

De organisatie en strategie achter sociaal succes

Door: Anneli Rispens

Om optimaal gebruik te maken van alle mogelijkheden die sociale media bieden is een social business strategie onontbeerlijk. Een social business strategie gaat verder dan het omschrijven op welke sociale mediakanalen je actief bent en op welke manier. Een social business strategie garandeert de verankering van sociale media in de organisatie en legt de link met concrete businessresultaten. Je vermogen hierin te slagen bepaalt uiteindelijk grotendeels jouw sociale succes.

Laat die checklist mentaliteit los

Veel organisaties zijn accounts op sociale netwerken gestart vanuit een zogenaamde checklist-mentaliteit: vanuit een bepaald enthousiasme, zonder te kijken naar de achterliggende redenen om actief te worden op een sociaal netwerk. Dit kan goed uitpakken voor die organisaties die om deze reden al vroeg gestart zijn met het opdoen van ervaring op sociale netwerken zoals Second Life, Hyves en Twitter en momenteel voorlopen op gebied van online klantcommunicatie. Er zitten echter ook grote risico's aan de checklist mentaliteit. Organisaties en medewerkers kunnen ontmoedigd raken wanneer ze merken dat het moeilijk is en veel tijd kost om de diverse platformen en dialogen te onderhouden. Het gevolg, radiostilte op sociale media accounts, klanten die dagen moeten wachten op antwoord en fora en communities waar geen activiteiten meer plaatsvinden. Een situatie waar zowel klanten als organisaties zelf niet blij van worden.

Formuleer doelstellingen

De tijd waarin sociale media een speeltuin waren waarin alles kon en mocht is voorbij. Wanneer de inzet van sociale media als een doelstelling op zich wordt beschouwd zal het mettertijd altijd aan support op managementniveau verliezen. De top van organisaties wordt namelijk overtuigd door data die aantoont dat de consument, burger of medewerker verandert en dat ze momenteel business verliezen of teveel kosten maken door hier niet op in te spelen. Als je dus wilt dat jouw organisatie meebeweegt met de behoefte van klanten, burgers en medewerkers, dan heb je daar tijd, capaciteit en budget voor nodig om dat voor elkaar te krijgen. Dit krijg je alleen voor elkaar wanneer jouw plannen aansluiten bij de strategie van de organisatie. Voor gemeenten kan dit betekenen dat sociale media een bijdrage leveren aan de citymarketing doelstellingen, burgerparticipatie, beleidsvorming, service

optimalisatie, efficiëntere communicatie en verlagen van kosten van contact tussen burger en gemeente.

De meeste grote organisaties en gemeenten beschikken inmiddels over een sociale mediastrategie of plan van aanpak. Ze zijn actief op sociale mediakanalen en zijn hier soms succesvol in. Hun aanpak is vaak ad hoc of campagnematig en hun activiteiten leveren vaak geen bijdrage aan de lange termijn businessdoelstellingen en zijn niet geborgd in de organisatie. Bij een sociale business is dat wel het geval.

Het verschil tussen een social brand en een social business

Een social brand is een organisatie die sociale netwerken zoals Twitter, Facebook, LinkedIn en Youtube effectief inzet om het merk sterker in de markt te zetten of te positioneren. Je kunt hierbij denken aan gemeenten zoals Hoorn, Boxtel en Leerdam, die zowel dit jaar als vorig jaar hoog eindigen in de ranglijst en dus redelijk succes boeken met hun sociale media activiteiten.

Hun effectiviteit hangt samen met de content die ze creëren en de conversaties die ze hebben met hun klanten of burgers. Een social business daarentegen is een organisatie die sociale media inzet om een bijdrage te leveren aan organisatie-doelstellingen. De inzet beperkt zich niet tot branding en marketing maar raakt aan alle betrokken businessunits zoals HR, PR, marketing, interne- en externe communicatie, en business development. Een social business onderscheidt zich van een social brand door de ontwikkeling van een infrastructuur van processen, workflows, mandaat, technologie en trainingen die sociale media verankeren in de organisatie.

De start van de transformatie van een social brand naar een social business ligt dus altijd bij het koppelen van de bijdrage van sociale media aan de overall strategische doelstellingen. Zorg dat je weet waar de gemeente de komende jaren heen wil, wat de bijdrage is die sociale media kunnen leveren aan het behalen van de doelstellingen en dat je het gedrag en de behoefte van de burger inzichtelijk hebt. Start dus bij strategie.

