gesteld, komt het veelvuldig voor dat modellen in elkaar overlopen. Het kan hierdoor voorkomen dat bijvoorbeeld een model uit de categorie 'Implementatiemodellen' gedeeltelijk elementen van een model uit de categorie 'Meetmodellen' bevat.

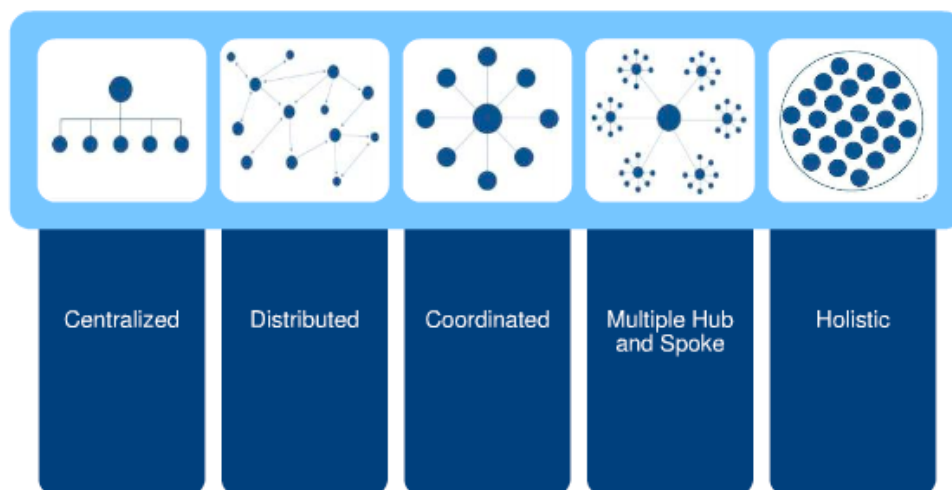
4. Social Media Modellen

§ 4.1 Adaptiemodellen

Als een organisatie aan de slag wil met Social Media is één van de eerste dingen die zij zichzelf moet afvragen hoe de Social Media binnen de organisatie geplaatst gaat worden en welke aanpassingen van de interne organisatie, zoals de organisatiestructuur, deze plaatsing vereist. Met andere woorden, hoe vindt de adaptie van de Social Media plaats? Houdt bijvoorbeeld een speciaal daarop gerichte afdeling zich bezig met de Social Media en verloopt alle contact via deze afdeling? Of krijgen alle afdelingen afzonderlijk toegang tot de Social Media? Dit zijn belangrijke vraagstukken waar een organisatie een antwoord op moet hebben voordat zij begint met de implementatie van de Social Media. Om hulp te bieden bij het vormen van een antwoord op deze eerste vragen kunnen modellen in de categorie Adaptiemodellen worden geraadpleegd. Er zullen nu twee modellen uit deze categorie worden behandeld. Er wordt begonnen met het *Social Organizing Model*, een model dat zich richt op de verschillende strategische kaders waarbinnen de Social Media kan worden uitgerold. Hierna volgt het *Social Media Adoption Curve model*. Dit model beschrijft de verschillende fasen waarin een organisatie de Social Media kan benutten naarmate zij meer ervaring krijgt met de Social Media. Een belangrijk element van dit model zijn de twee 'mindshifts' die in het model zijn verwerkt, hier wordt later nog op ingegaan.

§ 4.1.1 Social Organizing Model

Het Social Organizing Model is ontworpen door Jeremiah Owyang (2010). Zoals zojuist al werd uiteengezet is het Social Organizing model gericht op de verschillende strategische kaders waarbinnen de Social Media kan worden uitgerold. Deze keuze is van cruciaal belang voor de sturing van de Social Media binnen de organisatie en is tevens bepalend voor de teams die moeten worden samengesteld om de introductie van de Social Media te leiden. Er wordt onderscheid gemaakt tussen vijf verschillende kaders; Centralized; Distributed; Coordinated; Multiple Hub and Spoke en Holistic. Het model is te zien in Figuur 1.



Figuur 1. Het Social Organizing Model.³

³ Owyang, J. (2010) Social Business Forecast: 2011 The Year of Integration. Sheet 6.
http://www.slideshare.net/jeremiah_owyang/keynote-social-business-forecast-2011-the-year-of-integration
Bezocht in augustus 2011

Het eerste kader dat Owyang (2010) behandelt is het **Centralized** kader. In dit kader verloopt alles met betrekking tot de Sociale Media, zoals het beleid, interactie en de strategievorming, via één centraal punt. Dit centrale punt kan bijvoorbeeld een speciaal daarvoor opgerichte afdeling zijn, maar binnen een kleine organisatie kan dit ook één persoon zijn of een team. Alle handelingen die met de Social Media te maken hebben verlopen via dit centrale punt. Informatie die uit de Social Media voortkomt wordt door het centrale punt naar de juiste afdelingen en personen gesluisd. Tussen de afdelingen en personen die de aanvragen voor handelingen op de Social Media indienen is geen onderling contact.

Als belangrijk voordeel van het gecentraliseerde kader noemt Owyang (2010) dat in dit kader de dialogen op de Social Media zeer *consistent* zijn, doordat alle input op één punt en in één vaste stijl wordt gevormd alvorens het wordt verspreid. Tevens zijn de activiteiten van de organisatie op de Social Media erg overzichtelijk doordat alle activiteiten vanuit één punt plaatsvinden en daardoor makkelijk zijn te traceren. Als duidelijk nadeel van het Centralized kader noemt Owyang (2010) dat de dialogen *niet altijd authentiek* zijn. Dit komt doordat de dialogen indirect zijn; ze verlopen via een andere persoon en afdeling dan de persoon of afdeling op wie de dialoog betrekking heeft.

Distributed, ook wel ‘Decentralized’ genoemd, is de tegenhanger van centralized. In dit kader worden de afdelingen in geen enkele manier centraal gecoördineerd en wordt iedere afdeling vrij gelaten om zelf te bepalen hoe ze de Social Media op hun afdeling toepassen en benutten. Owyang (2010) noemt *organische groei* als belangrijk voordeel van dit kader, de afdelingen leren op zichzelf de mogelijkheden van de Social Media kennen en hoe deze effectief te gebruiken en te benutten. Gevoerde dialogen zijn velen malen *authentieker* dan in het centralized kader doordat er op afdelingsniveau direct actie mag worden ondernomen en afdelingen een hoge mate van bevoegdheid qua Social Media hebben. Volgens Owyang (2010) is een bijkomend nadeel hiervan dat de *consistentie van de dialogen aanzienlijk lager* is dan bij het centralized kader, doordat iedere afdeling er andere richtlijnen op na kan houden.

Coordinated, ook wel bekend als het ‘Hub and Spoke’ kader, ligt tussen centralized en distributed in. Owyang (2010) omschrijft dit kader als een centraal punt waaraan meerdere, aparte, ‘business units’, of afdelingen, zijn verbonden. Bij dit kader wordt op het centrale punt het tactische beleid voor de afzonderlijke afdelingen vastgesteld, zoals bepaalde richtlijnen en regels die betrekking hebben op de Social Media. In de uitvoering zijn deze afdelingen echter helemaal vrij, zolang zij zich maar aan de centraal vastgestelde richtlijnen en regels houden. Om er zeker van te zijn dat zij dit ook doen, heeft het centrale punt in bepaalde mate ook een controlerende functie.

Wat volgens Owyang (2010) als groot voordeel van dit kader kan worden gezien is dat het *een bemiddeling* is tussen de twee eerder genoemde kaders; centralized en distributed. Het combineert de voordelen van deze twee kaders en neemt veel nadelen weg. Maar als kenmerkend nadeel noemt Owyang (2010) dat het een zeer *tijdsintensief* kader is. Dit wordt veroorzaakt doordat de afzonderlijke afdelingen zowel contact moeten houden met de centrale afdeling voor de algemene richtlijnen en regels, en aan de hand hiervan zelf ook nog een uitvoerend beleid moet samenstellen. Hiernaast gaat er ook tijd zitten in de controlerende functie van het centrale punt. Dit maakt het coordinated kader een van de meest tijdsintensieve kaders in het Social Organizing Model.

Het **Multiple Hub-and-Spoke** kader is vergelijkbaar met het coordinated kader. In het Multiple Hub-and-Spoke kader wordt het beleid op meerdere, lager gelegen, niveaus (de ‘hub’) bepaald waarna dit beleid alleen door de betreffende afdeling (de ‘hub’ en bijbehorende

‘spokes’) wordt gehandhaafd. Voorbeelden van deze niveaus zijn het product-, merk- of unitniveau. Er ontstaan zo dus regels en richtlijnen die door de ‘hub’ worden vastgesteld waar iedere ‘spoke’ zich aan dient te houden. Een ‘hub’ kan ook tevens een ‘spoke’ zijn van een hoger gelegen ‘hub’. De lager gelegen ‘hub’ dient zich bij het opstellen van het beleid voor haar bijbehorende ‘spokes’ dan te houden aan de richtlijnen die zij van de hoger gelegen ‘hub’ heeft gekregen.

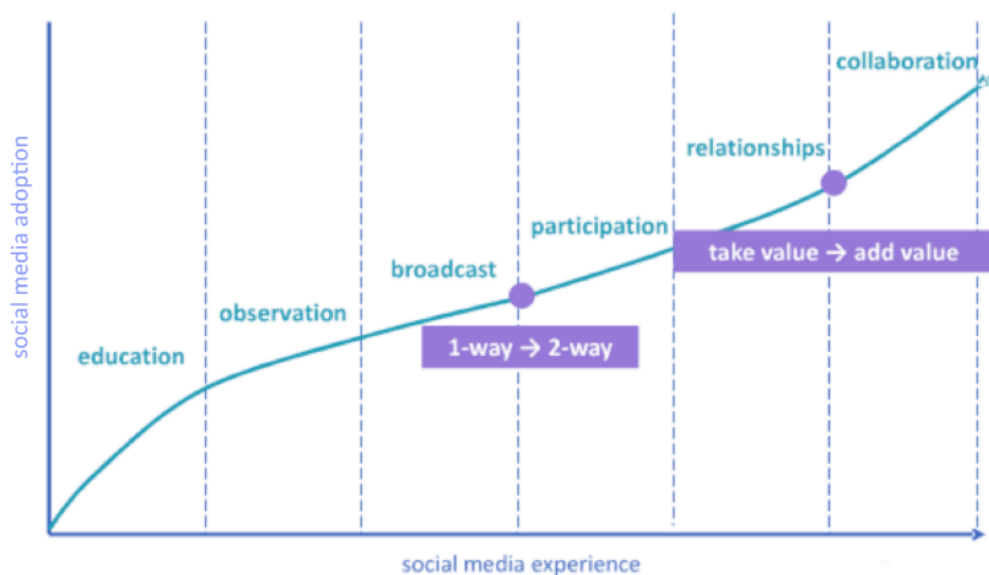
Als positieve kenmerken van dit kader noemt Kooi (2011) dat regels en procedures uit een *centraal punt* komen maar dat er de mogelijkheid is om deze regels voor iedere niveau te finetunen. Zo worden aftakkingen van de oorspronkelijke regels eenduidig door de gehele organisatie verspreid. Als nadeel van dit kader wordt echter wederom genoemd dat het erg *veel tijd kost* voordat iedere afzonderlijke afdeling over een pakket regels en procedures beschikt. Dit komt doordat een ‘hub’ pas een beleid kan vormen als het bericht heeft gehad van een hoger gelegen ‘hub’.

Holistic, ook wel bekend als ‘*Honeycomb*’ is het kader waarbij helemaal niets, in geen enkele mate, centraal wordt aangestuurd. Iedere werknemer is vrij om de Social Media, namens het bedrijf, te gebruiken zoals hij of zij het beste acht. Owyang (2010) benadrukt dat het echter niet zo is dat dit betekent dat iedere werknemer, zonder enige kennis, maar wat aanrommelt. De grafische afbeelding van het Holistic kader, zoals te zien is in Figuur 1, doet denken aan een honinggraat. Het Holistic kader onderscheid zich volgens Owyang (2010) van het Organic kader door deze honinggraat structuur, de georganiseerde structuur. Hoewel ieder individu de vrijheid heeft om zelf te handelen, vormen alle individuen samen een holistisch en geordend geheel. Er heerst een bepaalde, ongeschreven, cultuur waarnaar mensen zich gedragen, zo ook in de omgang met de Social Media.

Als kenmerk van het Holistic kader noemt Kooi (2011) onder andere dat *iedere werknemer bevoegd* is. Dit komt de *zelfontplooiing* van werknemers ten goede alsmede de authenticiteit van de gevoerde dialogen op de Social Media. Er is pas sprake van een Holistic kader als er binnen de organisatie een georganiseerd geheel is dat niet centraal wordt aangestuurd. Dit vormt het voornaamste nadeel, zo noemt Owyang (2010). Het creëren van zo’n geheel is namelijk een moeilijke taak en hangt vaak samen met het ontstaan van een bedrijfscultuur. Het holistisch kader is daarmee wederom een zeer tijdsintensief kader.

§ 4.1.2 Social Media Adoption Curve.

Een tweede adaptiemodel dat van waarde kan zijn bij het opstarten van een Social Media Strategie is de 'Social Media Adoption Curve'. Dit model is in 2008 ontwikkeld Maxine Teller (2008). Het model omschrijft de verschillende fases waarin een organisatie kan verkeren tijdens het omarmen van de Social Media. Het is voor een organisatie interessant om, voordat zij begint aan de Social Media, deze fases te bestuderen zodat zij ze kan herkennen, weet wat er moet gebeuren, wat er in de nabije toekomst verwacht kan worden, en waar naartoe moet worden gewerkt. Voor iedere fase zijn een aantal kenmerkende elementen beschreven. De grafische weergave van het model is hieronder, in Figuur 2 te zien.



Figuur 2. Social Media Adoption Curve.⁴

De eerste fase die een organisatie in zal gaan omschrijft Teller (2008) als **Education**, de leerfase. In deze fase leert de organisatie letterlijk wat Social Media precies is en inhoudt. Er wordt ontdekt welke platformen er zijn, zoals Social Networks, Video Sharing etc., wat de mogelijkheden van ieder platform zijn en hoe deze platformen werken. Dit kan bijvoorbeeld door te spreken met partners, concurrenten of collega's die goed op de hoogte zijn van de Social Media of door er literatuur over te lezen en workshops te volgen.

In de daarop volgende fase, **Observation**, moet de organisatie zich volgens Teller (2008) richten op het kijken naar andere spelers in de Social Media en hoe zij zich daar gedragen. De organisatie mengt zicht hierbij nog niet actief in de Social Media, zij kijkt vanaf een afstand toe. Dit kan bijvoorbeeld door de Twitter van een concurrent te 'followen' en zo in de gaten te houden. Dit levert informatie op over het gebruik van de Social Media die later voor de organisatie zelf van waarde kan zijn als zij zelf actief gaat deelnemen aan de Social Media.

Teller (2008) omschrijft de fase die hierop volgt, de fase waarin de organisatie voor het eerst zelf actief deelnemen aan de Social Media, als de **Broadcast** fase. De boodschap die de organisatie gewoonlijk verzond via de traditionele media, wordt nu ook verzonden via de Sociale Media. Dit houdt in dat bijvoorbeeld een standaard nieuwsbrief behalve via een

⁴ Pfortmüller, F. (2010) Social Media Adoption Curve. <http://www.pforti.com/social-media-adoption-curve#!/>
Bezocht in augustus 2011

mailing ook via de Twitter of de Facebook van de organisatie naar buiten wordt gebracht. Belangrijk is dat tot en met dit punt er nog geen dialoog wordt aangegaan, de organisatie is alleen aan het zenden en richt zich dus louter op eenrichtingsverkeer.

Gedurende de Broadcast fase wordt er naar een keerpunt toegewerkt; dit punt noemt Teller (2008) de **'eerste mindshift'**. Tijdens de Broadcast fase gaat de organisatie geleidelijk steeds meer een dialoog aan. Er wordt met gebruikers en klanten gesproken via de Social Media kanalen en de 'Followers', 'Leden' of 'Hyvers' die actief de organisatie volgen op de Social Media nemen in aantal toe. Als sleutelement van deze 'mindshift' noemt Teller (2008) het *omarmen van het tweerichtingsverkeer* op de Social Media. Vanaf hier gaat de organisatie van zenden naar interactie. Aan het einde van de 'mindshift' wordt er actief de dialoog en interactie met gebruikers van de Social Media opgezocht en gaat de organisatie de volgende fase in.

Die volgende fase is de **Participation** fase, oftewel meedoen. In deze vierde fase draait het volgens Teller (2008) om maximale participatie en de interactie opzoeken met de doelgroep. Er wordt hard gewerkt aan het genereren van nieuwe content voor de Social Media kanalen van de organisatie, om zo waarde voor de gebruikers te creëren. Gebruikers worden actief aangemoedigd om te reageren, bekritisieren en te discussiëren. De organisatie begint snel te leren hoe optimaal gebruik kan worden gemaakt van de Social Media.

Teller (2008) stelt dat als de organisatie succesvol is in de activiteiten die bij de voorgaande fase horen de **Relationships** fase kan worden bereikt. De hoge mate van interactie en contact met klanten dat dankzij het gebruik van de sociale media tot stand wordt gebracht, leidt tot hechtere relaties met bestaande klanten en doet relaties met gebruikers in de doelgroep ontstaan. De organisatie is door de deelname aan de sociale media zichtbaarder geworden en heeft meer contact met haar doelgroep, waaronder potentiële klanten. Bestaande relaties worden onderhouden, bijvoorbeeld door het verlenen van service in de vorm van het beantwoorden van vragen via de Social Media. Het netwerk van de organisatie op het Sociale Media platform blijft groeien en er worden steeds meer, nieuwe, relaties aangegaan.

Gedurende de 'Relationships' fase ontstaat in de organisatie de **'tweede mindshift'**. Hierbij ontdekt de organisatie dat het focussen op waarde leveren voor anderen, de collectieve waarde, meer oplevert dan het focussen op het leveren van waarde voor alleen de organisatie. In plaats van alleen zelf waarde uit de Social Media te halen focust de organisatie zich nu voornamelijk op het toevoegen van waarde voor andere gebruikers van de Social Media. Dit komt voort uit de hechte relaties die ontstaan zijn door het gebruik van de Social Media. Teller (2008) omschrijft de kern van deze omslag als *de gang van waarde toevoeging naar gezamenlijke waarde creatie*.

