



Social Customer Service

What's in it for SNS Bank?



Colofon

Auteur:	Bram Peters
Student ID:	1585701
Contact:	Burgemeester Voslaan 6 4033 DA Lienden bram.peters@hotmail.com
Organisatie:	SNS Bank N.V. Croeselaan 1 3521 BJ Utrecht
Organisatiebegeleiders:	Bas Kooman en Marc van den Boom
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Utrecht Padualaan 99 3584 CH Utrecht
Begeleidend docent:	Rob de Boeck
Plaats van uitgave:	Utrecht, Nederland
Datum van uitgave:	2 juni 2014



Voorwoord

Aan een leuke en leerzame periode in mijn studie komt een einde. Dit adviesrapport is het sluitstuk van mijn afstudeerstage bij SNS Bank N.V. (lees: SNS Bank). Mijn naam is Bram Peters en ik studeer Communicatie Management aan de Hogeschool van Utrecht. Ik heb mijn afstudeerstage bij SNS Bank ervaren als een leuke, interessante en intensieve periode die mij een duidelijker beeld heeft gegeven van hoe ik mijn toekomst wil vormgeven.

Ik heb kennis en ervaring opgedaan in het schrijven van teksten voor zowel online- als offline middelen. Erg belangrijk als toekomstig communicatieprofessional. Daarnaast heb ik onderzoek kunnen doen in de richting van het vakgebied waar mijn interesse ligt, namelijk social media. In dit adviesrapport wordt dit onderzoek, en de resultaten hiervan, uitgebreid toegelicht.

Graag wil ik SNS Bank bedanken voor het beschikbaar stellen van een stageplaats. Op deze manier geeft deze organisatie jonge studenten de kans zichzelf verder te ontwikkelen. Alle faciliteiten rondom de stage waren perfect. Een laptop, een toegangspas enzovoorts. Alles was goed geregeld. Mijn complimenten.

Ik wil in het bijzonder Bas Kooman (bedrijfsbegeleider SNS Bank) en Marc van den Boom (begeleider afstudeeronderzoek vanuit SNS Bank) bedanken voor de goede begeleiding. Door deze splitsing van begeleiding ben ik op beide vlakken, het onderzoek en de stage werkzaamheden, perfect begeleid. Met jullie hulp heb ik zowel mijn stage werkzaamheden als mijn onderzoek goed kunnen uitvoeren. Ik kon altijd terecht voor vragen en jullie stonden altijd open om mij te helpen. Dank daarvoor.

Ik wil ook Marnix de Bruin (Marktonderzoeker SNS Bank), Bjorn Kummeling (Interactie Marketing SNS Bank) en alle webcare medewerkers bedanken voor hun ondersteuning bij mijn onderzoek. Zij hebben mij geholpen bij het opzetten van een goed, gedegen onderzoek.

Ook bedank ik alle ervaringsdeskundigen, op het gebied van service via social media, die ik heb geïnterviewd, voor hun tijd en informatie. Zij hebben bijgedragen aan de kwaliteit van dit adviesrapport. Berend Sikkenga & Laura Overwijk (Ziggo), Martin Kloos (Social Embassy), Hessel Koster (Nationale Spoorwegen), Marc Paul Stufkens (ABN AMRO), Frank Jan Risseeuw (ING) en Robert Lommers (Rabobank) bedankt voor jullie medewerking.

Tot slot wil ik alle respondenten van mijn klantonderzoek bedanken voor hun input. Deze input heeft ervoor gezorgd dat ik een gedegen advies kan geven aan SNS Bank.

.....(handtekening)