Het leggen van de fundering met strategie

Eigenlijk kunnen we niet spreken over een sociale strategie. Sociale media zijn kanalen die invulling kunnen geven en een bijdrage kunnen leveren aan bestaande strategische doelstellingen. De manier waarop je zo'n plan van aanpak vormgeeft is echter wel degelijk strategisch qua invulling.

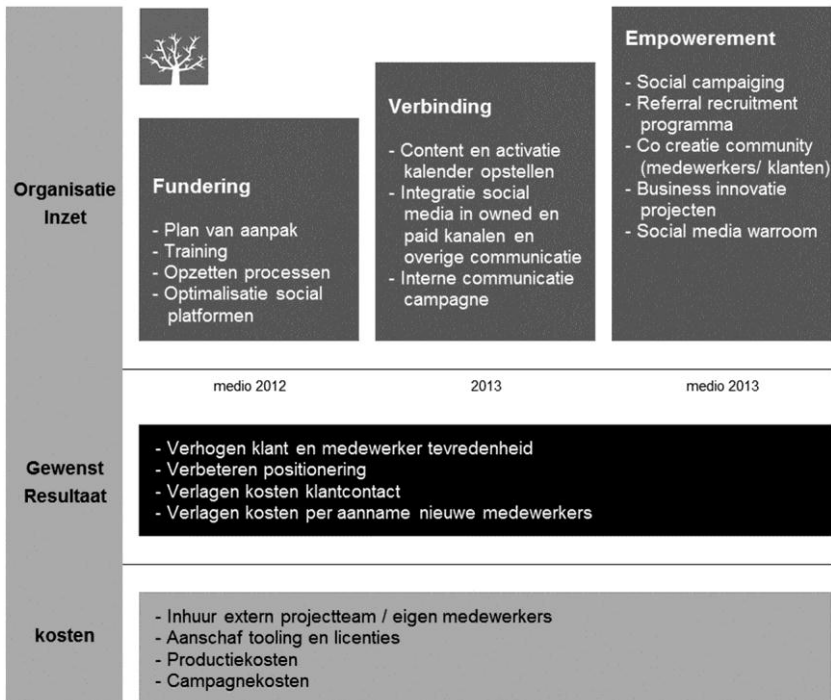
Een succesvolle strategie start met het doen van gedegen onderzoek. Onderzoek naar de doelgroep en doelstellingen en de verbinding tussen deze factoren. Wanneer je dit op een rijtje hebt dan beperkt dit op z'n minst de kans op teleurstelling voor zowel de gemeentelijke organisatie als de burgers, medewerkers en andere stakeholders.

Om beter te weten waar je naar toe wilt moet je weten waar je vandaan komt. Daarom start een strategisch traject altijd met het analyseren van de huidige situatie en de doelstellingen en cultuur van een organisatie. Stappen die je in deze onderzoeksfase zou kunnen nemen zijn:

- Starten met monitoring: wat wordt er over je gezegd op sociale media?
- Maken van een SWOT: welke interne en externe factoren beïnvloeden je succes op sociale media?
- Inventarisatie kanalen: wat voor kanalen/platformen zet je in en met welk effect?
- Doen van een concurrentie analyse: wie zijn je concurrenten en hoe doen zij het? Denk hierbij aan de rol die je wilt spelen als gemeente.
- Maken van een interne inventarisatie: welke behoeftes leven er in de organisatie? Wat zouden bepaalde afdelingen zoals Communicatie, Marketing, PR en HR willen bereiken met sociale media?
- Maken van een externe inventarisatie: wat is de behoefte van de burger? Op welke manier kan de organisatie met het inzetten van sociale media en het aangaan van de dialoog het leven van burgers en medewerkers vergemakkelijken of hen faciliteren in een behoefte?

Centraal tijdens deze strategische fase staat het scherp krijgen van de organisatiedoelstellingen en de behoefte van de burger. Ook worden een algehele visie en missie voor sociale media geformuleerd, waarin omschreven staat hoe sociale media de komende jaren gaan bijdragen aan een betere relatie en ervaring voor medewerkers en burgers met de gemeente.

Wanneer de organisatiedoelstellingen duidelijk zijn kan worden nagedacht over de invulling van het behalen van deze doelstellingen. Tijdens deze fase wordt de sociale strategie daadwerkelijk vormgegeven in een plan van aanpak. Wat gaan we doen op sociale media en wat doen we vooral ook niet? Ook wordt er een prioritering en tijdspad gehangen aan de diverse projecten die worden opgestart. Deze worden vormgegeven in een plateau planning.