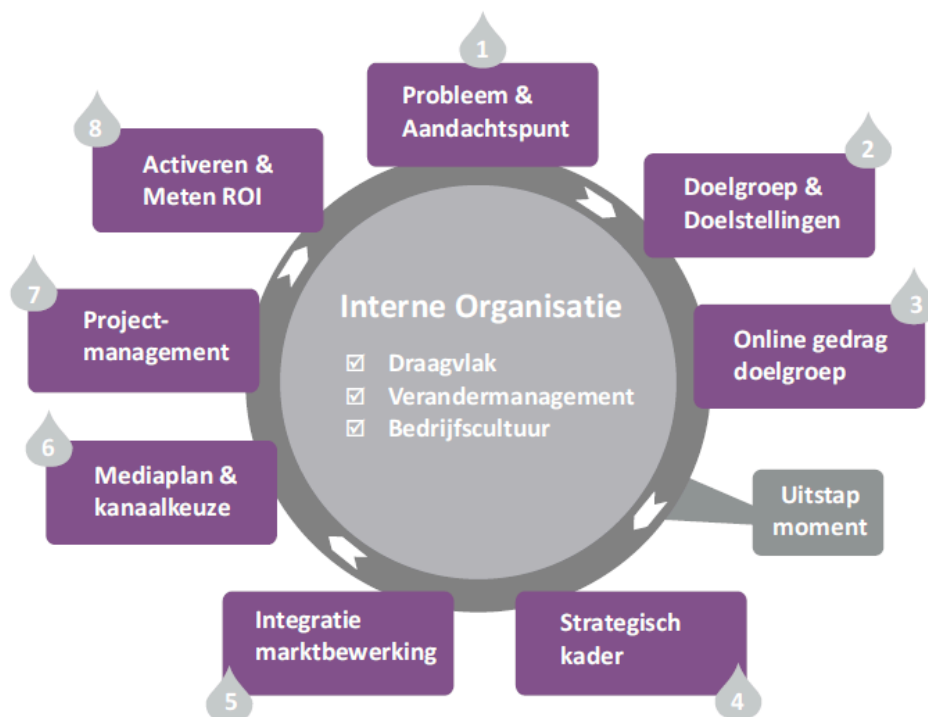
De laatste fase is **Collaboration**; samenwerking. Volgens Teller (2008) is dit de laatste fase in het 'adopter' van de Social Media. De bestaande en nieuw ontstane relaties worden goed onderhouden en er ontstaan voordelen voor zowel de organisatie als voor de gebruiker van de Social Media. De gebruiker kan via het Social Media platform eenvoudig ideeën voor bijvoorbeeld een verbetering van het product kenbaar maken, andere gebruikers kunnen hierop reageren en het bedrijf kan zich ook actief in deze discussie mengen. Zo kan synergie worden behaald door middel van co-creatie. Er ontstaan nieuwe ideeën en de content wordt continu vernieuwd en verbeterd door zowel de organisatie als de gebruiker.

4.2 Implementatiemodellen

Implementatiemodellen hebben betrekking op, zoals de naam al doet vermoeden, de implementatie van de Social Media binnen een organisatie. Deze modellen bieden hulp bij vragen over hoe de Social Media binnen de organisatie gebruikt gaat worden en hoe dit organisatorisch in goede banen kan worden geleid. De plaatsing van de Social Media binnen de organisatie vormt vaak een heikel punt. Marketing, klantenservice, R&D of een strategische aangelegenheid; de Sociale Media kan met zo ontzettend veel verschillende bedrijfsonderdelen worden verbonden dat het erg moeilijk kan zijn om de Social Media binnen de organisatie te plaatsen. Kooi (2011) beschrijft de implementatiemodellen als modellen die hulp bieden bij het identificeren van factoren waarmee rekening moet worden gehouden bij het implementeren van de Social Media in een organisatie. De drie implementatiemodellen die weldra behandeld zullen worden gaan behoorlijk de diepte in en hebben hierdoor ook de nodige overlap met een aantal modellen uit de andere categorieën. Als eerste wordt het *Social Strategy Model* onder de loep genomen, dat een zeer uitgebreid stappenplan geeft voor de implementatie van de Social Media. Vervolgens komen het *Social Media Strategie Framework* en het *AHT Framework* aan bod, die ook de vorm van een stappenplan geven.

§ 4.2.1 Social Strategy Model

Het Social Strategy Model is in 2010 ontwikkeld door Sjef Kerkhofs (2010). Dit model biedt door middel van een uitvoerig stappenplan een groot aantal richtlijnen en aandachtspunten die betrekking hebben op het implementeren van de Social Media in een organisatie. Het model is hieronder in Figuur 3 weergegeven.



Figuur 3. Social Strategy Model.⁵

⁵ Kerkhofs, J. (2010) "Whitepaper: Social Strategy Model." Tilburg: Pondres Social Marketing. Pagina 3.

Het Social Strategy Model bestaat uit acht stappen die, indien allemaal succesvol doorlopen, een succesvolle implementatie van de Social Media binnen de organisatie tot stand moeten brengen. Kerkhofs (2010) zegt het model samengesteld te hebben uit zowel stappen die toebehoren tot een standaardmarketing plan, alsmede stappen die specifiek van toepassing zijn voor activiteiten op het internet. De auteur van het model benadrukt de compleetheid van het model: “Het houdt rekening met alle facetten, van interne organisatie tot en met het uitstapmoment.”⁶

Voordat de eerste van de acht stappen kan worden genomen moet een organisatie eerst aan een drietal **kernvoorwaarden** voldoen. In de grafische afbeelding van het model, Figuur 3, zijn de kernvoorwaarden te vinden in het midden van het model. Deze hebben allen te maken met de interne organisatie. Volgens Kerkhofs (2010) is het van cruciaal belang dat deze kernvoorwaarden in orde zijn, deze zijn bepalend voor het vallen of staan van de hele strategie.

De kernvoorwaarden worden door Kerkhofs (2010) allen kort toegelicht. Voordat een organisatie begint aan het traject om de Social Media te implementeren moet er voldoende *draagvlak* binnen de organisatie zijn. Dit vormt de eerste kernvoorwaarde. Bij het draagvlak valt bijvoorbeeld te denken aan de steun van voldoende medewerkers binnen de organisatie. Er moeten voldoende mensen binnen de organisatie zijn die vertrouwen hebben in de activiteit op de Social Media. Hiermee is ook de tweede kernvoorwaarde verbonden; er moet een capabel *verandermanagement* aanwezig zijn. Een Social Media Strategie kan een erg grote verandering betekenen voor veel onderdelen binnen het bedrijf. Het kan daarom een wijs besluit zijn om iemand binnen de organisatie met verstand van verandermanagement mee te laten kijken en te helpen met de begeleiding van de verandering. Bij het opzetten van dit verandermanagement komt tevens de derde en laatste kernvoorwaarde om de hoek kijken; de *bedrijfscultuur*. Doordat de gevolgen van de omslag naar de Social Media dusdanig breed kunnen uitpakken, is het belangrijk dat op iedere afdeling de meerderheid van de mensen dezelfde mening hebben. De ‘neuzen moet dezelfde kant opstaan’ om problemen tijdens, of na, de implementatie te voorkomen. Als deze drie zaken op orde zijn is er een geschikte ondergrond en een kans van slagen. Er kan aan het implementatie traject begonnen worden.

Allereerst moet er volgens Kerkhofs (2010), zoals bij ieder marketingplan, een **probleemstelling en aandachtspunt** worden vastgesteld. Kerkhofs (2010) benadrukt dat het hier niet de bedoeling is dat iets in de zin van ‘We benutten de Social Media te weinig’ als probleem wordt geformuleerd. De centrale probleemstelling en aandachtspunt behoort een probleem of gebied te omvatten dat aandacht vereist vanuit de organisatie, of dat in het bijzonder naar boven komt drijven. Kerkhofs (2010) stelt duidelijk dat er hier nog geen rekening hoeft gehouden te worden met de vraag of de Social Media de oplossing is voor het geformuleerde probleem. Het belangrijkste is dat het kernprobleem goed duidelijk wordt gemaakt.

De volgende stap is het bepalen van de **doelgroep en doelstellingen**. Kerkhofs (2010) legt extra nadruk op het feit dat het bij het vormen van de doelstellingen, het belangrijk is dat de voornaamste redenatie vanuit de organisatie- of marketingdoelstellingen komt. En dus niet vanuit de Social Media. De doelstellingen voor de Social Media kunnen dan ook veelal met dezelfde tools als voor iedere andere strategie worden gevormd. Voorbeelden hiervan zijn de SMART-doelstellingen en de 6-W regel. Met het gebruik van de juiste tools kan de doelstelling

⁶ Kerkhofs, J. (2010) “Whitepaper: Social Strategy Model.” Tilburg: Pondres Social Marketing. Pagina 2.

over het algemeen eenvoudig worden gevormd uit het probleem of aandachtspunt dat gevormd is in de eerste stap.

Het selecteren van de juiste doelgroep kan op meerdere manieren. Een methode die Kerkhofs (2010) specifiek genoemd wordt is het gebruik van persona's. Een persona is een karakterisering, of omschrijving, van een bepaald type persoon. Deze karakterisering kan bijvoorbeeld plaats vinden op leeftijdscategorie, gezinssituatie en inkomen. De groep personen die aan het ontworpen persona voldoen vormen samen de doelgroep. Kerkhofs (2010) noemt als grote voordeel van deze methode het feit dat hierbij tevens de interne organisatie wordt versterkt doordat er met mensen uit heel de organisatie wordt samengewerkt om de 'omschrijving van de mens achter de doelgroep te achterhalen'.

De derde stap is een stap van groot belang en betreft het **online gedrag van de doelgroep**. Hierbij verdiept de organisatie zich in hoe de online doelgroep zich gedraagt en beweegt op de Social Media. Het is volgens Kerkhofs (2010) gebleken dat dit voor erg veel organisaties een struikelblok is geweest, het belang van het gedrag van de doelgroep werd niet of niet voldoende erkend en onderzocht. Hierdoor sluit het uiteindelijke strategische proces niet goed aan bij de doelgroep en zo faalt de gehele strategie. Als voorbeeld hiervan noemt Kerkhofs (2010) dat bij een doelgroep met een erg hoge gemiddelde leeftijd strategieën die gebaseerd zijn op het zelf creëren van online content vaak niet aan. Hierbij wordt een keukenfabrikant genoemd die zijn klanten gaf de mogelijkheid om via een site hun keuken te ontwerpen. Dit project werd geen succes doordat de doelgroep niet van tevoren goed was onderzocht. Als methodes om online gedrag te onderzoeken noemt Kerkhofs (2010) onder andere een kwalitatief onderzoek, zoals het houden van een aantal interviews, of het raadplegen van al bestaande onderzoeken. Een eigen onderzoek heeft echter de voorkeur omdat dit altijd beter zal aansluiten bij de betreffende doelgroep. Een bestaand model dat erg geschikt is voor het onderzoeken van het gedrag van een bepaalde groep personen is het *Social Technographics Profile* model. Dit model wordt later, in de categorie 'weergavemodellen', uitgebreid behandeld.

Het kan voorkomen dat na het uitvoeren van de hiervoor besproken stappen blijkt dat de Social Media niet de oplossing zijn voor het geformuleerde probleem. Als dit het geval is, vormt **het uitstapmoment** het moment om de stekker uit het project te trekken. Dit uitstapmoment bevindt na de stap waarin de doelgroep wordt onderzocht. Hier heeft Kerkhofs (2010) voor gekozen omdat een internetstrategie niet kan worden uitgesloten zonder dat onderzocht is of het online gedrag van de doelgroep aansluit bij de probleemstelling en doelstelling. En het uitstapmoment bevindt zich voor de stap aangaande het bepalen van het strategische kader omdat volgens Kerkhofs (2010) vanaf dat punt de investeringen in de Social Media Strategie aanzienlijk hoger zullen worden, en daarmee zullen de verliezen die optreden bij het uitstappen ook aanzienlijk hoger komen te liggen. Het Social Strategy Model is vrijwel het enige model waarin een uitstapmoment is ingebouwd. Hierover zegt Kerkhofs (2010): "De nog ontwikkelende markt van de social marketing maakt deze optie echter wel cruciaal".⁷

Indien besloten wordt om door te zetten moet men het **Strategische Kader** gaan vaststellen. In deze stap wordt het doel gekoppeld aan een strategie. Voordat het strategische kader kan worden vastgesteld zullen volgens Kerkhofs (2010) eerst de resultaten die bij de voorgaande stappen zijn verkregen systematisch moeten worden geordend en moet de definitieve

⁷ Kerkhofs, J. (2010) "Whitepaper: Social Strategy Model." Tilburg: Pondres Social Marketing.
Pagina 15

strategische richting worden vastgelegd. Bij het vormen van een strategie is het zeer belangrijk om naar de omgeving en de concurrenten te kijken. Bij het vormen van een Social Media Strategie zal dit moeten plaatsvinden op het niveau van de Social Media. Kerkhofs (2010) noemt hier een aantal methodes voor, zoals een SWOT analyse die gericht is op het internet en de Social Media. Hierbij is een voorbeeld van een mogelijke 'strength' een doelgroep die online al zeer actief is, een 'opportunity' kan zijn dat de doelgroep al op een bepaalde online plaats in grote aantallen samenkomt. Er zeer beperkt budget dat beschikbaar is voor online activiteiten kan een 'weakness' vormen en als de concurrent met dezelfde online ontwikkelingen bezig is kan deze een 'threat' vormen.

Als er na het verrichten van de benodigde analyses voldoende informatie is verkregen, moet er een strategie worden gekozen die aansluit bij de te behalen doelen en het op te lossen probleem. Kerkhofs (2010) is van mening dat er, in grote lijnen, tussen de vier verschillende soorten klassieke strategieën kan worden gekozen; de aanvalstrategie, de verdedigingstrategie, de versterkingstrategie en de terugtrekkingstrategie. Een aanvalsstrategie voor de Social Media kan bijvoorbeeld gebruikt worden om een eigen online community op te bouwen. En bij een verdedigingsstrategie kan bijvoorbeeld de nadruk worden gelegd op het behouden van het reeds verkregen online aandeel. Een versterkingsstrategie kan inhouden dat er gebruik wordt gemaakt van reeds bestaande netwerken die verder worden versterkt. Bij de terugtrekkingstrategie kan worden besloten een bepaald platform van de Social Media te verlaten, bijvoorbeeld zodat de organisatie zich meer kan toeleveren op een ander platform.

Als de strategie gekozen is, betreft de volgende stap **Integratie Marktbewerking**. Deze stap is gericht op het verbinden van de marketingkanalen voor de offline markt en de marketingkanalen voor de online markt. Kerkhofs (2010) stelt dat door de online marketing en de 'offline marketing' te combineren in één marketingprogramma de, nieuwere, online marketing uit de experimentele fase wordt gehaald. Hierdoor is er geen gevaar meer dat de online marketing op een eilandje binnen de organisatie blijft zitten. Nog veel belangrijker is dat er volgens Kerkhofs (2010) een versterkende werking bestaat tussen de online en offline marketing kanalen. Met andere woorden: er kan synergie behaald worden, de offline media kunnen de effecten van de online media versterken en visa versa. Om deze versterkende werking optimaal te benutten, is het van belang de verschillende marketing kanalen optimaal met elkaar te integreren. Kerkhofs (2010) zegt hierover zelfs dat "deze integrale social internetstrategie de toekomst is van de internetmarketing".⁸

Pas in de zesde stap wordt de **Kanaalkeuze** gemaakt en het **Mediaplan** opgesteld. Er moet worden vastgesteld welk Social Media kanaal gebruikt gaan worden. In de voorgaande stappen richtte Kerkhofs (2010) zich op het ontwerpen van het 'plan van aanpak' gericht op het benutten van de Social Media. In deze stap wordt dit algemene plan gespecialiseerd op een bepaald Social Media kanaal. Voorbeelden van kanalen zijn microblogs zoals Twitter, sociale netwerksites zoals Facebook of sociale foto-, video- en muzieksites zoals Youtube. Kerkhofs (2010) stelt dat de kanaalkeuze sterk wordt beïnvloed door de keuzes gemaakt in de voorgaande stappen zoals de gekozen richting en de doelstellingen.

Nu alle keuzes gemaakt zijn moet er nog één belangrijke stap worden uitgevoerd voordat men het hele traject in gang kan zetten. Er moet een capabel **Projectmanagement** met hoge kennis van het internet en de Social Media worden aangesteld om de activiteit in goede banen te

⁸ Kerkhofs, J. (2010) "Whitepaper: Social Strategy Model." Tilburg: Pondres Social Marketing.
Pagina 17

leiden. Dit kan een team van mensen binnen de organisatie zijn, maar Kerkhofs (2010) geeft ook aan dat indien het benodigde kennisniveau nog niet binnen de organisatie te vinden is, het projectmanagement ook worden uitbesteed aan een extern projectmanagementbureau. Kerkhofs (2010) benadrukt dat de projectmanager behalve de vereiste kennis van technische en marketingtechnische aangelegenheden ook over de capaciteiten dient te beschikken die noodzakelijk zijn om het draagvlak te behouden en mensen enthousiast te maken.