Bram Peters

Utrecht, 2 juni 2014

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	5
Inleiding	7
 Hoofdstuk 1. What is the situation?	9
§ 1.1 Heel normaal SNS	9
§ 1.2 Wat is het probleem?	9
§ 1.2 Onderzoeksopzet	10
§ 1.2.1 Wat is de onderzoeksgroep?	10
§ 1.2.2 Welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt?	11
Hoofdstuk 2. Wat zijn de ontwikkelingen op gebied van service via social media?	12
§ 2.1 Is social customer service the new telephone or the next e-mail?	12
§ 2.2 Volumes blijven toenemen	12
§ 2.3 “Social media is geen escalatiekanaal meer voor consumenten”	13
§ 2.4 De verwachtingen van consumenten stijgen sneller en sneller	15
§ 2.5 Social customer service centraal in de organisatie	15
§ 2.6 Meten is weten!	16
§ 2.7 Social customer service: Wat moet je doen? En wat vooral niet?	17
Hoofdstuk 3. Wat is de impact van social customer service op SNS Bank?	18
§ 3.1 Hoe draagt social media bij aan ‘Heel normaal SNS’?	18
§ 3.2 Telefonisch klantcontact is groter!	18
§ 3.3 Wat kan SNS Bank de komende tijd verwachten?	19
§ 3.3.1 Het wordt groter en groter... ..	19
§ 3.3.2 Twitter versus Facebook	20
§ 3.4 Waar hebben klanten het over op social media?	20
§ 3.5 De gemiddelde reactietijd van SNS Bank	21
Hoofdstuk 4. De klant van SNS Bank	23
§ 4.1 In hoeverre gebruikt de klant social media?	23
§ 4.1.1 Facebook is nog steeds het grootst	23
§ 4.2 “Ik ben jullie nog niet tegen gekomen op social media”	23
§ 4.3 SNS Bank is niet de enige... ..	24
§ 4.3.1 Vertrouwen is en blijft lager dan andere kanalen	24
§ 4.3.2 Waarom volgen klanten anderen bedrijven dan wel?	25
§ 4.4 Buiten kantoor tijden en in weekenden bereikbaar	25
§ 4.5 Wat doen de klanten die niet actief zijn op social media?	26
§ 4.6 De klant van SNS Bank op social media	26
Hoofdstuk 5. Wat concludeer en adviseer ik SNS Bank?	27
§ 5.1 Een grote groep vol potentie	27
§ 5.2 Bankzaken blijven gevoelige onderwerpen op social media	27
§ 5.3 Meer capaciteit nodig	28
§ 5.4 SNS Bank moet mee met de trein	29
§ 5.4 Dimensie ‘Klant helpt klant’ wordt steeds belangrijker	30
 Literatuurlijst	32

Managementsamenvatting

Dit adviesrapport is gericht op het verbeteren van service via social media bij één van de grootbanken in Nederland, namelijk SNS Bank. Social media zijn niet meer weg te denken uit onze samenleving. We zijn continu online met onze smartphones, laptops en tablets. Ook organisaties gebruiken dit kanaal steeds vaker om actief te communiceren met klanten. Een logisch gevolg is dat klanten vragen, opmerkingen of klachten uiten richting de organisatie via dit kanaal. In de loop der jaren zijn social media uitgegroeid tot een belangrijk service kanaal van de meeste organisaties in Nederland. Ook SNS Bank ziet het toenemende nut van social media als service kanaal. De bank constateert dat deze manier van communicatie met haar klanten en manier van serviceverlening steeds meer terrein wint. Om in de toekomst haar klanten op een toegankelijke manier service te bieden heeft SNS Bank meer informatie nodig. Met deze informatie wilt de bank zich blijven ontwikkelen op het gebied van social customer service. Het doel van dit adviesrapport is SNS Bank handvatten aan te bieden om de service via social media te verbeteren. De centrale vraag in het rapport luidt dan ook:

“Hoe kan SNS Bank de service aan klanten via haar social media kanalen verbeteren?”

Ik heb gebruik gemaakt van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Kwalitatief in de vorm van interviews met ervaringsdeskundigen op het gebied van service via social media. Hiermee wil ik de ontwikkelingen op het gebied van service via social media in Nederland in kaart brengen. Kwantitatief in de vorm van een enquête die afgenomen is onder klanten van SNS Bank. In totaal hebben 288 klanten deelgenomen aan het onderzoek. Met deze gegevens wil ik de behoeftes in kaart brengen van de klant als het gaat om service via social media. Ook gebruik ik gegevens uit het social media monitoringprogramma van SNS Bank om een voorspelling te kunnen maken van de volumes van vragen via social media aan de bank. Daarnaast heb ik eerder onderzoek gebruikt om bovenstaande vormen van onderzoek te ondersteunen.