Fi

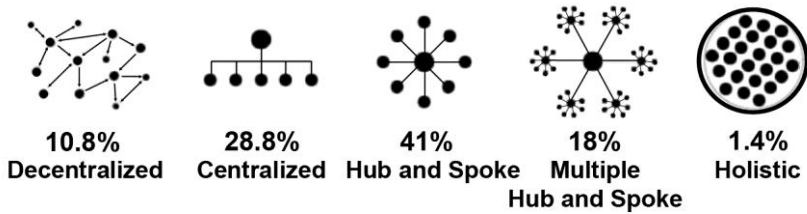
guur 10: Een plateauplanning (Bron: KREM)

5P model voor het organiseren van social business

Nadat de strategiefase is afgerond kan er worden gestart met de uitrol van het plan van aanpak. De meeste organisaties ondervinden moeite bij het implementeren van een sociale media strategie en het aangaan van betekenisvolle dialoog. Dit is waar de social business strategie in beeld komt.

Sociale media moeten worden ingebed in de organisatie en er worden projecten en processen vormgegeven die businessunit overstijgend zijn. Er moet dus een sociale organisatie worden opgetuigd.

Er zijn diverse organisatiestructuren die vorm geven aan de manier waarop teams met elkaar samenwerken en sociale media een plek krijgt in de organisatie. De meest populaire organisatiestructuur voor sociale media is de Hub and Spoke structuur, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen een sociale mediakernteam (de hub) en tweede schil van specialistische businessunits (de spokes). De sociale mediahub ondersteunt de overige business units met centraal ingeregelde processen en dient als kenniscentrum.



Figuur 11: Sociale organisatie modellen (Bron: Altimeter Group)

Het hub en spoke model gaat uit van een centrale “sociale hub”, de brandhaard van alle sociale conversaties en klantcentraal denken.

Maar hoe tuig je zo’n sociale hub op? Een manier om te garanderen dat de continuïteit van de strategie wordt bewaakt en te zorgen voor verankering van de strategie in de organisatie is het volgen van het door KREM ontwikkelde 5P model. Dit model geeft houvast aan het organiseren van social business. De elementen uit het 5P model hangen met elkaar samen en creëren met elkaar de basis voor de social business.

De 5P’s staan voor People, Proces, Platform, Program, Position en bouwen voort op de strategie.



Figuur 12: het 5Pmodel (KREM)

I. Proces

Wanneer meerdere mensen met elkaar samen accounts gaan beheren is het goed om hier processen zoals een workflow voor te regelen waarin staat omschreven hoe de communicatieboom eruit ziet. Vaak bestaan er

al allerlei werkprocessen binnen organisaties en afdelingen waar sociale media een plek in kunnen krijgen. Deze processen worden geïnventariseerd en sociale media krijgen hier zo mogelijk een plek in. De Sociale Media Hub organiseert zichzelf middels processen zoals Crisis Workflows, richtlijnen, monitoring van Buzz en rapportages.

2. Platform

Elk sociale ecosysteem bestaat uit een aantal sociale media platformen en tools die voor interne en externe communicatie worden ingezet. Na een analyse van het online ecosysteem en het leggen van de koppeling tussen doelstellingen van de organisatie en behoefte van de klant wordt er een selectie gemaakt. Vervolgens worden deze kanalen ontworpen en ontwikkeld. Je kan hierbij denken aan sociale platformen zoals Facebookpages of Youtubekanalen maar ook aan op zichzelf staande community platformen.

3. Program

De output van de Sociale Hub zullen worden omschreven in een programma van content en activiteiten. Daartoe behoort het uitwerken van organisatiebrede sociale media services die overige business units faciliteren in hun sociale media inspanningen. Je kan hierbij denken aan een content- en activatieplan, sociale marketingplan en on- en offline events.

4. Positioning

De plek die sociale media innemen in een organisatie is bepalend voor het succes. De sociale hub moet zowel intern als extern duidelijk gepositioneerd worden. Dit heeft zowel betrekking op de fysieke locatie (een plek waar schermen hangen, gemonitord en gereageerd wordt) als de symbolische plek en hiërarchie.

5. People

In de sociale hub zijn diverse mensen betrokken bij het uitvoeren van de sociale strategie. Het opzetten van dit team start met het omschrijven van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Vervolgens worden er personen bij de functies gezocht. Om deze medewerkers te bekwamen en met een veilig gevoel operationeel verantwoordelijk te maken zullen zij getraind worden in bijvoorbeeld webcare, social engagement, social recruitment, personal branding en crisiscommunicatie. Er wordt een pakket aan trainingen ontwikkeld en uitgevoerd die een plek krijgen in de sociale hub. Op deze manier wordt een kenniscentrum voor sociale media vormgegeven.