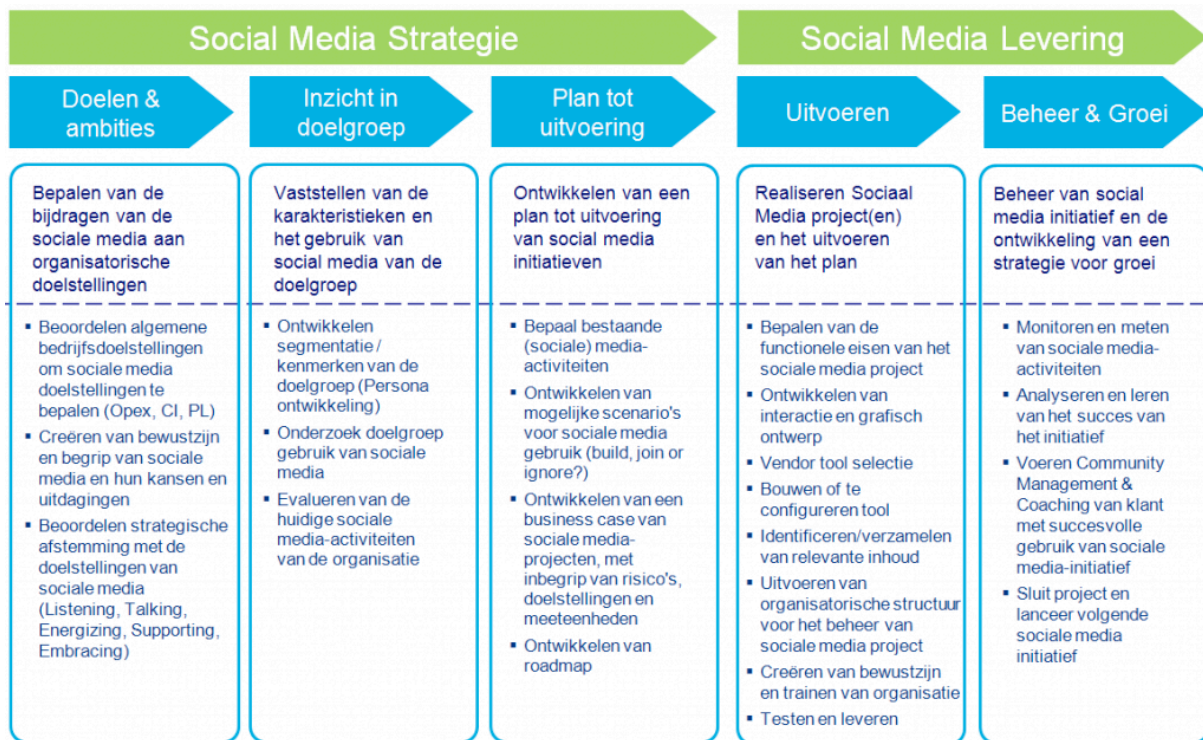
In de laatste stap, **Activatie en ROI**, wordt dan eindelijk de ontworpen Social Media Strategie in werking gesteld ofwel geactiveerd. Kerkhofs (2010) is van mening dat deze stap het meeste risico met zich mee brengt omdat “de organisatie hier voor het eerst volledig is overgeleverd aan de grillen van de consument”.⁹ Dit komt doordat, voor het eerst in het model, de online doelgroep een volledig actieve rol heeft. Projecten in de Social Media zijn vaak lange termijn trajecten, er is tijd en continue actie en promotie nodig voordat de aanwezigheid op de Social Media aan het rollen gaat. Kerkhofs (2010) noemt als cruciaal onderdeel van de activatie het aantrekken van een goede community manager, om leiding te nemen over het management van de community; het onderhouden van de projecten op de Social Media.

Het meten van de opbrengst van de activiteit op de Social Media is volgens Kerkhofs (2010) geen eenvoudige opgave. Activiteiten op de Social Media vallen volgens hem namelijk niet onder adverteren, maar onder relatie marketing, ook wel dialoogmarketing genoemd. Hierdoor zijn de bestaande ROI modellen die van toepassing zijn op advertisingtools totaal ongeschikt om de ROI van de Social Media te meten. De opbrengsten zijn vaak indirect en pas op de lange termijn te merken. Er zijn wel bepaalde maatstaven die geschikt zijn om deze opbrengsten enigszins in kaart te brengen, als voorbeelden hiervan noemt Kerkhofs (2010) de bekendheid van het merk, imago van het merk, loyaliteit van klanten, tevredenheid van klanten, en de ‘share of wallet’. Om deze zogenoemde ‘soft measurements’ te berekenen is vaak een grootschalig kwalitatief of kwantitatief onderzoek nodig compleet met nulmeting en éénmeting. Het meten van deze waardes wordt hierdoor een lang traject. Gelukkig bieden de verschillende Social Media platformen zelf ook bepaalde operationele data. Deze data is eenvoudig op te vragen en biedt, met name wanneer er over meerdere periodes wordt gekeken, inzicht in resultaten en vorming van waarde. Als voorbeelden van deze operationele data noemt Kerkhofs (2010) het aantal bezoekers, pageviews, volgers, contacten, likes, comments, dialogen, interacties, contact formulieren, informatieaanvragen en downloads. Om deze data eenvoudig te achterhalen en te analyseren zijn bepaalde programma’s op de markt. Een voorbeeld van zo’n programma is Google Analytics, van Google.

⁹ Kerkhofs, J. (2010) “Whitepaper: Social Strategy Model.” Tilburg: Pondres Social Marketing.
Pagina 20

§ 4.2.2 Social Media Strategy Framework Model

Het tweede implementatiemodel is het Social Media Strategy Framework, ontworpen door Martin Kloos (2009). Dit model biedt een raamwerk waarmee een Social Media Strategie ontworpen en geïmplementeerd kan worden. Dit raamwerk is in Figuur 4 weergegeven.



Figuur 4. Social Media Strategy Framework.¹⁰

Het raamwerk bestaat uit 5 stappen waarvan de eerste drie toebehoren aan het ontwerpen van de Social Media Strategie en de laatste twee aan de 'levering' van de Social Media.

Het begin van de Social Media Strategie wordt gevormd door **Doelen en ambities**. Kloos (2009) noemt hierbij dat de doelstellingen voor de Social Media voort komen uit de doelstellingen van het bedrijf. Kloos (2009) is van mening dat voordat een organisatie aan de Social Media begint het belangrijk is dat de organisatie eerst vast legt wat er van de Sociale Media wordt verwacht. Hoe dragen de Social Media bij aan de organisatorische doelstellingen? Om realistische verwachtingen van de Social Media te kunnen vastleggen, is het cruciaal dat de werking van de Sociale Media duidelijk is. Indien dit niet het geval is, kan er bijvoorbeeld een workshop worden georganiseerd om de basiskennis van de Social Media op het benodigde niveau te brengen.

Als de doelstellingen zijn vastgesteld moet er vervolgens **Inzicht in de doelgroep** worden verkregen. Als de activiteiten op de Social Media niet aansluiten bij de doelgroep, slaan deze activiteiten niet aan en mislukken ze. Om deze reden moet men voldoende hoogte hebben van de doelgroep. Een voorbeeld hiervan is een contest waarbij gebruikers een filmpje moeten maken en uploaden. Dit zal bij een jonge doelgroep waarschijnlijk prima aanslaan. Maar bij een oudere doelgroep is dezelfde contest gedoemd te mislukken doordat de activiteit niet

¹⁰ Kloos, M. (2009) Framework voor het ontwikkelen van een social media strategie.
<http://www.martinkloos.nl/2009/08/17/framework-voor-het-ontwikkelen-van-een-social-media-strategie/>
 Bezocht in augustus 2011

aansluit bij de doelgroep. Bij een doelgroep met een hoge gemiddelde leeftijd slaan activiteiten die gericht zijn op het creëren van een content in de regel namelijk niet goed aan. Kloos (2009) noemt als methode om dit inzicht in de doelgroep te verkrijgen het gebruik van persona's. Een model dat gericht is op het identificeren van persona's is het *Social Technographics Profile model*, dit model wordt verderop behandeld in de categorie 'weergavemodellen'.

De laatste stap, in het gedeelte van het raamwerk dat gericht is op '*Ontwikkeling*' van een Social Media Strategie, is het **Plan tot uitvoering**. In deze stap worden één of meerdere projecten met betrekking tot de Social Media uiteengezet. Er wordt bepaald waar, wat en wanneer wordt ondernomen. De basis hiervoor kan volgens Kloos (2009) worden gevormd door onderzoek naar andere huidige online projecten en het, aan de hand hiervan, afwegen van de verschillende manieren waarop de organisatie met bestaande projecten kan omgaan, zoals zelf opbouwen, meedoen of negeren.

Met het plan tot uitvoering is de Social Media Strategie klaar voor gebruik. De volgende stap is dan ook het **Uitvoeren**. Dit is de eerste stap in het '*Levering*' gedeelte van het model. In deze stap wordt de aanpak van projecten die in het plan tot uitvoering zijn opgezet, daadwerkelijk uitgevoerd. De accounts worden aangemaakt, de doelgroep opgezocht, de content gepost en er wordt geprobeerd de doelgroep daadwerkelijk iets te bieden. Kloos (2009) geeft tevens aan dat het in deze stap belangrijk is om ook aandacht te geven aan de organisatiestructuur om de Social Media initiatieven zo goed en effectief mogelijk te ondersteunen.

De laatste stap van het '*Levering*' gedeelte, en van het hele raamwerk, wordt gevormd door **Beheer en groei**. De netwerken en relaties die voort zijn gekomen uit het uitvoeren van de Social Media Projecten moeten continu worden beheerd en onderhouden. De lopende projecten moeten met regelmaat worden geanalyseerd, Kloos (2009) stelt dat aan de hand van deze analyse eventuele successen, en voortgang, kunnen worden gemeten. Na verloop van tijd kan worden doorgegroeid door nieuwe Social Media Projecten op te zetten en uit te voeren.

§ 4.2.3 AHT Social Media Framework

Het AHT Social Media Framework model is ontworpen door de AHT Group (2009). AHT (2009) is van mening dat het ontwerpen en implementeren van een Social Media Strategie niet alleen als een strategische, maar ook een operationele aangelegenheid is. Het idee van hierbij is dat door het gelijktijdige bewerkstelligen van deze twee niveaus er binnen de organisatie een duidelijke Social Media component kan ontstaan. Grafisch ziet het AHT Social Media Framework eruit als weergegeven in Figuur 5.



Figuur 5. AHT Social Media Framework.¹¹

Net zoals het Social Media Strategy Framework kan ook dit model worden gezien als een raamwerk voor het ontwerpen en implementeren van een Social Media Strategie. Het model is opgedeeld in drie elementen; *Strategieontwikkeling* (Strategy Development), *Verbinden* (Engagement), en *Leren & Ontwikkelen* (Learn & Develop Capabilities). Een organisatie die dit model gebruikt, begint met het element Leren. Vervolgens worden de stappen behorende bij de elementen Strategieontwikkeling en Verbinden tegelijkertijd uitgevoerd. Hiermee eindigt de organisatie bij het laatste element; Ontwikkelen.

Gedurende het element **Leren** wint de organisatie zoveel mogelijk informatie in over de Social Media met als doel het 'begrijpen' van de Social Media. Dit kan op vele manieren, AHT (2009) noemt onder andere het persoonlijk gebruiken van de Social Media, het bestuderen van case studies en het luisteren naar andere gebruikers van de Social Media. Ingewonnen kennis moet vervolgens verspreid worden in de organisatie, bijvoorbeeld door het trainen van managers.

¹¹ AHT Group. (2009) "Social Media Strategy Framework Beta version 2."
<http://www.rossdawsonblog.com/SocialMediaStrategyFrameworkv2.pdf> Bezocht in augustus 2011

Een belangrijke eigenschap van het AHT Social Media Framework is dat er twee elementen, namelijk Strategievorming en Verbinden, tegelijkertijd worden uitgevoerd. Voor het overzicht zullen deze twee elementen nu echter apart worden behandeld.

De *Strategievorming* begint met het ***Voorrang aanbrengen in de doelen***, oftewel het prioriteren van doelstellingen. De voornaamste activiteiten van deze stap zijn gericht op het duidelijk maken van de doelen en doelstellingen. Er wordt aandacht besteed aan de verbetering van merk- en reputatiemanagement en er worden medewerkers aangenomen die geschikt zijn voor het werken met de Social Media.

De tweede stap van de vorming van de strategie is het ***Vestigen van bestuur***. Nu de doelstellingen duidelijk zijn gemaakt en de werknemers zijn aangenomen, is het zaak een bestuur te vormen dat afgestemd is op de doelstellingen en werknemers. Risico's en kansen worden geïdentificeerd en afgewogen. Er wordt een beleid geformuleerd dat binnen de organisatie gecommuniceerd wordt.

De laatste stap van de strategieontwikkeling is het ***Definiëren van activiteiten***. Er moet vorm worden gegeven aan de activiteiten die ondernomen moeten worden om de gevormde doelstellingen te behalen. De punten van aandacht in deze stap zijn het vastleggen van de verschillende fasen van de activiteiten ofwel het uiteenzetten van de activiteiten, het vastleggen van verantwoordelijkheden en tijdverplichtingen en het linken van de offline activiteiten met de online activiteiten.

De stappen behorende tot het element *Verbinden* dienen volgens AHT (2009) vanaf het begin af aan plaats te vinden op operationeel niveau. Op het moment dat er met de ontwikkeling van de strategie wordt begonnen dient de organisatie ook te beginnen met het aangaan van een verbinding met de Social Media. De eerste stap van deze verbinding is het van een afstand kijken naar praktijkvoorbeelden die plaats vinden op de Social Media; het ***luisteren***. Hierbij wordt onder andere door op afstand te kijken naar de activiteiten van concurrenten op de Social Media informatie ingewonnen over de omgang met de Social Media. Er moet informatie worden ingewonnen over goede instrumenten voor het monitoren van de Social Media en hoe deze gebruikt kunnen worden. De organisatie moet ontdekken wat haar imago op de Social Media is en in welke online communies, en op welke platformen, haar online doelgroep zich bevindt.

Als de organisatie voldoende informatie heeft ingewonnen over de werking van de Social Media en tot op zekere hoogte weet hoe haar naam in de Social Media staat en waar de doelgroep zich bevindt, kan zij zich wagen aan de volgende stap van verbinden; het ***meningen in conversaties***. De organisatie maakt op deze manier in hoog tempo intensief kennis met de werking van de Social Media. Er wordt contact opgezocht met de doelgroep en langzaam aan wordt de aanwezigheid van de organisatie op de Social Media op kleine schaal bekend. AHT (2009) stelt dat de nadruk van de activiteiten van de organisatie het beste kunnen liggen op het creëren van relevante content en toegevoegde waarde. Tevens is het belangrijk dat de gevoerde dialogen ten alle tijden een positieve sfeer behouden.

Het element van verbinden wordt afgesloten met ***Meten en verfijnen***. Er moeten maatstaven worden geformuleerd om het succes van de activiteit op de social media te kunnen meten en verfijnen. Deze maatstaven dienen met regelmaat te worden gecontroleerd en de leidinggevende moeten actief op de hoogte worden gebracht van de huidige stand van zaken. Aan de hand van de resultaten kan de strategie voor de activiteiten op de sociale media worden verfijnd.

Als de elementen Strategieontwikkeling en Verbinden voltooid zijn worden deze opgevolgd door het element **Ontwikkelen**. Ontwikkelen is een continu proces dat voortdurend plaatsvindt. De organisatie moet zich richten op het trekken van lering uit zowel haar eigen ervaringen als die van anderen. Op deze manier kan de organisatie volgens AHT (2009) de capaciteiten die nodig zijn om te kunnen blijven investeren in de Social Media voortdurend verder ontwikkelen.

4.3 Focusmodellen

De Social Media beslaan een breder gebied en hebben meer mogelijkheden dan men op het eerste oog zou vermoeden. Het is mogelijk om binnen de Social Media onderscheid te maken tussen verschillende elementen, zoals dialoog, delen en verbinden. Als een organisatie de Social Media effectief wil gaan benutten, kan het dan ook van waarde zijn om van te voren te bepalen op welk element van de Sociale Media de organisatie zich op wilt focussen. Dit vermindert het risico dat de organisatie zich verslikt in de verscheidenheid van de Social Media en er bij geen enkel element er in slaagt om deze volledig te benutten. Focusmodellen, ook wel benaderingsmodellen genoemd, bieden hulp bij het maken van deze keuze. Er zullen twee van deze focusmodellen worden behandeld; eerst het *Sociale Media 24/7* model en vervolgens de *Sociale Media Piramide*.

§ 4.3.1 Sociale Media 24/7

Het Sociale Media 24/7 model is ontworpen door Ingmar de Lange, Judith Hordijk en Wilco Kaasenbrood (2010). Lange (2010) omschrijft het doel van het model als het verduidelijken van de manieren waarop organisaties sociale technieken structureel kunnen gebruiken en deze in de organisatie kunnen integreren. Dit doet het model door op overzichtelijke wijze de verschillende kenmerken van de Social Media, waar een organisatie haar activiteiten op kan focussen, weer te geven. De grafische weergave van het model is te zien in Figuur 6.



Figuur 6. Sociale Media 24/7.¹²

¹² Hordijk, J. (2010) "Hoe merken structureel sociaal kunnen zijn."

http://www.marketingfacts.nl/berichten/20101103_hoe_merken_structureel_sociaal_kunnen_zijn/ Bezocht in augustus 2011

Lange (2010) besteed in haar presentatie van het model veel aandacht aan de opbouw van het model en hoe dit gelezen dient te worden. Het model wordt gelezen over de twee assen, horizontaal en verticaal. Horizontaal staan de verschillende gebieden waar een Social Media Strategie zich op kan focussen. De twee uitersten van deze activiteiten zijn enerzijds 24/7 communicatie en anderzijds 24/7 transactie. Tussen deze twee uitersten liggen vier verschillende domeinen: *communicatie*, *beleving*, *propositie* en *verkoop*. Op de verticale as wordt onderscheid gemaakt tussen activiteiten die relatief eenvoudig te introduceren zijn (boven) en activiteiten die aanzienlijk moeilijker te introduceren zijn (onder). Lange (2011) geeft aan dat het belangrijk is dat het model niet als een stappenplan moet worden geïnterpreteerd, waarbij het bijvoorbeeld het doel is om aan de rechterkant van het model te komen. Het is slechts een weergave van de verschillende benaderingsperspectieven voor de Social Media.

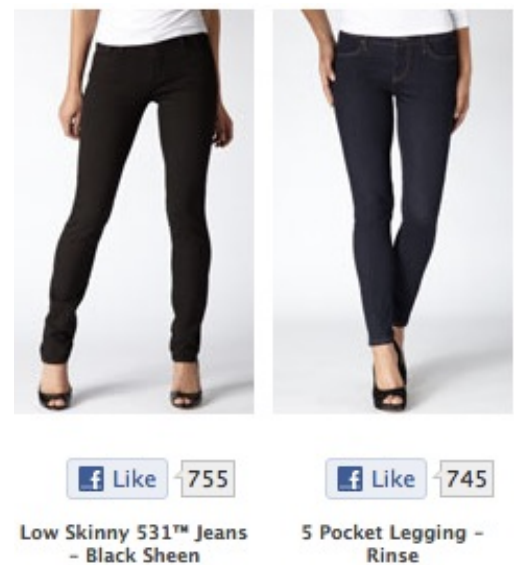
Een van de meest benutte elementen van de Social Media is **Communicatie**. Veel organisaties in dit gebied bevinden zich aan de kant van de *Service*. Deze organisaties gebruiken de sociale media enkel om eenzijdig te communiceren met de doelgroep, bijvoorbeeld door het regelmatig versturen van nieuwtjes in de vorm van een nieuwsbrief. Voor veel organisaties, zoals politieke partijen en de media, kan dit prima werken. Maar de meeste, zakelijke, organisaties hebben hiervoor te weinig te melden. Dit komt volgens Hordijk (2010) doordat over de meeste merken van natura niet veel gesproken wordt. Als voorbeeld van een merk waarbij dit wel het geval is noemt Hordijk (2010) de merknaam Apple.