Een opmerkelijke conclusie uit mijn onderzoek is dat klanten van SNS Bank erg actief zijn op social media, maar de bank nog niet volgen via bijvoorbeeld Facebook of Twitter. 95% van de respondenten volgt SNS Bank nog niet. Dit komt met name doordat klanten niet weten dat de bank actief is op social media. Het schort dus aan de bekendheid bij klanten van het gebruik van deze kanalen door SNS Bank. Ook telt het feit mee dat mensen over het algemeen organisaties niet volgen via social media. Wanneer klanten wel organisaties wel volgen doen zij dit vooral om op de hoogte te blijven van nieuwtjes en ontwikkelingen. Daarnaast speelt de snelle manier van contact hebben met een organisatie een grote rol. Social media lenen zich hier erg goed voor. Facebook blijkt ook bij klanten van de bank nog steeds het populairste social media kanaal te zijn. Daarna volgen Twitter en LinkedIn. Er ligt dus een grote groep aan potentiële volgers, klanten, voor het oprapen voor SNS Bank! Mijn advies is om een vervolg onderzoek te starten naar hoe deze potentiële groep volgers bereikt kan worden zodat zij SNS Bank gaan volgen. Mijn onderzoek kan hier geen uitsluitsel over geven.

Service via social media wordt groter en groter voor SNS Bank. Dit is de tweede belangrijke conclusie uit mijn onderzoek. Hoewel service via social media nog in de schaduw staat van service via de meer traditionele kanalen zoals telefoon, website of e-mail zal deze vorm van service in 2016 aanzienlijk vergroot zijn. SNS Bank krijgt te maken met een verdubbeling in het aantal uitingen op social media over de organisatie. Daarnaast nemen de specifieke servicevragen met 50% toe. Met het huidige personeel wat aan deze vorm van service werkt is dit niet te bewerkstelligen. De kwaliteit in reacties van SNS Bank zal achteruit gaan en dat is nou net het belangrijkste, kwaliteit! Mensen hechten waarde aan aandacht, snelheid en oplossingsgerichtheid als het gaat om service via social media door bedrijven. Mijn advies aan SNS Bank is dan ook om de capaciteit aan werknemers (2 FTE) te vergroten. Op basis van mijn voorspellingen is het verstandig om dit medio 2015 te realiseren. De organisatie is op die manier goed voorbereid op de volumes die begin 2016 grote vormen aannemen. Deze twee werknemers kunnen de toenames in volumes prima opvangen. Met deze capaciteitsuitbreiding is de kwaliteit en snelheid van reacties aan klanten gewaarborgd.

Daarnaast adviseer ik SNS Bank om de afdeling social customer service op te delen in twee teams. Een team dat expert is in het beantwoorden van vragen, opmerkingen of klachten en heel oplossingsgericht denkt. Daarnaast houdt een team zich bezig met het stimuleren en aangaan van inhoudelijke discussies met klanten. Door deze scheiding werkt de afdeling een stuk effectiever.

Vragen, opmerkingen of klachten zijn vaak relatief makkelijker op te lossen en hebben een andere insteek nodig dan inhoudelijke discussies via bijvoorbeeld een community.

De derde belangrijke conclusie uit mijn onderzoek is in lijn met de tweede hiervoor genoemde conclusie. SNS Bank staat, figuurlijk, op het perron. Gaat de organisatie mee met de standaarden die worden gezet door andere, vooruitstrevende, bedrijven of blijft het achter? SNS Bank moet mee met deze 'trein' van nieuwe standaarden om zo te kunnen voorzien in de behoeftes van klanten. Was men eerder nog blij wanneer een organisatie reageert op een vraag, opmerking of klacht via social media. Nu is het anders. Klanten verwachten altijd een reactie en graag zo snel mogelijk op de tijdstippen dat het hen uitkomt. De verwachtingen van klanten worden steeds hoger en veranderen snel. Op dit moment reageert SNS Bank van 09:00 t/m 17:00 op vragen, opmerkingen of klachten van klanten. Daarnaast reageert de organisatie langzaam over het algemeen. De gemiddelde reactie tijd is 15 uur en 46 minuten. Anno 2014 is dit eigenlijk niet normaal. Klanten verwachten ook buiten kantooruren zo snel mogelijk een reactie via social media. Mijn advies is dan ook om de 'openingstijden' van social media als service kanaal uit te breiden naar:

- Op werkdagen van 08:00 t/m 22:00
- Op zaterdag van 09:00 t/m 17:00
- Op zondagen gesloten

Op deze manier is SNS Bank in staat aan de behoeftes van de klant te voldoen en loopt het webcare team niet snel tegen achterstanden aan. Deze kunnen namelijk prima worden weggewerkt op tijdstippen dat het iets rustiger is op social media. Daarom adviseer ik dus ook om meer capaciteit te reserveren voor service via social media. Anders kan SNS Bank de verwachte stijging in volumes en de verruiming van de 'openingstijden' niet bijbenen. De gemiddelde reactie tijd zal dalen en de organisatie is beter bereikbaar via social media. Dit moet ervoor zorgen dat de bank een tevreden klant krijgt die bereidt is SNS aan te raden bij anderen (NPS Score) door die snelle en goede service via social media.