Het 5P model is een zeer compleet social businessmodel dat gevorderde organisaties handvatten biedt bij doorontwikkeling van hun strategie en

het borgen van sociale media in de organisatie. Er is echter meer nodig om de transformatie van een social brand naar een social business zeker te stellen.

De transformatie naar social business zeker stellen

Om de transformatie naar een social businessorganisatie zeker te stellen is de inrichting van sociale media binnen een organisatie zeker iets om dus over na te denken en aan de slag te gaan. Verder zijn drie groepen van belang om mee te nemen in het veranderingsproces: de organisatie (op management-niveau), de medewerkers en de burgers.

Managers of beslissers worden overtuigd door klinkende businesscases. Veel van de strategische keuzes zijn op dat moment echter nog gebaseerd op weloverwogen aannames en hypothesen. Door te starten met een aantal projecten of door lopende projecten te optimaliseren, kunnen deze hypothesen worden bevestigd of verworpen. Zo blijven de projecten over die een bewezen bijdrage leveren aan businessresultaten en kan vanuit daar worden gebouwd aan een sociale hub.

Maar onderschat ook niet het belang van het meekrijgen van de rest van de medewerkers. In elke organisatie is wel een aantal sociale mediachamps aanwezig die de mensen om hen heen kunnen inspireren en zo een hefboomeffect voor sociale media creëren. Het is belangrijk te tonen hoe sociale media ook aan de doelstellingen van individuele medewerkers kunnen bijdragen.

En tot slot is de belangrijkste groep die je mee wilt krijgen natuurlijk de burger. Door voortdurend de klantreis (op welke plekken en op welke momenten hebben wij contact met de burger) in het achterhoofd te houden en deze regelmatig te toetsen, blijf je op de hoogte van de behoeftes van de klant en kun je inspelen op kansen die je worden geboden. Marktonderzoek en de burger letterlijk naar binnen halen zijn bepalend voor het slagen van de sociale mediainspanningen van je organisatie.

Het is belangrijk te beseffen dat de transformatie naar een social business niet over één nacht ijs gaat. Veel organisaties doen er een aantal jaar over om een sociale strategie te implementeren en de transitie te maken van een social brand naar een social business. Je open te stellen voor kennis, inzichten en feedback van buitenaf en hierop je business te herinrichten is een complex en tijdrovend proces. Maar wanneer het je lukt om je op deze manier open te stellen dan zal dit op de lange termijn enorm positieve gevolgen hebben voor je businessresultaten.

Relevantie voor gemeenten

Hoewel in bovenstaand verhaal voornamelijk wordt gesproken over organisaties in de klassieke zin van het woord (bedrijf levert product of dienst aan consument) is het ook bijzonder toepasbaar op de gemeente en haar burgers. Ook gemeenten hebben te maken met de veranderingen die de netwerkmaatschappij met zich meebrengen. Via sociale netwerken kunnen relaties met burgers worden opgebouwd, uitgediept en versterkt. De gemeente kan sociale media inzetten als peilstok en voortdurend monitoren hoe de vlag van burgers erbij hangt en daar zo nodig op acteren. Een gemeente kan ook een sociale brand zijn wanneer het sociale media succesvol inzet voor het informeren en participeren van burgers.

En ook op servicegebied is veel winst te behalen. Piekbelasting aan het loket kan voorkomen worden door betere online en sociale dienstverlening. Dit is een efficiëncyslag die veel gemeenten nog niet hebben gemaakt. Daarnaast liggen er net zo goed kansen op gebied van sociale business. Een sociale hub binnen een gemeentelijke organisatie is van nut, maar er liggen zeker ook kansen in het positioneren van sociale hubs in de lokale-, regionale- en landelijke driehoek of andere regionaal opererende semioverheden. Het nut van deze organisatie-overstijgende hubs zullen hun nut zeker bewijzen in crisissituaties, maar ook in de dagelijkse gang van zaken.



Anneli Rispens is werkzaam als sociale strateeg bij KREM, dat sinds 2005 gespecialiseerd is in sociale networking.

Binnen KREM is zij verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van sociale media strategieën voor onder andere Nederlandse Spoorwegen, CZ en 's Heeren Loo. Ze heeft een passie voor klantcentrale communicatie en inspireert en motiveert organisaties sociale media beter te benutten.

Twitter: @Anneli

Linkedin: nl.linkedin.com/in/arispens