Een veelvoorkomend verschijnsel bij organisaties die op de Social Media actief zijn is dat de gebruikers van de Social Media, de doelgroep, gaan terugpraten. Dit is veelal het startsein voor de ontwikkeling naar de Social Media als *Servicekanaal*. Hierin beantwoordt niet alleen de organisatie de vragen van gebruikers, maar kunnen ook de gebruikers zelf vragen van andere gebruikers beantwoorden. Zo vindt er waarde toevoeging door beide partijen plaats. Een belangrijk punt van het *Service* deelgebied is dat het een structurele activiteit is. Het brengt een bepaalde verwachting van de gebruiker waaraan de organisatie ten alle tijden dient te voldoen. Tevens moet er een bepaalde cultuur worden gecreëerd waarin gebruikers bemoedigd worden om elkaar te helpen. Het doen ontstaan van zo'n cultuur kan moeizaam verlopen doordat deze erg wordt beïnvloedt door de eigenschappen van de gebruikers.

Een stap verder naar 24/7 interactie bevindt zich het element **Beleving**. Op de Social Media zijn in grote getallen foto's en berichten te vinden van gebruikers die hun enthousiasme over een merk delen. Dit komt veelal voort uit *Emotie*. Lange (2011) omschrijft deze emotie als een gevoel dat gedeeld wordt door een groep gebruikers, er ontstaat vraag naar een centrale plek om dit gevoel over een merk te delen met andere gebruikers die dezelfde emotie voelen. Een mooi voorbeeld hiervan is de H&M Hyve, dat zonder enige tussenkomst van H&M zelve (de Hyve is opgericht door gebruikers van het merk) al meer dan 245000 leden verkregen heeft.¹³

¹³ Hyves. (2005) "H&M." <http://hennez-maurits.hyves.nl/>

Op het gebied van beleving kan een merk zich ook aan de kant van *Ervaring* bevinden. Hier ligt de nadruk op het delen van specifieke gebruikerservaringen. Dit is interessant omdat, volgens Lange (2011), gebruikers hiermee het koopgedrag van andere gebruikers kunnen beïnvloeden. Het perfecte voorbeeld van hoe een organisatie zich hierop kan focussen is de online winkel van Levi's, zoals te zien in Figuur 7. In deze winkel is een grote hoeveelheid Facebook elementen geïntegreerd. Hierdoor kunnen gebruikers die op Facebook zijn ingelogd bij ieder product in de winkel met een enkele klik aangeven dat ze een product 'leuk' vinden. Iedere bezoeker van de winkel kan zien hoeveel mensen een product tot zover al 'leuk' vinden en zal wellicht zijn keuze hierdoor laten beïnvloeden.



Figuur 7. Levi's Online Store.¹⁴

Nog een stap verder naar 24/7 Transactie ligt het gebied van de **Propositie**. Propositie houdt in dat een organisatie de kern van zijn bezigheden verbindt met de Social Media. Dit kan bijvoorbeeld door middel van *Ontwikkeling*. Hierbij worden gebruikers via de Social Media actief betrokken bij de ontwikkeling van het product. Een voorbeeld is Pickwick, dat haar eigen Hyves beheert en leden van die Hyves actief aanmoedigt om hun mening te geven en ideeën te delen.¹⁵ Op deze manier betreft Pickwick dus gebruikers van de Social Media, via de Social Media, bij de ontwikkeling van haar kernproduct. Een andere vorm van propositie is het creëren van een *Extensie*. Hierbij wordt er een speciale versie van het kernproduct gemaakt dat helemaal op Social Media is gericht. Een voorbeeld hiervan is Nike, dat Nike+ heeft geïntroduceerd. Hiermee kunnen mensen door middel van een sensor in hun schoen, van Nike, gegevens zoals afstand en tijd bijhouden en vervolgens eenvoudig delen met anderen via de Social Media.¹⁶ Nog een voorbeeld is de Rabobank, dat een systeem ontwikkelde waarmee mensen die 'vrienden' op Hyves zijn, eenvoudig kleine bedragen geld naar elkaar over kunnen maken.¹⁷

Het vierde element in het Sociale Media 24/7 model is **verkopen**; het gebruiken van de Social Media om een product, dienst of merk aan de man te brengen. De eenvoudige variant hiervan is *promotie*. Een organisatie kan via de Social Media een promotieactie onder de aandacht brengen, de kans dat gebruikers die dit zien dit delen met andere gebruikers is erg groot. Hierdoor kan met weinig inspanning een grote groep gebruikers worden bereikt. Een mooi voorbeeld wordt gegeven door Lange (2011) en betreft het Twitter kanaal van Dell. Hierop biedt Dell dagelijks zogenoemde 'refurbished' computers aan. De ultieme versie van verkopen via de Social Media is *Distributie*, het afsluiten van transacties via de Social Media. Een veel voorkomende vorm hiervan is het gezamenlijk kopen. Als een grote groep mensen hetzelfde product wil kopen kan dit vaak goedkoper als er samen wordt gekocht dan wanneer iedereen los van elkaar het product koopt. Als voorbeeld hiervan noemt Lange (2011) Wal-Mart. Op een speciale sectie van de site van Wal-Mart staat soms een aanbieding die mensen via hun

¹⁴ Levi's. (2011) "Friends Store." <http://store.levi.com/> Bezocht in augustus 2011.

¹⁵ Hyves. (2010) "Pickwick Gardens." <http://pickwickgardens.hyves.nl/>

¹⁶ Nike. "What is Nike+" http://nikerunning.nike.com/nikeos/p/nikeplus/en_EMEA/what_is_nike_plus

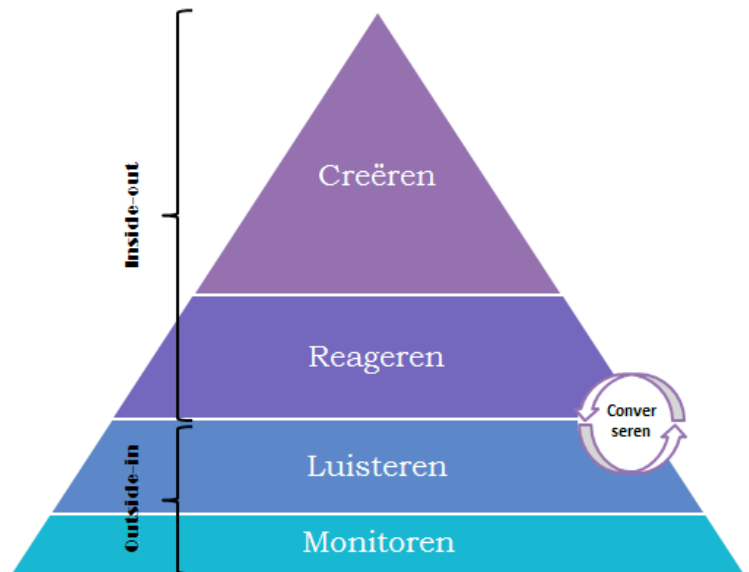
¹⁷ Spanjar, R. (2010) "Betalen via Hyves". http://hyvers.hyves.nl/blog/32602955/Betalen_via_Hyves_reken_af_met_je_vrienden_en_vertienvoudig_je_geld/r9PH/ Bezocht in augustus 2011.

Facebook account 'leuk' kunnen vinden. Als genoeg mensen een product 'leuk vinden' wordt het groot ingekocht, hoe meer 'Leuks' hoe meer er ingekocht wordt en hoe goedkoper het product eindelijk wordt voor de klant. Als er te weinig 'Vind ik leuk's zijn wordt het product helemaal niet ingekocht.

§ 4.3.2 Social Media Piramide

De Social Media Piramide is ontwikkeld door Bart van der Kooi (2010). Het is een model waarmee een organisatie de focus van haar activiteiten op de Social Media kan vastleggen. In Figuur 8 is het model grafisch weergegeven.

De Social Media Piramide is opgebouwd uit vier verschillende niveaus. Van beneden naar boven zijn dit *Monitoren*, *Luisteren*, *Reageren* en *Creëren*. Deze niveaus staan voor de verschillende gebieden die bij het ontwerpen en integreren van een Social Media Strategie zullen worden betreden. De organisatie begint onderaan de piramide en kan pas naar een hoger niveau als de activiteiten met betrekking tot het niveau daaronder succesvol zijn afgerond of voldoende informatie hebben opgeleverd.



Figuur 8. Social Media Piramide.¹⁸

In Figuur 8 wordt met *Outside-in* bedoeld dat de organisatie alleen informatie opneemt, van buiten naar binnen. *Inside-out* is het tegenovergestelde, de organisatie brengt hierbij ook informatie naar buiten.

Als een organisatie aan de Social Media wil beginnen, moet zij zich eerst focussen op het **Monitoren** van de Social Media. Hieronder wordt verstaan dat de organisatie van een afstand naar zichzelf in de gevestigde Social Media op zoek gaat. Het doel hiervan is onder andere het ontdekken waar er over haar product, merk of dienst wordt gesproken, wat er wordt gezegd, en hoe dit wordt gezegd. Deze opsomming klinkt als een grootschalig en diepgaand onderzoek, Kooi (2010) geeft echter aan dat dit in de praktijk erg laagdrempelig. Het is voldoende om in grote lijnen te weten hoe de organisatie er op de online platformen bij staat. Doordat de organisatie zich nog niet daadwerkelijk in de Sociale Media begeeft, maar slechts van een afstand toekijkt, is er aan monitoren weinig risico verbonden; het is laagdrempelig en goedkoop. Desalniettemin kan deze vroeg ingewonnen informatie in de hogere niveaus van de Piramide erg waardevol blijken. Dit maakt monitoren tot het eerste niveau om op te focussen bij de toepassing van de Social Media binnen een organisatie.

Een aantal manieren om te monitoren die door Kooi (2010) worden genoemd zijn *handmatig*, zoals het ingeven van de naam van de organisatie in Twitter search. *Geaggregeerd*, door wijze

¹⁸ Kooi, van der B. (2010) "Social Media Piramide." <http://www.socialmediamodelen.nl/social-media-focusmodellen/social-media-piramide/> Bezocht in augustus 2011.

van het gebruik van software om automatisch een rapport te genereren zoals SocialMediaCheck.nl. En *geautomatiseerd*, door het inschakelen van een extern bedrijf en met betaalde software uitgebreid laten uitzoeken wat de online positie van de organisatie op de Social Media is.

Als door middel van monitoren voldoende informatie is ingewonnen, kan de focus worden verplaatst naar het volgende niveau. ***Luisteren***. Hoewel luisteren hetzelfde doel heeft als monitoren, namelijk het inwinnen van informatie, gaat het een stap verder dan monitoren. De organisatie mengt zich hier namelijk in beperkte mate in de Social Media en stelt zich open voor individuele berichten. Berichten over de organisatie zullen, zeker in het begin, niet rechtstreeks bij de organisatie terecht komen. Hier moet dus nog steeds actief naar worden gezocht. Deze zoektocht is tijdens het monitoren al enigszins in gang gezet en wordt tijdens het luisteren voortgezet. De organisatie moet te weten komen waar de gebruikers van de Social Media over haar producten, diensten of andere gerelateerde zaken discussiëren. De stap naar het volgende niveau, reageren, volgt hier vaak snel op. Daarom is het zaak om tijdens het luisteren ook alvast na te denken over hoe de organisatie het beste kan reageren op de dialoog waarnaar zij aan het luisteren is.

Als besloten wordt om in te gaan op een bericht, moet de focus worden gericht op het volgende niveau; ***Reageren***. Reageren kan op verschillende manieren, wat de juiste methode is hangt volgens Kooi (2010) veelal af van de vraag. Bij eenvoudige, korte vragen kan vaak direct en passend worden geantwoord. Bij eenvoudige vragen hecht de steller van de vraag namelijk voornamelijk waarde aan de snelheid van handelen van de antwoorder. Bij vragen die ingewikkelder zijn en waarvoor meer tijd nodig is om het juiste antwoord te geven, is het vaak verstandig om ook direct te reageren, maar dit te doen door bijvoorbeeld te antwoorden dat de kwestie nader onderzocht gaat worden en op een later tijdstip op de vraag wordt teruggekomen. Hierdoor wordt de persoon die de vraag stelde gerustgesteld en wordt de vraag passend beantwoord. Het kan ook voorkomen dat er gereageerd moet worden op een *gebeurtenis*, zoals een fout op de website of een productiefout. De juiste manier om te reageren op dit soort onvoorziene gebeurtenissen is vaak het *ondernemen van actie*. Hierna is het van belang altijd de personen die direct of indirect bij de gebeurtenis betrokken zijn op de hoogte te brengen van wat er gebeurd is en welke actie er is ondernomen. Een vierde optie is om *niet te reageren*, dit kan een juiste keuze zijn bij bijvoorbeeld een onderlinge negatieve discussie waarbij het niet noodzakelijk is om als organisatie bij betrokken te worden.

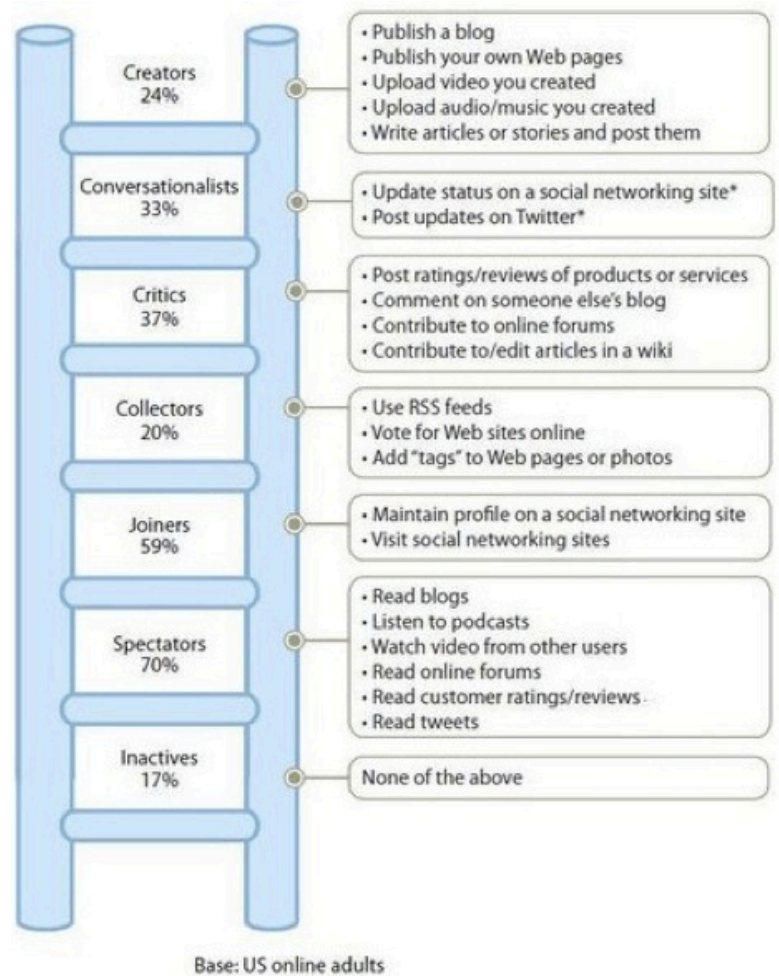
Het hoogste niveau in de Social Media Piramide is ***creëren***. Als een organisatie het luisteren en reageren goed beheerst, kan de focus worden verschoven naar het zelf creëren van content in de Social Media. Voorbeelden van het creëren van content zijn het maken en verspreiden van een virale video, het lanceren van een speciale promotie actie, het vragen van feedback aan klanten over geleverde diensten of producten of het sturen van een enquête over de organisatie. Hierdoor voegen zowel de organisatie als de gebruikers waarde toe en profiteren beide partijen van elkaanders aanwezigheid op de Social Media.

4.4 Weergavemodellen

Weergavemodellen kunnen worden gebruikt om op eenvoudige wijze inzicht te krijgen in het landschap dat Social Media heet. Modellen in deze categorie geven bepaalde onderdelen van de Social Media, zoals bijvoorbeeld 'gebruikers' weer op een vereenvoudigde en geordende manier. Hierdoor wordt het makkelijker om het weergegeven onderdeel in de werkelijkheid te analyseren. Een van de bekendste modellen dat in deze categorie valt, is het veel gebruikte *Social Technographics Profile* model. Dit model geeft de verschillende soorten gebruikers van de Social Media weer. Het *Engagement Pyramid Model* geeft de doelgroep van een organisatie weer. Hierbij wordt er binnen de doelgroep onderscheid gemaakt naar mate van betrokkenheid bij de organisatie, met betrekking tot de Social Media. Deze weergavemodellen zullen nu worden behandeld.

§ 4.4.1 Social Technographics Profile

Het Social Technographics Profile Model is ontworpen door Charlene Li en Josh Bernoff (2007). In dit model worden gebruikers van de Social Media in een bepaalde categorie geplaatst naar mate van hun activiteiten op de Social Media. Het is zeer belangrijk dat een organisatie goed begrijpt in welke categorie haar doelgroep valt voordat zij een Social Media project op deze doelgroep richt. Aan de online activiteiten van een doelgroep kan namelijk een goede inschatting worden gemaakt of een bepaalde benadering wel of niet zal aanslaan. Zo kan een inschatting worden gemaakt van hoe de doelgroep het effectiefste kan worden benaderd en wat voor een respons er verwacht kan worden. Hierdoor kan het risico dat een project niet goed aanslaat en mislukt aanzienlijk worden verkleind. Het Social Technographics Profile is in Figuur 9 te zien.



Figuur 9. Social Technographics Profile.¹⁹

Creators definiëren Li & Bernoff (2008) als gebruikers die zich bezighouden met het creëren van content op de Social Media. Deze content kan vele vormen aannemen zoals het bijhouden van een blog, het maken van webpagina's, het maken en uploaden van video's, artikels posten

¹⁹ Bernoff, J. (2010) "Social Technographics: Conversationalists get onto the ladder."

<http://forrester.typepad.com/groundswell/2010/01/conversationalists-get-onto-the-ladder.html> Bezocht in augustus 2011.

etc. Zo creëren en leveren Creators een grote en gevarieerde hoeveelheid content op de Social Media.