De laatste belangrijke conclusie uit mijn onderzoek is dat SNS Bank een moeilijk product heeft om de interactie aan te gaan via social media. Mensen vinden betalingsgegevens en andere bankzaken nogal privacygevoelig. Dit zijn geen onderwerpen die men open en bloot bespreekt. En social media is nu eenmaal een publiekelijk kanaal waar de hele wereld mee kan lezen. Toch is er een oplossing voor dit probleem. Een eigen, relatief veilige, community waarin klanten met elkaar en met SNS Bank kunnen praten over bankzaken. Deze vorm van klantcommunicatie zal volgens mijn mening verder toenemen en dus steeds belangrijker worden voor SNS Bank. Het is ook een interessante vorm van service via social media omdat klanten ook in staat zijn om elkaar te helpen. Hierdoor vervalt af en toe de rol van SNS Bank als informatieverstrekker. Dit scheelt tijd en geld voor de bank. Klanten hebben meer kennis dan de meeste organisaties denken! De SNS Community wordt ook steeds beter gevonden door klanten. Mijn advies is dat SNS Bank nu door moet zetten en ervoor moet zorgen dat er een community ontstaat waarin klanten een toegevoegde waarde kunnen zijn. Voor de organisatie en voor elkaar!

Inleiding

“Bijna 9 op de 10 Nederlanders maakt gebruik van social media” en “social media hebben een vaste plek in het leven van de Nederlander”. Dat zijn twee kreten uit het Nationale social media onderzoek 2014 van Newcom Research & Consultancy. Social media zijn niet meer weg te denken uit onze samenleving. Niet alleen mensen, maar ook bedrijven zijn aanwezig op social media zoals Facebook en Twitter. Voor organisaties zijn dit kanalen waar zij gericht kunnen adverteren en continu in contact staan met haar klanten. Een logisch gevolg is dat klanten in contact treden, over diverse onderwerpen en producten, met bedrijven die actief zijn op social media. Uit een onderzoek van onderzoeksbureau MWM2 (2014) blijkt dat het aantal mensen dat zijn mening over producten of diensten de wereld in slingert flink is toegenomen. Service – in de vorm van een reactie richting de afzender – is dus heel erg belangrijk. Consumenten willen gemiddeld 13% meer betalen voor een bedrijf dat hen excellente service biedt (Belleghem, 2012). Een nieuw servicekanaal is geboren!

Dit geldt ook voor SNS Bank. De bank constateert dat deze manier van communicatie met haar klanten en manier van serviceverlening steeds meer terrein wint. Om in de toekomst haar klanten op een toegankelijke manier service te bieden heeft SNS Bank meer informatie nodig. Met deze informatie wilt de bank zich blijven ontwikkelen op het gebied van social customer service¹.

Social media is een onderwerp waar ik sinds het begin van mijn studie al veel interesse in heb. Het is een dynamisch, snel en leuk kanaal om met andere mensen in verbinding te staan. Ook voor bedrijven is het een communicatiemiddel dat niet vergeten mag worden, vind ik. Toen SNS Bank tijdens het sollicitatiegesprek voor de stage vroeg op welk gebied ik wilde afstuderen zei ik direct: “social media natuurlijk!”. Social media Manager bij SNS Bank, Marc van den Boom, werd bij het gesprek betrokken. Hij had nog wel een aantal vragen over met name service via social media. Zo ontstond mijn afstudeeronderzoek. Een onderzoek dat dus erg aansluit bij mijn wensen en interesses.

De centrale vraag in mijn afstudeeronderzoek luidt: **“Hoe kan SNS Bank de service aan klanten via haar social media kanalen verbeteren?”**

Doel van dit afstudeeronderzoek is enerzijds het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van service via social media. Anderzijds het in kaart brengen van de behoeftes van klanten van SNS Bank als het gaat om service via social media. Met deze informatie wil ik een advies kunnen geven over hoe SNS Bank haar service via social media in de toekomst verder kan ontwikkelen. Om op die manier er voor te zorgen dat klanten tevreden zijn over SNS Bank en de organisatie eerder zullen aanraden bij anderen. Een goede service via social media draagt bij aan deze, hiervoor genoemde, doelstellingen en dus ook aan de missie van SNS Bank. Deze luidt: *SNS Bank maakt bankieren verrassend normaal*. De organisatie wil doormiddel van goede, normale, service het klanten eenvoudig maken om geldzaken op een heel toegankelijke en menselijke manier te regelen. Met service, in algemene zin, bedoel ik een mix van activiteiten die tot doel hebben om bij te dragen aan een positief imago bij klanten van SNS Bank over het bedrijf. In mijn adviesrapport draait het specifiek om service via social media. In Nederland wordt dit vaak ‘webcare’ genoemd. Webcare is een vorm van online conversatie, waarbij een organisatie de interactie aangaat met stakeholders (geciteerd in Os, R. van, maart 2014).

Mijn onderzoek bestaat uit drie onderdelen. Ieder onderdeel heeft een onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen. Om de centrale vraag te beantwoorden, moeten de volgende onderzoeks- en deelvragen beantwoord worden:

Onderzoeksvraag 1. Wat zijn de ontwikkelingen op gebied van service via social media?

- Wat doen concurrenten en andere organisaties aan service via social media?
- Wat zijn, anno 2014, de kritische succesfactoren² voor goede service via social media?

Onderzoeksvraag 2. Hoe ziet de wereld van service via social media voor SNS Bank eruit?

- Wat draagt social media bij aan de missie van SNS Bank?

¹ Engelse benaming voor service via social media. In Nederland beter bekend als webcare.

² Kritische succesfactoren (KSF) = Een KSF is een kenmerk van de organisatie of van de omgeving dat essentieel is voor de levensvatbaarheid en het succes van die organisatie. (Nieuwenhuis, 2010)

- Hoe verhoudt service via social media zich ten opzichte van andere servicekanalen zoals de website, telefoon of e-mail?
- Waar praten mensen op social media over als het gaat om bankzaken³ in combinatie met SNS Bank?
- Wat zijn verwachtingen voor 2014/2015 wat betreft de volumes in vragen via social media aan SNS Bank?

Onderzoeksvraag 3. Hoe kijken klanten tegen de service via social media van SNS Bank aan?

- Welke social media lenen zich het beste voor klanten van SNS Bank?
- Hoe beoordelen klanten van SNS Bank de organisatie op social media?
- Wat zijn de motieven van klanten van SNS Bank om deze organisatie te volgen en vragen te stellen via social media?
- Wat verwachten klanten van SNS Bank op het gebied van service via social media?

Ik heb zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek gedaan. Kwalitatief in de vorm van interviews met verschillende ervaringsdeskundigen op het gebied van social media. Kwantitatief in de vorm van een survey onder klanten van SNS Bank. Daarnaast maak ik gebruik van verschillende eerder uitgevoerde onderzoeken en interessante blogs van opinion leaders in het vakgebied van social customer service. Het was helaas niet mogelijk om representatieve informatie te vergaren over verwachtingen van klanten van SNS Bank ten aanzien van service via social media. Conclusies over dit onderwerp trek ik op basis van eerder onderzoek, mijn interviews met ervaringsdeskundigen en mijn eigen verwachtingen. Dit adviesrapport is geschreven voor de afdeling Marketing & Online van SNS Bank. Daarnaast geldt dit rapport als afstudeerscriptie van mijn opleiding Communicatie Management aan de Hogeschool van Utrecht.

Hoe is dit adviesrapport het beste te lezen?

In het eerste hoofdstuk neem ik jullie mee in de organisatie van SNS Bank en het vraagstuk van mijn afstudeerstage. Daarna beschrijf ik de onderzoeksgroep. Ook geef ik een korte beschrijving van de methoden van onderzoek. Dit hoofdstuk is vooral bedoeld voor de examinatoren van de Hogeschool van Utrecht. In hoofdstuk 2, 3 en 4 ga ik in op de resultaten uit mijn onderzoek. In het eerste hoofdstuk staan de resultaten uit de interviews met ervaringsdeskundigen centraal. Dit onderzoek geeft een beeld van de ontwikkelingen op het gebied van service via social media. Het derde hoofdstuk is een weergave van de huidige situatie bij SNS Bank als het gaat om service via social media. Daarnaast maak ik een voorspelling van de toekomst van social customer service bij SNS Bank. In hoofdstuk 4 bespreek ik de resultaten van het onderzoek onder klanten van SNS Bank. Hieruit komen enkele opmerkelijke resultaten. In het laatste hoofdstuk (5) trek ik conclusies op basis van alle resultaten die ik heb verzameld. Daarnaast geef ik enkele concrete aanbevelingen waarmee SNS Bank haar service via social media kan verbeteren. In de bijlagen zijn ondersteunende en interessante stukken te vinden over dit adviesrapport.