De categorie **Conversationalists** is op een later tijdstip aan het model toegevoegd, 2,5 jaar na de oorspronkelijke introductie. Bernhoff (2011) heeft de introductie van deze nieuwe categorie uitvoerig toegelicht op zijn blog. Gebruikers uit deze groep zijn, net zoals Creators, ook bezig met creëren, maar doen dit alleen om uit te nodigen tot een dialoog. Deze gebruikers zijn uit op reacties en meningen van anderen. Via de gecreëerde content worden andere gebruikers geprikkeld om te reageren. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het posten van een update op Twitter, of een 'statusupdate' op een Social Networking site.

De gebruikers die na de Conversationalists komen zijn de gebruikers in de categorie **Critics**. De activiteiten van deze gebruikers bestaan uit reageren; op blogs, status updates, fora, producten en in feite alles waar online een mening op gegeven kan worden. Kenmerkend is dat deze gebruikers zich veelal mengen in dialogen maar deze niet zelf starten. Deze groep staat dus sterk in verbinding met de Creators en Conversationalisten. Creators en Conversationalisten geven de aanleiding voor een dialoog, en de Critics gaan hier op in.

De **Collectors** zijn gebruikers die de Social Media gebruiken om informatie te verzamelen. Om de vaak grote hoeveelheden informatie effectief te kunnen gebruiken wordt informatie vaak ook geordend door deze gebruikers. Een mogelijke vorm van het ordenen van informatie kan het toevoegen van 'tags' zijn. Tags zijn bepaalde sleutelwoorden, hierdoor kan doeltreffender naar content worden gezocht. Het ordenen van informatie kan zowel uit eigenbelang, als voor anderen zijn.

Onder de **Joiners** horen de gebruikers die aanwezig zijn op de Social Media omdat 'iedereen het heeft'. Ze nemen slechts in beperkte mate informatie tot zich en beperken hun activiteit tot het beheren van hun eigen profiel en vriendschappen.

Spectators kunnen het best worden beschreven als gebruikers die alleen voor zichzelf aanwezig zijn op de Social Media. De content op de Social Media nemen ze tot zich voor hun eigen vermaak of kennisvergarig. Verder worden ze gekenmerkt door een passieve houding, ze mengen zich niet verder in de Social Media en zijn hier ook niet geïnteresseerd in.

Mensen die wel een account op een Social Media platform hebben maar geen content creëren en geen content tot zich nemen vallen onder de groep **Inactives**. Dit betreft feitelijk inactieve gebruikers, het account is er nog wel maar er wordt niets meer mee gedaan.

§ 4.4.2 The Engagement Pyramid

Het Engagement Pyramid Model, ontworpen door Charlene Li (2010), is een weergave van de online doelgroep van een organisatie op basis van *betrokkenheid* met de Social Media. Hoewel dit weergavemodel ook is gekoppeld aan de activiteiten van gebruikers heeft het nog een extra interessante meerwaarde. Aan de hand van de eigenschappen van gebruikers in iedere categorie worden namelijk mogelijke acties gekoppeld die de organisatie kan ondernemen om een verbinding met de gebruikers in de betreffende categorie aan te gaan. In Figuur 10 is het model te zien.



Figuur 10. The Engagement Pyramid.²⁰

Boven in de piramide bevindt zich de categorie **Curating**. Tot deze categorie behoren de gebruikers die zeer betrokken zijn met de Social Media doordat ze zich bezig houden met *bemiddelen*. Hieronder wordt het beheren van communies binnen de Social Media verstaan. Een veel voorkomende vorm van deze gebruikers zijn zogenoemde moderators, die bijvoorbeeld op Hyves foto's verwijderen die 'niet ok' zijn. Of, zoals door Charlene (2010) wordt genoemd, de vele beheerders op Wikipedia, die controleren op foutieve artikelen. Het komt vaak voor dat deze gebruikers niet betaald worden voor hun bemiddelende rol maar dit op vrijwillige basis doen. Als beweegredenen hiervoor noemt Charlene (2010) het iets terug willen geven aan de online maatschappij, om onderdeel te zijn van een succesvol concept en het op zoek zijn naar erkenning.

Om deze bemiddelende gebruikers het effectiefste te benaderen moet volgens Charlene (2010) de organisatie haar *vertrouwen* in hen laten blijken, deze gebruikers beschouwen als partners. Gebruikers in deze groep zijn namelijk 'ambassadeur' van datgene dat de organisatie aanbiedt, ze dragen het uit. Dit vertrouwen kan het beste *publiekelijk uitgesproken* worden, om tegemoet te komen aan de vraag naar erkenning van deze groep gebruikers. Deze publiekelijke erkenning gebeurt veelal door accounts met een moderator-status herkenbaar te maken door middel van een extra icoon, ondertitel en kleuren.

Onder Curating bevindt zich de categorie **Producing**. Gebruikers in deze groep zijn betrokken doordat ze content voor de Social Media *produceren*. Onder de producerende gebruikers vallen de gebruikers die content maken en uploaden naar de Social Media. Zoals foto's, video's, blogs en podcasts. De voornaamste reden voor deze gebruikers om content te maken zijn volgens Charlene (2010) de vraag naar herkenning, de vraag naar een dialoog, het willen profileren en het gehoord willen worden.

Charlene, (2010) is van mening dat als een organisatie een verbinding met producerende gebruikers aan wilt gaan, zij een platform voor *het creëren van content* moet opzetten. Er moet een *sfeer* worden gecreëerd die het creëren van content prettig maakt en aanmoedigt. Dit kan bijvoorbeeld door het aantrekken van een actieve gemeenschap die veelvuldig en

²⁰ Kooi, van der B. "Social Media Piramide." <http://www.socialmediamodelen.nl/social-media-focusmodellen/social-media-piramide/> Bezocht in augustus 2011.

onderbouwend reageert op andermans content en dit ook bekritiseert en aanmoedigt. Ook is het publiekelijk erkennen van actieve leden van de gemeenschap een goede aanmoediging. Publiekelijk erkennen kan bijvoorbeeld door een foto die gemaakt is door een lid een speciale plaats op de website te geven, waar iedere bezoeker de foto kan zien.

Het midden van de piramide wordt bevolkt door gebruikers in de categorie **Commenting**. Deze gebruikers zijn bij de Social Media betrokken door het geven van hun mening; door te *reageren*. Deze groep gebruikers zijn voornamelijk bezig met het reageren op de content, updates of status van andere gebruikers van de Social Media. Charlene (2010) wijst erop dat het belang van deze groep gebruikers niet moet worden onderschat; zij zijn het waarschijnlijkst om hun oordeel over producten, merken, diensten of bedrijven te geven in de vorm van het schrijven van reviews, het geven van beoordelingen of door middel van een "Shout-out".

Charlene (2010) zegt dat een verbinding met gebruikers die graag reageren het beste kan worden aangegaan door ze de mogelijkheid te bieden eenvoudig te reageren op content. Dit kan bijvoorbeeld door bij iedere webpagina of artikel waarbij dit relevant is een *mogelijkheid tot reageren* te geven. Bijvoorbeeld door het implementeren van een 'reageer' sectie bij ieder nieuw artikel. Om het reageren verder aan te moedigen noemt Charlene (2010) het ondersteunen en motiveren van de *ontwikkeling van een community*. Hierbij is het belangrijk een *passend community beleid* te vormen. De webomgeving, zoals de layout, moet ten alle tijden uitnodigingen zijn om te reageren.

Eén niveau verder naar beneden bevindt zich de **Sharing** categorie. De gebruikers in deze categorie zijn betrokken doordat ze zich bezig houden met verspreiden van content door de Social Media, ze *delen* content. Delen is een breed begrip in de Social Media omdat er veel verschillende vormen van zijn. De meest voorkomende zijn de update van een status op Social Media sites en het uploaden of doorsturen van bijvoorbeeld foto's. Een belangrijk kenmerk van deze groep is dat zij de gedeelde content, zoals foto's, niet zelf hebben gecreëerd.

Charlene (2010) is van mening dat met de delende gebruikers zeer eenvoudig een verbinding kan worden gelegd. Dit kan namelijk door content makkelijk en eenvoudig deelbaar te maken door het simpelweg toevoegen van zogenoemde '*Social Media Plugins*' en '*Buttons*'. Deze moeten eenvoudig te herkennen zijn, bijvoorbeeld door de inmiddels algemeen erkende 'share' of 'like' button te gebruiken. Tevens moet er, indien van toepassing, een mogelijkheid zijn om in te loggen met een al bestaand account, zoals een Facebook of LinkedIn account. Dit vereenvoudigt het delen doordat men de site niet tussentijds hoeft te verlaten.

Aan de onderkant van het model bevindt zich de **Watching** categorie. Hieronder vallen de Social Media gebruikers die alleen rondkijken naar content die ze zelf kunnen gebruiken. Gebruikers uit deze groep zijn alleen uit eigenbelang actief op de Social Media. Ze nemen informatie uit de bestaande content op om zelf beslissingen mee te nemen, zelf te leren of voor hun eigen vermaak.

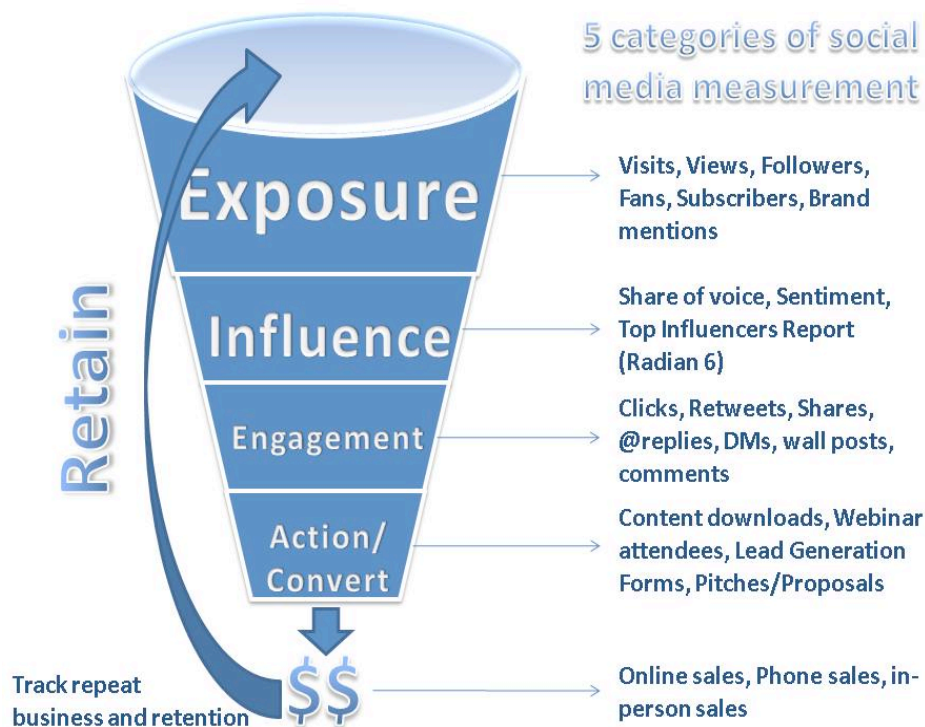
Om een verbinding aan te gaan met deze, moeilijk zichtbare, groep gebruikers zal de organisatie volgens Charlene (2010) zich eerst moeten *verdiepen* in de content waarin deze gebruikers interesse lijken te hebben. Vervolgens heeft de organisatie de taak om zelf, op relevante wijze, deze content te *creëren en te publiceren*. De 'Watchers' weten dan zelf de organisatie wel te vinden.

4.5 Meetmodellen

Een van de grootste vragen bij het ontwerpen van een Social Media Strategie is hoeveel de Social Media voor de organisatie oplevert. Het budget dat beschikbaar wordt gesteld voor de implementatie van de Social Media staat hier vaak mee in verband, en zonder een duidelijk beeld van de opbrengsten blijft het budget vaak vaag en blijft het gebruik van de Social Media onder de maat. De ROI (Return On Investment) van de Social Media is lastig in geld uit te drukken. Het gebruik van de Social Media leidt namelijk, in de grote meerderheid van de gevallen, tot vrijwel alleen maar indirecte verkopen. De gewonnen waarde bevindt zich vooral in de naamsbekendheid, merkbekendheid, reputatiemanagement en andere kwalitatieve waarden. Dit maakt het meten van de ROI van de Social Media erg lastige activiteit. De kern van de meetmodellen zal dan ook moeten zitten in het vertalen van de kwantitatieve resultaten. Het *Vierfasenmodel* is zo'n model. De werking van het Vierfasenmodel is gebaseerd op de gang van duidelijk te meten kwantitatieve data, naar moeilijkere te definiëren kwalitatieve data.

§ 4.5.1 Vierfasenmodel

Het Vierfasenmodel is een meetmodel dat ontworpen is door Nichole Kelly (2010). Het model is gebouwd op de intensiteit van contact. Doordat aan iedere 'intensiteitswaarde' een bepaalde, al dan niet financiële, waarde kan worden toegekend is het model te gebruiken om een indruk van de ROI van de Social Media te geven. In Figuur 11 is het model weergegeven.



Figuur 11. Vierfasenmodel.²¹

²¹ Kelly, N. (2010) 4 Ways to Measure Social Media and Its Impact on Your Brand. <http://www.socialmediaexaminer.com/4-ways-measure-social-media-and-its-impact-on-your-brand/> Bezocht in augustus 2011

Zoals te zien is in de afbeelding van het model worden er in het Vierfasenmodel vier ‘fasen’ van de intensiteit van contacten gehanteerd. In oplopende volgorde zijn dit *Exposure*, *Influence*, *Engagement* en als laatste *Action*. Kelly (2010) stelt dat alleen deze laatste fase, *Action*, een directe financiële impact heeft. Dit sluit echter niet uit dat de andere fasen geen impact hebben, deze zijn slechts niet direct financieel. Hier zal straks nog op worden ingegaan. Wat vooral opvalt is de manier waarop het model is gevormd, als een trechter. De opeenvolgende fasen vormen een trechter en aan het einde van deze trechter volgt een geldstroom. Dit is in feite de werking van het Vierfasenmodel.

De eerste fase van contact is **Exposure**. In deze fase begeeft zich iedere gebruiker die door de acties van de organisatie op de Social Media wordt bereikt, iedereen die de boodschap ontvangt. Dit is het potentiële bereik, iedereen die hier, aan de ingang van de trechter, zich bevindt kan in theorie geld voor de onderneming opleveren. Kelly (2010) stelt dat het meten van de grootte van de Exposure groep vrij eenvoudig is behoorlijk accuraat gedaan kan worden. Als veelgebruikte maatstaven om deze grootte te meten worden onder andere het aantal pageviews, bezoekers, ‘followers’, ‘fans’ en ‘likes’ genoemd.

Dat gebruikers van de Social Media zijn blootgesteld aan de organisatie wilt nog niet zeggen dat zij hier verder iets mee doen. Een gedeelte van de ‘Exposure’ gebruikers zal echter interesse tonen in de inspanningen van de organisatie op de Social Media. Deze gebruikers komen hiermee in de ‘**Engagement**’ groep; gebruikers die ingaan op de content die aangeboden wordt door de organisatie. De grootte van deze groep is volgens Kelly (2010) te meten door het analyseren van data zoals het aantal aangeklikte links, het aantal berichten over de organisatie of haar diensten/producten/merken, de tijd die door gebruikers op de pagina van de organisatie wordt gespendeerd, het aantal reacties en antwoorden, de mate van delen en de doorstuurratio.

Een gedeelte van de gebruikers uit de ‘Engagement’ groep zal door de interactie met de content van de organisatie in bepaalde mate worden beïnvloed. Bijvoorbeeld doordat ze filmpjes zien die ze leuk of interessant vinden, of door informatie over de organisatie die ze lezen. Dit kan zowel positief als negatief als neutraal zijn. Het is dan ook belangrijk voor de organisatie om goed op de hoogte te zijn van deze ‘**Influenced**’ groep. Helaas wordt het vanaf deze fase al erg moeilijk om duidelijke meetgegevens te verkrijgen, zo stelt Kelly (2010). Al zijn er wel bepaalde online tools om tot op bepaalde hoogte gegevens hierover kunnen verkrijgen. Als voorbeelden hiervan noemt Kelly (2010) Lithium Social Media Monitoring²² en Twitalyzer.²³ Ook met behulp van deze tools is het meten van ‘influence’ moeilijk en automatische verkregen resultaten moeten dan ook altijd tot op zekere hoogte worden gecontroleerd op hun juistheid.

Van de ‘Influence’ groep zal een gedeelte dusdanig zijn beïnvloed dat ze tot actie overgaan. Dit gebeurt in de ‘**Action**’ fase. Als voorbeelden van acties noemt Kelly (2010) het aanvragen van een offerte, aanmelden voor de mailing of het downloaden van een formulier. In de Action fase zal het ook voor de eerste keer voorkomen dat er acties worden ondernomen die een duidelijke cashflow tot gevolg hebben, zoals de aankoop van een product. Nu zal duidelijk worden hoe belangrijk het is om tijd te steken in het meten van de ROI van de Social Media. De uiteindelijk contante waarde is namelijk slechts een nihil gedeelte van de totale verkregen waarde, die voortkomt uit de activiteit op de Social Media. Toch beginnen veel organisaties

²² Lithium. “Lithium Social Media Monitoring.” <http://www.lithium.com/what-we-do/social-customer-suite/social-media-monitoring> Bezocht

²³ Twitalyzer. “Serious analytics for social business.” <http://twitalyzer.com/>

pas op dit punt, het punt waar duidelijke geldstromen ontstaan, met het meten van ROI van de Social Media. Dit is te wijten aan het feit dat de resultaten van de *Action* fase voor het grootste gedeelte met traditionele ROI instrumenten te meten zijn, zoals het aantal verkopen. Organisaties neigen vaak om, bij het vaststellen van het budget voor de Social Media, voornamelijk naar de verwachte resultaten die via deze traditionele ROI instrumenten kunnen worden verkregen te kijken. Het moet daarom nogmaals duidelijk worden vermeld dat alle voorgaande fases ook opbrengsten met zich mee hebben gebracht. Dit zijn echter onzichtbare waardes zoals naamsbekendheid. Hoewel het vrijwel onmogelijk is om de exacte waarde hiervan te meten is, volgens Kelly (2010), menig marketeer het erover eens dat de waarde hiervan waarschijnlijk vele malen groter is dan de contante waarde die aan het einde van het Vierfasenmodel ontstaan is.

5. Synthese

Uit de voorgaande behandelingen van de verschillende modellen komt naar voren dat er een zeer grote diversiteit tussen de verschillende modellen aanwezig is. Om aan de hand van deze modellen tot de vorming van een Social Media Strategie te komen zal er dan ook een synthese plaats moeten vinden; een samenvoeging die tevens tot nieuwe inzichten kan leiden.