³ Onderwerpen met betrekking tot financiën waarin een bank en de klant met elkaar te maken hebben. Denk hierbij aan: hypotheek, lenen, sparen, verzekeringen enzovoorts.

Hoofdstuk 1. What is the situation?

In het eerste hoofdstuk geef ik de lezer, die niet bekend is met SNS Bank, een korte introductie van de organisatie. Daarnaast neem ik jullie mee in de totstandkoming van mijn onderzoek en uiteindelijk dit adviesrapport. Er wordt een probleemdefiniëring gegeven en er wordt ingegaan op de onderzoeksopzet- en methoden.

§ 1.1 Heel normaal SNS

SNS Bank is een Nederlandse bank die geldzaken heel normaal aanpakt. Op die manier wilt de organisatie bankieren eenvoudig en toegankelijk maken voor iedere Nederlander. De bank is onderdeel van SNS Reaal en eenvoudig zit in de genen. De oorsprong van de bank ligt 200 jaar terug, bij de oprichting van regionale spaarbanken met een openbare nutsfunctie. Bij SNS Bank kunnen consumenten voor de volgende producten terecht: sparen, beleggen, hypotheeken, verzekeren en pensioenen. De (communicatie) doelgroep van SNS Bank wordt omschreven als ‘de moderne burgerij’. Dat wil zeggen “de conformistische, statusgevoelige groep die het evenwicht zoekt tussen traditie en moderne waarden als consumeren en genieten”. De doelgroep wil goed voor zichzelf zorgen en kan daarbij zeker geholpen worden met expertise en advies rondom geldzaken. Belangrijke dingen in het leven van de klant van SNS Bank zijn: zekerheid, het gezin en familie. En erkenning en waardering worden op prijs gesteld. Daarnaast zijn er socio-demografische feiten bekend van de doelgroep. Zo zijn er ongeveer evenveel mannen als vrouwen. Deze mannen en vrouwen bevinden zich met name in de leeftijdscategorie, 20 t/m 50 jaar. Het merendeel is laag opgeleid. SNS Bank richt zich in haar communicatie op de bovenkant van de moderne burgerij, dus moderne burgers met een wat hogere sociale status. De missie van SNS Bank luidt: *SNS Bank maakt bankieren verrassend normaal*. SNS Bank wil zich neerzetten als de bank die normaal doet. De bank die tussen de mensen staat. En niet boven de mensen. Een bank zonder drempels. Dit vertaalt zich door naar drie merkbewijzen (SNS Bank, 2014):

VERRASSEND EENVOUDIG

SNS gebruikt geen bankentaal, maar gewone mensentaal en houdt het kort zonder kleine lettertjes, zodat iedereen z’n eigen bankzaken kan begrijpen. Het draait tenslotte om het geld van de klant.

VERRASSEND IN JOUW VOORDEEL

SNS hanteert altijd scherpe rentes en lage kosten, zodat het voor de klant de moeite waard is om zijn of haar geld op de bank te zetten of bij SNS een hypotheek of verzekering af te sluiten.

VERRASSEND BETROKKEN

SNS gaat een stap verder om de klant de beste producten en voorwaarden te geven. Ze laten zich daarbij niet weerhouden door vastgeroeste gewoontes van de bankenwereld en ze blijven zich continu verbeteren door naar de klant te luisteren en met hen in gesprek te gaan.