Het eerste gedeelte van deze synthese zal zich richten op de samenvoeging van modellen. Dit gedeelte van de synthese zal in principe uitgaan van de modellen binnen een bepaalde categorie, maar er zal ook een aantal keer met modellen uit verschillende categorieën worden gewerkt. Hiervoor is gekozen omdat de betreffende modellen een overlap hebben, of omdat dit vereist is voor de compleetheid van de synthese. Het doel van dit, eerste, gedeelte van de synthese is het terugvoeren van iedere categorie tot een kleine aantal *kernelementen*, die de basis vormen voor die categorie.

In het tweede gedeelte van de synthese zal aan de hand van deze kernelementen vervolgens een basisvorm voor de Social Media Strategie worden gevormd.

§ 5.1 Van Modellen naar kernelementen

Om de modellen bruikbaar te maken voor de vorming van een Social Media Strategy is het zaak deze te ontleden en terug te leiden tot een aantal waardes die de kern vormen van de modellen binnen een bepaalde categorie. De modellen dienen te worden teruggeleid tot hun kernelementen.

§ 5.1.1 Adaptiemodellen

Social Organizing Model (4.1.1) en Social Media Adoption Curve (4.1.2).

De adaptiemodellen zijn gericht op vraagstukken die betrekking hebben op de beginselen van de zakelijke toepassing van de Social Media. De centrale vraag is welke invloed de Social Media op de organisatie heeft en hoe de organisatie hierop aangepast dient te worden.

Het Social Organizing Model richt zich op de verschillende strategische kaders waarin de Social Media binnen een organisatie kan worden uitgerold. De voornaamste kenmerken van ieder kader zijn de mate van *authenticiteit* en *consistentie* van de dialogen, de *tijdsintensiteit* en de mate van *controle*. Het streven is een strategisch kader waarin de dialogen zeer authentiek zijn en een hoge mate van consistentie hebben, zonder dat hier veel controle voor nodig is en in een zo kort mogelijke tijd kan worden gerealiseerd. Volgens het Social Organizing Model bestaat er echter geen alleenstaand kader dat aan al deze eisen voldoet. Maar met behulp van de Social Media Adoption Curve is hier een oplossing voor te formuleren.

Als het Social Organizing Model wordt gecombineerd met de Social Media Adoption Curve wordt het mogelijk om het Strategische kader zich, op een organische manier, te laten ontwikkelen naar mate van de adaptie van de Social Media. Zo kan er in de eerste fasen die de Social Media Adoption Curve omschrijft, *Education* en *Observation*, worden gekozen voor een eenvoudig kader met een duidelijke leiding, zoals het *Centralized* kader. Deze eerste twee fasen worden omschreven als leerfasen, en daarbij zijn een duidelijk punt om vragen te stellen en een efficiënte controle vooral gewenst. Aangezien er in deze fasen nog geen dialoog plaatsvindt doet de authenticiteit en consistentie er niet toe en hoeft hier dus nog geen rekening mee te worden gehouden bij de keuze van een kader. Doordat het Centralized kader

tevens het snelste is op te zetten, door de simplistische vorm, is het een ideaal kader voor de beginfasen, zoals omschreven in de Social Media Adoption Curve.

Naarmate de organisatie meer ervaring met Social Media krijgt, en een volgende fase in de Social Media Adoption Curve ingaat kan het Centralized kader worden *doorontwikkeld* naar een kader met een mindere mate van centrale controle en waarbij de afdelingen meer verantwoordelijkheid wordt gegeven, zoals het *Coördinated* kader. De intensieve controle die bij het Centralized kader een belangrijk punt vormde dient geleidelijk aan omlaag geschroefd te worden. Zo bemoeit de organisatie zich minder met de afdelingen die met de Social Media te maken hebben die zo meer verantwoordelijkheid krijgen. De afdelingen hebben immers al een hoop geleerd qua omgang met de Social Media en zijn hierdoor op de hoogte van wat wel en niet gewenst is. Door deze geleidelijke ontwikkeling naar het nieuwe kader wordt tevens een hogere mate van consistentie bereikt dan wanneer er vanaf het begin af aan met dit kader was gewerkt. Iedere afdeling heeft in de beginfase immers, door de sterk aanwezige *centrale* controle, dezelfde maatstaven meegekregen. Dit komt de uiteindelijke consistentie ten goede.

De grotere verantwoordelijkheid die de afdelingen in het Coordinated kader krijgen komt tevens de authenticiteit van de dialogen ten goede. Een bericht dat een afdeling via de Social Media wilt verzenden hoeft namelijk niet meer door derden gecontroleerd, en in sommige verhalen, beïnvloedt te worden.

Door op de zojuist omschreven wijze door te ontwikkelen is het voor een organisatie mogelijk om haar strategische kader van het ene uiterste, Centralized, naar het andere uiterste, Holistic, door te ontwikkelen. Zo kunnen enerzijds de bijbehorende nadelen (tijdsintensiteit, controle) worden geminimaliseerd en de voordelen (authenticiteit, consistentie) gemaximaliseerd.

Waar het hierbij op neerkomt, is dat de adaptie van de Social Media niet een gebeurtenis is. De adaptie is een langdurig proces, waarbij de gemaakte keuzes de mogelijkheden in de toekomst sterk beïnvloeden, en daarmee de toekomstige keuzes. Tevens is de adaptie van groot belang door de invloed die dit heeft op de verschillende mogelijkheden en gevaren (opportunities and threats) waarmee de onderneming in de toekomst te maken kan krijgen.

De kern van de adaptiemodellen is hierop samen te vatten in **Vorbereiding** en **Identificeren**. De adaptie van de Social Media binnen een organisatie is een langdurig proces dat van grote invloed is voor de uiteindelijke zakelijke toepassing van de Social Media. De Adaptiemodellen helpen een organisatie bij de adaptie door een beeld te vormen van omvang van dit proces. Ze moedigen organisaties aan om na te denken over de verschillende mogelijkheden, en relevante zaken te identificeren zodat hier in een later stadium efficiënt op ingespeeld kan worden, en geen onverwacht obstakel wordt. Bij de adaptie van de Social Media moet veelvuldig worden nagedacht over de volgende stap (in het proces naar volledige adaptie) en welke zaken hierbij van toepassing zijn, zodat de juiste fundering voor het gebruik van de Social Media wordt gelegd. De kern van deze voorbereiding wordt gevormd door de vraag hoe de Organisatie de Social Media wilt gebruiken, en hoe deze binnen de organisatie dient te worden geplaatst, om gebruikt te kunnen worden op de manier die de organisatie voor ogen heeft.

Concluderend, het eerste gedeelte van een Social Media Strategie, voortkomend uit de behandelde adaptiemodellen moet ten minste **Vorbereiding** en **Identificeren** omvatten.

§ 5.1.2 Implementatiemodellen

Social Strategy Model (4.2.1), Social Media Strategy Framework Model (4.2.2) en AHT Social Media Framework (4.2.3).

De implementatiemodellen draaien om het vraagstuk hoe de organisatie de Social Media wilt gaan gebruiken en hoe de activiteiten, en de hiermee verbonden bedrijfsonderdelen, die daarmee in verband staan organisatorisch begeleid dienen te worden. Een centrale vraag die hieruit voortvloeit is hoe de Social Media binnen de organisatie geïmplementeerd dient te worden, en welke gevolgen dit voor de organisatiestructuur heeft.

Het Social Strategy Model onderscheidt zich al vroeg, helemaal in het beginstadium, van de andere modellen door het vooraf stellen van een drietal *beginvoorwaarden* (draagvlak, verandermanagement en bedrijfscultuur). Over deze voorbereidende punten, waarbij het draait om de vraag of de organisatie überhaupt in staat is om de overgang naar de implementatie van de Social Media te kunnen maken, is echter ook al nagedacht in de adaptiemodellen. Denk hierbij aan de elementen die als kenmerkend zijn gesteld voor de Adaptiemodellen; Voorbereiden en Identificeren. Dit is precies waar de beginvoorwaarden die het Social Strategy Model stelt voor staan; voorbereiding door het identificeren van het draagvlak, veranderingsmanagement en de bedrijfscultuur. Hetzelfde geldt voor het element 'Leren' van het AHT Social Media Framework Model; het betreft een overlap met de adaptiemodellen, allen vallen onder de noemer 'voorbereidend werk'.

Een tweede punt waarop het Social Strategy Model zich duidelijk onderscheidt van de andere modellen in deze categorie is het *uitstapmoment*. Dit is een zeer interessant punt van onderscheiding. Van alle onderzochte modellen is het Social Strategy Model namelijk het enige model dat actief rekening houdt met het feit dat de poging om de Social Media binnen een organisatie te implementeren ook kan mislukken. Er moet hierbij echter wel bij worden vermeld dat men mag aannemen dat iedere rationele organisatie haar huidige pogingen om de Social Media te implementeren zal staken, wanneer deze niet tot het gewenste resultaat lijken te leiden. De integratie van een uitstapmoment in de Social Media Strategie vormt echter wel een duidelijke herinnering om er rekening mee te houden dat de implementatie ook kan mislukken, en dit houdt een organisatie scherp en oplettend. Als het de verkeerde kant op gaat kan dit zo eerder worden geïdentificeerd en hierop kan er sneller actie worden ondernomen waardoor het eventuele verlies kan worden beperkt, of zelfs geheel kan worden afgewend. Het integreren van een uitstapmoment mag dan ook worden gezien als een, niet noodzakelijke, maar zeker waardevolle toevoeging van het Social Strategy Model.

Een laatste opmerkelijk punt dat terug te vinden is in het Social Strategy Model, en waarmee deze afwijkt van de andere modellen, is de stap "*Integratie marktbewerking*". In deze stap dient de organisatie de nieuwe, online marketing te combineren en intrigeren met de offline marketing. Dit kan volgens het Social Strategy Model tot synergie leiden, en dat is een zeer waardevolle mogelijkheid voor een zakelijke organisatie. Helaas gaan de auteurs van het Social Strategy Model niet in op het ontstaan van deze synergie; "Als traditioneel geschoolde marketeers zijn wij sterk voor een versterkende werking tussen online en offline marketingkanalen. Daarom is het integreren van kanalen zo ontzettend belangrijk. Crossmedia maakt van 1 + 1 een totaal van 3 in plaats van 2." (Kerkhofs, 2010). De mogelijkheid om synergie te behalen door het integreren van de online en offline marketing vereist hierom meer onderzoek voordat kan worden bepaald of het wel of niet van waarde is voor de Social Media Strategy. Hier wordt later nog op teruggekomen bij de aanbevelingen voor verder onderzoek.

Een belangrijke overeenkomst tussen de verschillende implementatiemodellen is dat zij allen ingaan op het belang van het *onderzoeken van de online doelgroep*. Alle modellen stellen dat er een belangrijk verband aanwezig is tussen de *doelgroep* en de *doelstellingen*. En het is van groot belang dat deze goed op elkaar aansluiten. De kans dat een doelstelling voor de Social Media, dat niet goed aansluit op de online doelgroep, wordt behaald, is zeer klein. Hiermee is gelijk de tweede grote overeenkomst tussen de Implementatiemodellen ingeluid; er moet een zeer duidelijk *doel* voor de Social Media te worden gevormd. Het Social Media Strategy Framework Model en het Social Media Strategy Model geven hier tevens expliciet bij aan dat de doelstellingen voor de Social Media voort dienen te komen uit de algemene doelstellingen van de organisatie. Het belang hiervan zit 'm in het feit dat de Social Media niet als het doel gezien moet worden, maar als het middel. Met andere woorden; een organisatie moet niet de Social Media in de organisatie intrigeren omwille van het actief zijn op de Social Media, maar om een extra middel te vergaren dat kan bij dragen aan de algemene bedrijfsdoelstellingen.

Alle Implementatiemodellen eindigen de integratie met een punt dat gerelateerd is aan *meten* en *groeien*. Om te groeien in het gebruik van de Social Media moet de organisatie meerdere soorten output meten. Mede aan de hand van deze gegevens kan de input effectief worden bijgesteld om zo, de resultaten, efficiënt te kunnen ontwikkelen. Hier is echter een zeer sterke overlap met de categorie *Meetmodellen*. Op dit punt zal daarom pas verder worden ingegaan bij de synthese van de Meetmodellen.

De kernelementen die bij de implementatiemodellen naar voren komen zijn hierop samen te vatten in **Definiëren**, het vaststellen van **Doelstellingen** en **Metten & Ontwikkelen**. Deze laatste, Metten & Ontwikkelen, zal echter pas terugkomen en worden toegelicht bij de meetmodellen. Hiervoor is gekozen omdat dit een zeer grote overlap is met de modellen uit de categorie 'Meetmodellen'. Hoewel het vaststellen van doelstellingen voor zichzelf spreekt, vereist 'Definiëren' een verdere toelichting. 'Definiëren' bouwt verder op 'Identificeren', dat als kernelement bij de adaptiemodellen werd genoemd. Bij de Adaptiemodellen richtte de organisatie zich op het identificeren van relevante zaken met betrekking tot de adaptie van de Social Media. Hierbij ging het vooral om voorbereidend werk en werd er geïdentificeerd zodat er rekening met deze dingen gehouden kon worden. Bij de implementatie word er dan ook daadwerkelijk rekening mee gehouden, door de geïdentificeerde zaken volledig te onderzoeken en te definiëren. Op de identificatie 'De concurrentie benut de mogelijkheid tot serviceverlening via de Social Media zeer slecht' volgt bijvoorbeeld een definitie die beslaat waarom de concurrentie dit onvoldoende benut, wat de oorzaak hiervan kan zijn, en hoe de organisatie die uit kan buiten. Zo worden alle elementen die tot nu toe behandeld zijn (Voorbereiding, Identificatie, Definiëren) gecombineerd om zo tot de best mogelijke doelstellingen te komen.

Concluderend, het tweede gedeelte van een Social Media Strategie, voortkomend uit de behandelde implementatiemodellen moet ten minste **Definiëren** en het **Vaststellen van Doelstellingen** omvatten.

§ 5.1.3 Focusmodellen

Social Media 24/7 (4.3.1) en de Social Media Piramide (4.2.3).

Focusmodellen zijn gericht op de vraag op welke manier een organisatie de Social Media kan benutten, waarop zij haar activiteiten het beste kan focussen om de doelstellingen voor de Social Media te behalen. Een centrale vraag is: 'wat er nodig om succesvol te zijn binnen een focusgebied, en wat kan er met dit focusgebied bereikt worden?'

Door een duidelijk focusgebied vast te stellen wordt de kans dat een organisatie zich verslikt in de diversiteit en grootte van de Social Media verkleint. Bij beide modellen, en in het bijzonder bij de Social Media Piramide, is het een realistische mogelijkheid om te beginnen in een gebied dat relatief eenvoudig te veroveren is, om vervolgens uit te bouwen naar een aangrenzend gebied, waarbij het een stuk lastiger is om succesvol te zijn. Bijvoorbeeld doordat er meer concurrentie is in dit gebied aanwezig is.

Het Social Media 24/7 model en de Social Media Piramide lijken in eerste instantie twee zeer verschillende modellen, maar in de grondslag van de modellen ligt een belangrijke overeenkomst, namelijk de werkwijze. Deze werkwijze bestaat uit de segmentatie van een, vaak grootschalig, Social Media gerelateerd onderwerp dat zo in kleinere en begrijpelijker deelonderwerpen wordt verdeeld. Zo kan bij het Social Media 24/7 model *Waardecreatie* als onderwerp worden gezien en bij de Social Media Piramide *Integratie*. De segmentatie van deze onderwerpen wordt verricht aan de hand van bepaalde, door het model gestelde, criteria. Het verschil deze criteria veroorzaakt ook de voornaamste verschillen tussen beide modellen. Zo kan de Social Media Piramide als een ladder worden gezien, ieder deelgebied is een opstap naar het deelgebied dat daarboven is gelegen. Waarbij het bovenste deelonderwerp, Creëren, als het hoogst haalbare kan worden gezien. Bij het Social Media 24/7 model is dit absoluut niet het geval, ieder deelonderwerp is hier slechts een ander benaderingsperspectief, het is niet een doel om naar een bepaald perspectief toe te werken.

Een belangrijke conclusie bij het analyseren van de focusmodellen is dat het focusmodel puur en alleen een *leidraad* geeft bij het bepalen van het focusgebied van een organisatie. Het juiste focusgebied wordt namelijk volledig bepaald door de unieke situatie, eigenschappen en wensen van de organisatie zoals achtergrond, doelstellingen, middelen en doelgroep. De focusmodellen geven slechts de verschillende mogelijkheden en hun eigenschappen weer. Dit impliceert tevens dat het gebruik van Focusmodellen veelal gepaard gaat met Adaptatiemodellen en Implementatiemodellen. De centrale vraag bij Focusmodellen is: *Waarop* richt je je als organisatie, en *hoe* doe je dit? Het antwoord op de vraag '*waarom*' is in het eerdere gedeelte van de Social Media Strategie al gevormd.

De kernelementen bij de focusmodellen zijn te omvatten in het vaststellen van de **Middelen**, het maken van een **Kanaalkeuze** en het bepalen van een **Richting**. Nu de organisatie haar doelstellingen accuraat heeft vastgesteld kan zij bepalen op welk gebied van de Social Media zij zicht wilt focussen, welke richting zij op wilt. Hierbij hoort ook het kiezen van een kanaal, zoals een Microblog, Social Networking of Videoblog etc. Er moet worden besloten op welk kanaal de organisatie zich het beste kan toelagen om de gevormde doelstellingen te behalen. Bij het maken van de kanaalkeuze zijn Focusmodellen een grote hulp. Een organisatie die zich in het Social Media 24/7 Model bijvoorbeeld op 'ontwikkeling' wilt richten, zal een kanaal moeten kiezen waarbij het voor gebruikers eenvoudig en aantrekkelijk is om te reageren en bekritisieren. Met de kanaalkeuze komen echter ook de middelen om de hoek kijken. Het ene kanaal vereist immers andere vaardigheden, financiële input, tijd etc. dan het andere. Zo mag het duidelijk zijn dat voor het deelonderwerp 'Creëren' aanzienlijk meer middelen nodig zijn dan voor het daaronder gelegen deelonderwerp 'Reageren'. Hetzelfde geldt voor de kanaalkeuze, om te creëren op Youtube (video's), zijn meer middelen nodig dan om te creëren op Flickr (foto's). Het element 'Richting' verdient extra aandacht, hier wordt in de volgende paragraaf op teruggekeken.

Concluderend, het derde gedeelte van een Social Media Strategie, voortkomend uit de behandelde Focusmodellen moet ten minste **Middelen** en **Kanalen** omvatten. Het

kernelement **Richting** krijgt, hoewel behorende bij de Focusmodellen, pas in een later gedeelte van de Social Media Strategie een plaats. Hier wordt in de volgende paragraaf verder op ingegaan.

§ 5.1.4 Weergavemodellen

Social Technographics Profile (4.4.1) en de The Engagement Pyramid (4.4.2).

Bij Weergavemodellen draait het allemaal om het verschaffen van duidelijkheid; overzichtelijk maken. Het gaat hierbij veelal om één bepaald element van de Social Media. Door dit element te vereenvoudigen en vervolgens op te delen en categoriseren wordt het verduidelijkt en overzichtelijk weergegeven. Hierdoor kan een organisatie dit element veelal beter benutten. Hiermee hebben weergavemodellen een zeer brede toepassing en kunnen ze door heel de Social Media Strategy van pas komen.

Het Social Technographics model richt zich op het element *Gebruikers*, The Engagement Pyramid op *Betrokkenheid*. Doordat beide modellen op verschillende elementen zijn gericht is het lastig om deze met elkaar te vervlechten. Desalniettemin zijn ze uitermate geschikt om gecombineerd te worden, door ze achterelkaar te gebruiken. Het is immers, kijkend naar de modellen, zeer waarschijnlijk dat de 'soort' van de gebruiker mede bepalend is voor zijn betrokkenheid bij de organisatie. Zo kan van een gebruiker die in het Social Technographics Profile Model onder de groep *Spectators* valt, niet worden verwacht dat deze zomaar tot de groep *Curating* in The Engagement Pyramid zal toetreden. De eigenschappen van een 'Spectator' komen immers niet overeen met de kenmerken die bij de groep 'Curating' hoort. Het is dan ook aannemelijker dat een 'Critic' zijn plaats vindt in de groep 'Curating'. De eigenschappen van een 'Critic' zijn immers veel meer in lijn met de eigenschappen van een 'Spectator'. Zo kan, door het combineren van de weergavemodellen, een organisatie eenvoudig zien hoe een persoon uit haar online doelgroep moet worden ontwikkeld om tot een bepaalde betrokkenheid met de organisatie te komen. Het combineren van de weergavemodellen heeft tot nieuwe informatie geleid.

Het gebied waarop een weergavemodel van toepassing is kan van toepassing zijn op ieder gedeelte van de Social Media Strategy. Voor ieder mogelijk gebied is immers wel een bruikbaar weergavemodel te vormen. Om de kernelementen van weergavemodellen vast te stellen is het dan ook taak om niet beïnvloed te worden door de mogelijk vormgeving van weergavemodellen, en puur te kijken naar de grondslagen van het weergavemodel. Dan volgt de conclusie dat meetmodellen zijn gebouwd op de kernelementen **Identificeren** en **Definiëren**. Dit is namelijk waaruit de segmentatie van het onderwerp waar het weergavemodel op gericht is, uit voortkomt. Deze kernelementen zijn echter ook al genoemd bij de synthese van de Adaptiemodellen en Implementatiemodellen. Dit is echter geen probleem voor de vorming van de Social Media Strategy. De kernelementen van de Weergavemodellen hoeven namelijk niet als een aparte stap in de Social Media Strategy gezien te worden. Ze zijn zoals gezegd immers toepasbaar, en van waarde, gedurende de hele Social Media Strategy.

§ 5.1.5 Meetmodellen

Vierfasenmodel (4.5.1).

Bij het zakelijk benutten van de Social Media is monitoren en meten van groot belang. De resultaten zijn immers de belangrijkste maatstaf voor efficiëntie en succes. Aan de hand van de resultaten kan een organisatie de activiteiten op de Social Media bijstellen en ontwikkelen.

Een heikel punt is echter dat 'resultaten' een zeer breed, en daarmee moeilijk te meten, begrip is binnen de Social Media. Meetmodellen proberen hier een oplossing voor te vormen.

Een van de grote struikelblokken bij het zakelijk benutten van de Social Media is het bepalen van de waarde van de Social Media; wat levert het de organisatie op? Het is voor een organisatie van groot belang dat deze waarde goed wordt vastgesteld. Meerdere belangrijke zaken, zoals het budget voor de Social Media, worden aan de hand van deze waarde opgesteld. Het meten van de waarde van Social Media is echter een lastig iets gebleken. Deze moeilijkheid wordt voornamelijk gevormd doordat een groot gedeelte van de waarde van de Social Media bestaat uit lastig te meten, kwalitatieve waardes. Hierdoor zijn de meeste traditionele meetmodellen die zakelijke organisaties gebruiken niet geschikt voor de Social Media, daar deze een zeer financiële insteek hebben. Een meetmodel dat gespecialiseerd is voor de Social Media dient gebaseerd te zijn op de gang van duidelijk te meten kwantitatieve data, naar moeilijkere te definiëren kwalitatieve data. Waarbij aan beide soorten data een bepaalde, reële, waarde kan worden toegeschreven.

Het Vierfasenmodel is een model dat precies op deze wijze werkt; het meten gebeurt in meerdere opeenvolgende groepen (blootstelling, invloed, ingaan, actie) waarbij iedere groep een eigen waarde kent. Dit kan een directe waarde betreffen, zoals het doen van een aankoop (kwantitatief). Maar ook een indirecte waarde, zoals naamsbekendheid (kwalitatief).

Het Vierfasenmodel is tevens een model dat zich goed verleent om te worden gecombineerd met andere modellen, zoals bijvoorbeeld met The Engagement Pyramid. Van een bepaalde categorie gebruikers uit The Engagement Pyramid kan eenvoudig worden vastgesteld waar zij zich in het Vierfasenmodel bevindt. Dit komt doordat in de Social Media Piramide gebruikers vooral op kwalitatieve waardes worden gesegmenteerd. En het Vierfasenmodel kan zeer goed overweg met deze kwalitatieve normen. Een gebruiker die in de Social Media Piramide onder 'Reageren' valt komt in het Vierfasenmodel logischerwijs in de groep 'Engagement'. Reageren is immers een vorm van ingaan op content. Door te kijken hoe ver een gebruiker uit een bepaalde groep in het Vierfasenmodel kan worden geplaatst kan er aan deze gebruiker, en daarmee aan de gehele groep waarin deze gebruiker zich bevindt, een waarde worden toegekend. Stel bijvoorbeeld dat een gebruiker uit de groep 'Commenting', van The Engagement Pyramid, wordt geplaatst in de fase 'Engagement' van het Vierfasenmodel. Engagement is de derde fase in het Vierfasenmodel, en bevindt zich daarmee vlakbij de fase waarin gebruikers een directe waarde geven; de 'Action' fase. Indien beschikbaar kunnen hier statistieken op worden toegepast, bijvoorbeeld; een gebruiker in de 'Action' fase levert gemiddeld 200 euro op, en gemiddeld maakt 40% van de gebruikers in 'Engagement' fase de stap naar de 'Action' fase. Zo kan er een bepaalde geldwaarde aan de gebruikers in de 'Influence' fase worden gekoppeld. Dit kan vervolgens weer worden teruggekoppeld naar de 'Commenting' groep in The Engagement Pyramid. Dit vormt het eerste kernelement van de meetmodellen; **Meten**.

Een zeer belangrijk element van het Vierfasenmodel is de stap 'Retain'; de organisatie moet in de Social Media blijven investeren om de output vast te houden en te ontwikkelen. De activiteiten op de Social Media zijn nooit klaar en moeten voortdurend verder worden ontwikkeld. De oorzaak hiervan ligt in het feit dat de Social Media voortdurend aan verandering onderhevig zijn, een organisatie moet ten alle tijden op deze veranderingen inspelen om succesvol te blijven op de Social Media. Stilstand is achteruitgang. Hiermee is het tweede kernelement van de Meetmodellen besproken; **Continuering**.

Het laatste gedeelte van de Social Media Strategie moet dan ook, voortkomend uit de kernelementen van de Meetmodellen, dient dan ook gericht te zijn op **Metten** en **Continuering**.

§ 5.2 Van kernelementen naar strategie

Het resultaat van de analyse en synthese van de verschillende modelcategorieën zijn de kernelementen die de basis vormen van de modellen binnen de betreffende categorie. Deze kernelementen vormen samen een viertal stappen die de basis voor een Social Media Strategy vormen. Deze kernelementen zijn, in oplopende volgorde;

1) Voorbereiding en Identificeren. Adaptiemodellen

Het eerste waarop een organisatie zich dient te richten bij de zakelijke toepassing van de Social Media is de beeldvorming van de Social Media. Hierbij is het met name belangrijk om na te denken over wat zij wilt bereiken met de toepassing van de Social Media binnen de organisatie. Hier hoort ook het nadenken over hoe zij dit wilt bereiken, en wat daarbij komt kijken. Het identificeren van relevante zaken. Een aantal vragen die de organisatie zich in deze fase dient te stellen zijn: "Wat is de Social Media en wat kunnen wij hiermee?" "Hoe dient de Social Media binnen de organisatie verwoven te worden om efficiënt gebruikt te kunnen worden?" "Welke invloed heeft dit op de organisatiestructuur?" "Wat voor een mogelijke kosten brengt dit met zich mee?" "Waar bevindt onze doelgroep zich?"

2) Definieren en vaststellen doelstellingen. Implementatiemodellen

De volgende stap is het duidelijk definiëren van de, in de voorgaande stap, geïdentificeerde zaken. Aan de hand hiervan kunnen vervolgens de doelstellingen voor de Social Media worden opgesteld. Voorbeelden van vragen die bij deze stap relevant zijn zijn: "Hoe hoog zijn de verwachte totale kosten en kan de organisatie dit bekostigen?" "Hoe groot is onze doelgroep en welke eigenschappen zijn kenmerkend voor die doelgroep?" "Is de benodigde kennis aanwezig binnen de organisatie?" "Wat kost het precies om ons personeel bij te scholen?" Als in deze fase blijkt dat de organisatie aan de hand van de gemaakte definities niet de gewenste doelstellingen kan vaststellen kan er worden besloten om eerst, bijvoorbeeld, meer kennis in te winnen of de mogelijkheden voor een verandering in het budget te onderzoeken. Dit is in feite het *Uitstapmoment* van het Social Strategy Model (4.2.1).

Als de relevante zaken zijn geïdentificeerd en gedefinieerd, is er voldoende informatie beschikbaar om de doelstellingen voor de Social Media vast te leggen. Dit is in feite de definitie van de eerder geïdentificeerde zaken die de organisatie met de Social Media wilt bereiken.

3) Bepalen van middelen en kanalen. Focusmodellen

Nu het implementatieplan rond is en de organisatie op realistische wijze doelstellingen voor de Social Media heeft vastgelegd moet er bepaald worden met welk Social Media kanaal deze doelstellingen het efficiëntste kunnen worden behaald. Bij deze kanaalkeuze moet rekening worden gehouden met het implementatieplan, de doelstellingen en beschikbare middelen. Is het, na afweging van al deze zaken bijvoorbeeld het beste om het, relatief dure videoblog Youtube te werken of met het goedkopere microblog Twitter?

4) Identificeren en definiëren. Weergavemodellen

Zowel identificeren als definiëren is iets dat in de Social Media van groot belang is. Dit is voornamelijk te wijten aan de diversiteit van de Social Media. Weergavemodellen zijn gericht op verduidelijking kunnen daardoor op vrijwel ieder moment in het proces van de zakelijke

toepassing van de Social Media worden gebruikt. Dit betekent dat identificeren en definiëren niet als een aparte stap binnen een Social Media Strategie opgenomen hoeft te worden. Het vormt een algemeen onderdeel, een continue proces dat begint bij de voorbereiding en meegaat tot aan de continuering.

5) Meten en continueren. Meetmodellen

De Social Media zijn continue aan verandering onderhevig. Aangetrokken gebruikers op de Social Media moeten actief worden vastgehouden en ontwikkeld. Resultaten moeten worden gemeten en gemonitord om bijsturing mogelijk te maken. Dit zijn een paar van de vele redenen die de noodzaak voor een organisatie onderstrepen om bezig te blijven met de Social Media. Er moet op correcte wijze worden ingespeeld op verandering en gebruikers moeten tevreden en actief worden gehouden. Door metingen te verrichten kan de continuering gewaarborgd worden. Zo kunnen de activiteiten van de organisatie op de Social Media effectiever worden aangepast, aan de hand van de resultaten die uit de metingen voortkomen.

§ 5.3 Toevoegingen

Met deze vijf stappen, of eigenlijk vier omdat Identificeren & Definiëren niet als een aparte stap gezien hoeft te worden, kan men nog niet spreken van een complete Social Media Strategie. Er wordt nog een aantal keer van de hak op de tak gesprongen, doordat er nog een aantal gaten in de Strategie zitten. Er moeten nog een aantal stappen, buiten de kernelementen van de behandelde modellen om, worden toegevoegd. Deze ontbrekende stappen zijn, hoewel niet fundamenteel, allen terug te leiden tot de modellen.

Het eerste element dat moet worden toegevoegd is de daadwerkelijke **Uitvoering** van de gevormde plannen. Het gaat hierbij om de uitvoering van de eerder opgestelde plannen met betrekking tot de activiteit op de Social Media; de activiteiten die dienen te leiden tot de realisatie van de ontworpen projecten voor de Social Media. Maar wanneer kan een organisatie met de daadwerkelijke uitvoering beginnen? Waar in de Social Media Strategie krijgt de uitvoering haar plaats? Het element 'Uitvoeren' is, hoewel niet geïdentificeerd als kenmerkend element voor deze modellen, ook genoemd in het Social Strategy Model (4.2.1) en het Social Media Strategy Framework Model (4.2.2). In beide modellen bevindt de stap 'Uitvoering' zich aan het einde van het model, direct voor de stap 'Meten'. Als met een blik op de eerder verrichte analyse van de modellen richt, lijkt dit inderdaad de beste plaats voor deze stap. Na de stap 'Middelen en Kanalen' is alles dat nodig is om de uitvoering in werking te kunnen stellen beschikbaar. Hierbij valt te denken aan de beschikbaarheid van middelen, maar ook aan de mate van integratie van de Social Media en de aanwezig kennis. Ook is het meteen na de uitvoering beginnen met meten een verstandige keus. Zo kunnen eventuele problemen zo vroeg mogelijk worden geïdentificeerd, en aangepakt. De uitvoering is een belangrijk onderdeel doordat hier de organisatie een directe verbinding aangaat met haar doelgroep. Fouten dienen dus zo snel en accuraat mogelijk geïdentificeerd en bijgesteld te worden. Hierom is ervoor gekozen om de 'Uitvoering' plaats te geven tussen de stappen 'Middelen en Kanalen' en 'Meten'.

Een ander zeer belangrijk element, dat al naar voren is gekomen bij de synthese van de *Focusmodellen* is het bepalen van de **Richting**. Dit element wordt in het bijzonder behandeld omdat hiermee een stap in de Social Media Strategie kan worden geplaatst die ontleed is aan het feit dat de zakelijke toepassing van de Social Media een langdurig proces dat tijd nodig heeft om zich te ontwikkelen. Het kiezen van een bepaalde richting, zoals bijvoorbeeld gegeven in het Social Media Piramide Model (4.3.2) is dan ook een belangrijk onderdeel bij de

zakelijke toepassing van de Social Media. Het is namelijk zeer aannemelijk dat een organisatie zich in den beginne richt op een activiteit die relatief weinig financiële input of kennis vereist, bijvoorbeeld doordat zij nog te weinig gebruikers op haar Social Media kanaal heeft aangetrokken om een andere richting, die meer financiële input vereist, rendabel te maken. De boodschap bereikt in de beginfase hiervoor nog te weinig mensen. Maar naarmate de organisatie zich op de Social Media ontwikkeld en groeit, kan het zo zijn dat een andere activiteit, een andere richting, de organisatie beter in staat stelt om de gestelde doelstellingen op een efficiënte manier te behalen. Een verandering van richting is dus een keuze waar de organisatie zeer waarschijnlijk, in een laat stadium van de Social Media Strategie, voor komt te staan. De meest geschikte richting, zoals geïntroduceerd door de Focusmodellen (4.3) hangt af van een groot aantal zaken. Hierbij valt te denken aan de kenmerken van de doelgroep, de mate van implementatie van de Social Media binnen de organisatie en het Social Media kanaal waar de organisatie op actief is, de aangetrokken doelgroep, het beschikbare budget voor de Social Media, de aanwezige kennis met betrekking tot de Social Media etc. Met andere woorden, de organisatie moet zich al behoorlijk hebben ontwikkeld op de Social Media om de richting op de juiste manier te kiezen en ontwikkelen. Binnen de Social Media Strategie zal de stap 'Richting' dan ook pas aan het einde plaats moeten vinden, als er een zeer grote hoeveelheid kennis en ervaring is vergaard. Hierop is besloten om de stap 'Richting' tussen 'Meten' en 'Continueren' te plaatsen. Na de stap 'Meten' komt de grootste golf van informatie, die van toepassing is op de richting, beschikbaar is de organisatie al ver ontwikkeld qua activiteit op de Social Media. Tevens is de richting bepalend voor de continuering, dus deze zal hiervoor moeten plaatsvinden.

Dit geeft, in oplopende volgorde, de elementen die een Social Media Strategy ten minste dient te omvatten: ***Voorbereiden & Identificeren; Definiëren & Doelstellingen; Middelen & Kanalen; Uitvoering; Meten; Richting; en Continuering.***

6. Conclusie

§ 6.1 Conclusie en Discussie Subvraag Één

Strategie is breed begrip. Max Herold (2007) definieert strategie als: *"De bepaling van de doelen van een onderneming en het geheel van samenhangende keuzen met betrekking tot de inzet van middelen en deelactiviteiten om die doelen te realiseren."* Een strategie geeft aan wat de organisatie wil bereiken en hoe ze dit wil bereiken. En dat is precies waar de waarde van een Social Media Strategie in zit; het biedt de organisatie een rode draad in het diverse en ingewikkelde landschap van de Social Media begeeft.

Actief worden op de Social Media kan op het eerste gezicht relatief eenvoudig lijken; start een account op een Social Media kanaal en zend een boodschap uit. Maar met activiteit op de Social Media is een organisatie nog ontzettend ver verwijderd van het *actief benutten* van de Social Media. En het actief benutten van de Social Media is fundamenteel voor het zakelijk toepassen van de Social Media. Want pas als de Social Media actief benut wordt, kan men de maximale waarde eruit halen, en dat is het streven van een zakelijke organisatie; haal eruit wat erin zit. Uit de analyse van de verschillende modellen die van toepassing zijn op het zakelijk gebruik van de Social Media blijkt dat bij het zakelijk toepassen, en de integratie binnen de organisatie, van de Social Media meer komt kijken dan men op het eerste gezicht zou vermoeden. Hoe uitgebreid het proces van het zakelijk toepassen van de Social Media werkelijk is, wordt pas goed duidelijk bij het ontwerpen van een Social Media Strategie. Door het ontwerpen van een Social Media Strategie wordt de organisatie geforceerd om na te denken over zaken waarvan men zich op dat moment wellicht nog niet realiseerde dat de organisatie hiermee te maken zou krijgen. Tevens biedt een strategie de mogelijkheid tot het duidelijk vaststellen van doelstellingen. Een Social Media Strategie verheldert ingewikkelde elementen van de Social Media en heeft tot gevolg dat de activiteiten van de organisatie met betrekking tot de Social Media een samenhangend geheel vormen; iets waar een gezamenlijke strategie achter zit met een duidelijk doel. Hierdoor bevordert het opzetten van een Social Media Strategie de voorbereiding, de uitvoering en het resultaat van de activiteiten van een organisatie met betrekking tot de zakelijke toepassing van de Social Media.

§ 6.2 Conclusie en Discussie Subvraag Twee

Uit de geanalyseerde literatuur is gebleken dat er (nog) niet over een aantal 'soorten' Social Media Strategieën kan worden gesproken. En hoewel het onderzoek naar de zakelijke toepassing van Social Media nog steeds in de kinderschoenen staat is het onwaarschijnlijk dat er ooit een klein aantal universeel toepasbare strategieën zal komen. Het zakelijk toepassen van de Social Media is een unieke aangelegenheid met ontzettend veel vrijheid en mogelijkheden. Dit komt door het feit dat de Social Media zeer divers, onvoorspelbaar en continue aan verandering onderhevig zijn. Hierdoor is het lastig om een vast en compleet model te ontwerpen. Er zijn tevens een groot aantal factoren die verschillen per organisatie zoals doelstellingen, platform, doelgroep en middelen. Een verandering in één van deze factoren kan betekenen dat er een compleet andere strategie is vereist om maximale effectiviteit te behalen. Door deze diversiteit in zowel de Social Media als in de organisaties is het realistischer om een vaste basisvorm voor een Social Media Strategie te definiëren. Deze algemene vorm zal in de volgende paragraaf, de conclusie van de centrale onderzoeksvraag, uitgebreid worden toegelicht. De elementen die samen de stappen vormen waaruit de basismodel bestaat moeten allemaal nauwkeurig worden ingericht door de organisatie die een Social Media Strategie wil ontwerpen. Zo wordt er een uniek model gecreëerd waarvan

verwacht kan worden dat het voor de unieke situatie van die organisatie zal werken. Om deze algemene elementen van de Social Media Strategie aan te passen is een groot gedeelte van de, in dit onderzoek behandelde, modellen van waarde. Het grootste gedeelte van de elementen die een Social Media Strategie ten minste moet omvatten komen immers voort uit deze modellen. Zo kunnen de Adaptiemodellen hulp bieden bij de '*Voorbereiding*', en de Meetmodellen bij de '*Continuering*'.

Door het aanpassen van de verschillende elementen kan er echter wel een duidelijke *koers* voor een Social Media Strategie worden gekozen. Hierdoor is het tot op zekere hoogte wel mogelijk om, kijkend naar het doel van de strategie, Sociale Media Strategieën enigszins te *categoriseren* op soort. Een aantal voorbeelden hiervan zijn genoemd in het Social Strategy Model (4.2.1). Zo kan de organisatie zich bij het inrichten van het element *doelstellingen en de middelen* baseren op een aanvallende strategie, verdedigende strategie, terugtrekkende strategie of een versterkende strategie.

§ 6.3 Conclusie en Discussie Centrale Onderzoeksvraag

Aan de hand van de kernelementen van iedere modelcategorie, die in de synthese zijn geïdentificeerd, is een basisvorm voor een Social Media Strategie te formuleren. Dit basismodel is opgebouwd uit een aantal algemene elementen die iedere Social Media Strategie dient te omvatten. Deze algemene elementen zijn het resultaat van de kernelementen van de behandelde modellen, en als belangrijk beschouwde elementen die voorkomen in de geanalyseerde modellen. Het basismodel kan als algemene handleiding worden gehanteerd dat als hulpmiddel kan dienen bij het ontwerpen van een Social Media Strategie. Zoals toegelicht in paragraaf 6.2, de conclusie bij subvraag twee, vereist het algemene model dat nu zal worden toegelicht, verdere afstemming per organisatie om maximale effectiviteit voor de unieke situatie van die organisatie te bieden. Het moet gezien worden als een algemene handleiding, en gelezen worden als een stappenplan.

Bij de synthese van de behandelde modellen zijn voor iedere categorie een aantal kernelementen, en belangrijke elementen geïdentificeerd. Deze zijn gecategoriseerd en teruggebracht tot de volgende stappen; ***Voorbereiding & Identificeren, Definiëren & Doelstellingen; Middelen & Kanalen; Uitvoering, Meten, Richting en Continuering.*** Deze algemene elementen vormen de algemene fundering voor het opzetten van een unieke Social Media Strategie.

De allereerste punten die een Social Media Strategie moet bevatten zijn gericht op ***Voorbereiding & Identificeren.*** Voordat een organisatie ook maar enige vorm van actie kan ondernemen op het gebied van de Social Media moet zij eerst goed op de hoogte zijn van waar zij precies aan gaat beginnen. Dit houdt in dat er informatie over de Social Media moet worden ingewonnen maar ook over de eventuele projecten die zij zou willen opstarten en welke invloed dit heeft op de organisatie. Dit impliceert ook het identificeren van relevante zaken, waarmee kan de organisatie te maken krijgen als zij zich in het landschap van de Social Media begeeft? Er hoeft in deze fase nog niet veel vastgelegd te worden, er moet vooral veel worden nagedacht en geleerd. Dit voorkomt knullige fouten die veelal veroorzaakt worden doordat bedrijven zich te snel daadwerkelijk op de Sociale Media willen begeven.

Hierna kan de Social Media Strategie zich richten op ***Definiëren & Doelstellingen.*** De relevante punten die zijn aangekaart in de voorgaande stap dienen onderzocht te worden en duidelijk vorm gegeven te worden. Zo wordt de huidige stand van zaken, die relevant is voor

de activiteit van de organisatie op de Social Media, in kaart gebracht en bruikbaar gemaakt. Aan de hand hiervan kunnen vervolgens reële doelstellingen voor toepassing van de Social Media worden opgesteld. Hierbij is belangrijk dat deze doelstellingen voortkomen uit de algemene doelstellingen van de organisatie. De Social Media is immers een middel, niet het doel.

Nu de doelstellingen voor de toepassing van de Social Media zijn vastgelegd moet de Social Media Strategie met een stap komen die zich richt op de beschikbare middelen en de daarmee samenhangende kanaalkeuze. Dit gebeurt in het element **Middelen & Kanalen**. De kanaalkeuze kan sterk in verband staan met de doelstellingen, maar staat ook zeer sterk in verband met de beschikbare middelen. Zo is er voor het creëren van content voor Youtube (video's) meer hardware, geld, kennis en tijd nodig dan voor het creëren van content voor Twitter (korte tekstberichten). Er moet hierbij een afweging worden gemaakt tussen de beschikbare middelen en de mate waarin het kanaal bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen. Er kan ook voor worden gekozen om te beginnen met een relatief eenvoudig kanaal, om zo de kennis van de Social Media te vergroten. Als de aanwezige kennis is vergroot kan de organisatie vervolgens overschakelen op een ingewikkelder kanaal. Hierbij moet echter ook rekening worden gehouden met het middel 'tijd'. Voor de beslissingen die op dit punt van de strategie worden gemaakt is een opzet gemaakt in de elementen *Identificeer* en *Definieer*.

De Social Media Strategie bevat nu alle benodigde elementen waarmee een organisatie een plan van aanpak voor de Social Media kan opzetten. De Wie (doelgroep), Wat (doelstellingen), Waar (Kanaal) en Hoe (Middelen) zijn beantwoord. De Social Media Strategie kan nu worden gericht op de daadwerkelijke **Uitvoering** van het plan van aanpak.

Vrijwel tegelijkertijd met het begin van de uitvoering wordt ook begonnen aan de volgende stap in de Social Media Strategie, **Meten**. Meten is van groot belang om de effectiviteit en efficiëntie van de activiteiten die in de stap 'Uitvoeren' worden uitgevoerd. Om deze reden lopen, zeker in het begin, de uitvoering en metingen voor een groot gedeelte met elkaar synchroon. Zo kunnen eventuele problemen zo spoedig mogelijk worden geïdentificeerd en kan de oorzaak indien mogelijk worden bijgesteld. Het is bij het meten van de Social Media belangrijk om gebruik te maken van de juiste meetmodellen. Resultaten op de Social Media zijn voor het grootste gedeelte kwalitatief, hier moet een meetmodel mee om kunnen gaan.

Als de uitvoering gedurende een bepaalde tijd aan het rollen is, en de metingen stabiele resultaten geven kan een organisatie ervoor kiezen om een andere richting te kiezen, om zo op een grotere schaal te werken en de resultaten naar een hoger niveau te tillen. Dit keuzemoment wordt in de Social Media Strategie opgenomen in de stap **'Richting'**. Hierbij bepaalt de organisatie waarop zij haar activiteiten op de Social Media gaat richten. De reden voor het zo laat plaatsen van de richtingskeuze in de Social Media Strategy ligt in het feit dat de zakelijke toepassing van de Social Media een proces is. Een proces dat tijd nodig heeft om zich te ontwikkelen. Hierdoor kan het na verloop van tijd zijn dat een andere activiteit, een andere richting, effectiever of efficiënter is geworden met betrekking tot de doelstellingen. Een voorbeeld hiervan is dat het over het algemeen onverstandig is om in de beginfase voor de activiteit creëren te kiezen. Dit komt doordat het online netwerk van contacten van de organisatie dan nog te klein is om het creëren van content rendabel te maken. Creëren vereist met betrekking tot andere richtingen namelijk erg veel input. Er zijn in de beginfase nog onvoldoende ambassadeurs om de content te verspreiden door middel van bijvoorbeeld "toevoegen aan favorieten" en dergelijken. Het is dan een verstandigere keuze om eerst door

middel van de richting 'reageren' de online aanwezigheid van de organisatie breder bekend te maken. En zo eerst een groter netwerk op te bouwen. Als de organisatie vervolgens in haar Social Media Strategy bij de stap 'Richting' aankomt kan zij kijken of het een goede optie is om voor een verandering van richting te kiezen. En of zij zich deze verandering kan veroorloven. Een aantal mogelijke richtingen die worden gegeven door Kooi (2010) zijn *Monitoren*, *Reageren* en *Creëren*. Hierbij moet worden gesteld dat er in de praktijk altijd een bepaalde mate van combinatie van verschillende richtingen aanwezig zal zijn. Het gaat hier dan ook vooral om de keuze van een centrale richting waar de organisatie zich kan toelagen; een speerpunt van kan vormen. Er kan zo, afhankelijk van de adaptie en implementatie, een team binnen de organisatie worden samengesteld of opgeleid om te zorgen dat deze *centrale activiteit* in goede banen wordt geleid.

De Social Media Strategie dient af te sluiten met richtlijnen voor de **Continuering**. De activiteit op de Social Media is een continue proces dat moet worden voortgezet om het behaalde niveau vast te houden en waar mogelijk te verbeteren. De organisatie moet resultaten blijven meten en verder ontwikkelen. Op de Social Media is stilstand gelijk aan achteruitgang.

§ 6.4 Suggesties voor verder onderzoek

Een interessante toevoeging aan dit onderzoek, is een onderzoek dat gericht is op de eigenschappen en de daarmee verbonden kosten van de verschillende content van de Social Media. In dit onderzoek wordt het creëren van content beoordeeld op het aantal mensen dat de content bereikt, en de kosten die de creatie van de content met zich meebrengt. De 'indruk' die een bepaalde soort content teweeg brengt wordt niet mee genomen. Het creëren van een foto voor 1000 (Flickr) mensen brengt meer kosten met zich mee dan het creëren van een tekstbericht (Twitter). Maar hoe staat dit in verhouding met de 'intensiteit' van de gecreëerde content? Blijft een foto bijvoorbeeld langer hangen bij een gebruiker dan een tekstberichtje? Wordt een foto sneller 'geshared' dan een tekstberichtje? Kan de impact van een foto gelijk staan aan 10 tekstberichtjes of andersom? En hoe is deze verhouding tussen foto's en video's? Kan, relatief gezien, een kanaal dat gericht is op foto's hierdoor goedkoper zijn dan een kanaal dat gericht is op tekstberichtjes?

Een tweede suggestie voor verder onderzoek is een onderzoek naar de vorming van een Social Media Strategie dat buiten de bestaande modellen omgaat. Dit onderzoek baseert de creatie van een Social Media Strategie op bestaande modellen voor de Social Media modellen. Maar, zoals al eerder werd aangehaald, zijn deze modellen nog relatief zeer nieuw, en geldt voor de meerderheid dat hun werking nog niet breed in de praktijk is bewezen. Hierdoor vormt een onderzoek dat zich bijvoorbeeld richt op de ervaringen van organisatie in de praktijk, met betrekking tot het creëren van een Social Media Strategie, een waardevolle toevoeging.

Tevens is een onderzoek naar de mogelijkheid tot het behalen van synergie, dat Kerkhofs (2010) noemt bij het Social Strategy Model (4.2.1). Deze veronderstelling is een van de interessante bevindingen bij de analyse van al de modellen. Kerkhofs (2010) onderbouwt deze veronderstelling echter in onvoldoende mate om als betrouwbaar te kunnen worden aangemerkt. Hierdoor kon dit niet worden verwerkt in de conclusie van dit onderzoek. Het bestaan van deze mogelijkheid tot het behalen van synergie, door de online en offline marketing met elkaar te combineren, is hiermee een zeer interessant onderwerp voor verder onderzoek.

7. Literatuurlijst

AHT Group. (2009) "Social Media Strategy Framework. Beta Version 2."
<http://www.rossdawsonblog.com/SocialMediaStrategyFrameworkv2.pdf> Bezocht in augustus 2011.

Bernoff, J. (2009) "Social Technographics Explained."
<http://www.slideshare.net/jbernoff/social-technographics-explained>

Bernoff, J. (2010) "Social Technographics: Conversationalists get onto the ladder."
<http://forrester.typepad.com/groundswell/2010/01/conversationalists-get-onto-the-ladder.html>

Charlene, L. (2010) "Understand Your Customers' Social Behaviors."
<http://www.slideshare.net/charleneli/understand-your-customers-social-behaviors>

comScore. (2011) "The Netherlands Ranks #1 Worldwide in Penetration for Twitter and LinkedIn."
http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2011/4/The_Netherlands_Ranks_number_one_Worldwide_in_Penetration_for_Twitter_and_LinkedIn

Herold, M. (2007) "Wat is strategie?"
http://www.managementissues.com/organisatiemanagement/management/wat_is_strategie_20081122534.html Bezocht in augustus 2011

Hordijk, J. (2010) "Hoe merken structureel sociaal kunnen zijn."
http://www.marketingfacts.nl/berichten/20101103_hoe_merken_structureel_sociaal_kunnen_zijn/ Bezocht in augustus 2011.

Kelly, N. (2010) "4 Ways to Measure Social Media and Its Impact on Your Brand."
<http://www.socialmediaexaminer.com/4-ways-measure-social-media-and-its-impact-on-your-brand/> Bezocht in augustus 2011

Kerkhofs, J. (2010) "Whitepaper: Social Strategy Model." Tilburg: Pondres Social Marketing.

Kloos, M. (2009) "Framework voor het ontwikkelen van een social media strategie."
<http://www.martinkloos.nl/2009/08/17/framework-voor-het-ontwikkelen-van-een-social-media-strategie/> Bezocht in augustus 2011.

Kooi, van der B. (2009) "De ultieme implementatie van een Social Media Strategie".
<http://www.socialmediamodelen.nl/2010/12/de-ultieme-implementatie-handleiding-van-social-media-marketing-strategie/> Bezocht in augustus 2011.

Kooi, van der B. (2010) "Social Media Piramide". <http://www.socialmediamodelen.nl/social-media-focusmodellen/social-media-piramide/> Bezocht in augustus 2011.

Kooi, van der B. (2011) "Social Media Modellen: handleiding, leidraad of overzicht?"
<http://www.socialmediamodelen.nl/2011/02/de-toepasbaarheid-en-professionalisering-van-social-media-handleiding-leidraad-of-overzicht/> Bezocht in augustus 2011.

Kooi, van der B. (2011) "Social Organizing Model."
<http://www.socialmediamodelen.nl/social-media-organisatie-adaptiemodellen/social-organizing-owyang-altimetergroup/> Bezocht in augustus 2011.

Lange, de I. (2011) "A Model for 24/7 Marketing on Social Media."
http://www.slideshare.net/idelange/a-model-for-247-marketing-on-social-media-7890689?from=ss_embed Bezocht in augustus 2011.

Lange, de I. Horijk, J. Kaasenbrood, W. (2010) "Sociale media fulltimetaak." *Adformatie*, 18 november 2010, 38-39

Li, C. Bernoff, J. (2008) *Groundswell*. Harvard: Harvard Business School Press.

Owyang, J. (2010) "Social Business Forecast: 2011 The Year of Integration."
http://www.slideshare.net/jeremiah_owyang/keynote-social-business-forecast-2011-the-year-of-integration

Qualman, E. (2011) "10 WOW Social Media Statistics."
<http://www.socialnomics.net/2011/06/07/10-wow-social-media-statistics/>. Bezocht in augustus 2011.

SAS. (2011) "Social media, Van klets naar impact." Huizen: SAS.
http://www.sas.com/reg/gen/nl/white_paper_social_media_nl

Solis, B. (2011) "The Conversation Prism; The art of listing, learning and sharing."
<http://www.theconversationprism.com/> Bezocht in augustus 2011.

Teller, M. (2008) "Social Media Adoption Curve."
<http://mixtmedia.wordpress.com/2008/11/12/social-media-adoption-curve/> Bezocht in augustus 2011.