De merkpositionering van de bank gaat verder dan alleen een campagne. Heel normaal SNS komt overal in terug: in producten, serviceprocessen en in de interactie met klanten. SNS werkt daarom aan eenvoudige procedures, eenvoudige communicatie naar klanten, eenvoudige producten en diensten en natuurlijk eenvoudige taal in brieven en telefonische gesprekken. Iedere werknemer zet zich in om dit te bereiken. Klantenservice- en interactie zijn erg belangrijk om dit te bereiken. Een tevreden klant staat centraal bij SNS Bank. De interactie met de klant mag hierin niet vergeten worden, deze wordt namelijk actief betrokken bij het ontwikkelen van producten en diensten. SNS Bank wil dat iedere Nederlander zijn geldzaken begrijpt. Klanten bepalen zelf hoe, waar en wanneer zij bankzaken regelen. Bijvoorbeeld via de telefoon, met een adviseur aan huis, in een SNS Winkel of via Twitter. De bank probeert zo toegankelijk mogelijk te zijn. De kernwaarden van SNS Bank zijn uit te drukken in: menselijk, gelijkwaardig, eerlijk en open. Een toelichting van de positionering van SNS Bank staat in bijlage II.

§ 1.2 Wat is het probleem?

Daar zit ik dan. Op een herfstige dinsdagmiddag in oktober 2013 in het hoofdkantoor van één van de grootbanken in Nederland. Het hoofdkantoor van SNS Bank en moederorganisatie SNS Reaal in Utrecht. Het gesprek verloopt goed en er wordt mij gevraagd waar mijn interesses liggen wat betreft het afstudeeronderzoek. “Social media vind ik interessant”, antwoord ik. Direct wordt de social media

manager van SNS Bank bij het gesprek betrokken. SNS Bank heeft een vraag en wilt graag dat ik deze ga beantwoorden door middel van een onderzoek.

Dit was even een korte introductie naar de probleemdefiniëring van mijn afstudeeronderzoek. Op dit moment zit SNS Bank niet met een kritiek probleem. Met andere woorden: als dit onderzoek niet wordt gedaan komt de continuïteit niet direct in gevaar. De organisatie zit met een vraagstuk. Social media is een platform wat niet meer weg te denken valt uit onze huidige samenleving. Niet alleen mensen, maar ook bedrijven zijn aanwezig op social media zoals Facebook en Twitter. Dit geldt ook voor SNS Bank. De bank constateert dat deze manier van communicatie met haar klanten en manier van serviceverlening steeds meer terrein wint. Om in de toekomst haar klanten op een toegankelijke manier service te bieden heeft SNS Bank meer informatie nodig. Met deze informatie wilt de bank zich blijven ontwikkelen op het gebied van social customer service.

In eerste instantie kwam SNS Bank met de volgende vraag: "In hoeverre zijn social media geschikte communicatiemiddelen wanneer deze volwaardig worden ingezet als service kanaal voor klanten en potentiële klanten van SNS Bank? En wat zou SNS Bank moeten doen om op deze ontwikkelingen op het gebied van social media en webcare in te spelen?".

Deze vraagstelling vond ik als een centrale vraag te lang en te specifiek voor het tijdsbestek van mijn stage en onderzoek. Een centrale vraag moet het hele onderzoek en advies omvatten, als een paraplu. Deze vraag moet dus niet te specifiek zijn, maar wel sturing geven aan het onderzoek. Daarom ben ik gaan onderzoeken wat de motieven waren van dit onderzoek en wat nou precies de vraag achter de vraag was. SNS Bank wilt niet achterop raken en dus inspelen op ontwikkelingen die op dit moment gaande zijn of er aan zitten te komen. Ik denk dat SNS Bank gelijk heeft en zich moet blijven ontwikkelen. Een onderzoek is dus noodzakelijk. Daarvoor heeft de bank wel meer informatie nodig van andere organisaties en van haar klanten. Met deze informatie wilt SNS Bank haar service blijven ontwikkelen c.q. verbeteren. Dit draagt bij aan de missie van de organisatie: *SNS Bank maakt bankieren verrassend normaal*. Service, ook via social media, heeft hierin een prominente rol. SNS Bank wil door middel van normale, toegankelijke service het klanten eenvoudig maken om geldzaken op een menselijke manier te regelen. Vandaar dat ik heb gekozen voor de volgende centrale vraag:

"Hoe kan SNS Bank de service aan klanten via haar social media kanalen verbeteren?"

De nieuwe opzet van de centrale vraag werd positief ontvangen door Marc van den Boom (Social Media Manager bij SNS Bank) en Marnix de Bruin (Marktonderzoeker bij SNS Bank). Door deze vraag te beantwoorden help ik SNS Bank haar service verder te ontwikkelen.

§ 1.2 Onderzoekopzet

In deze paragraaf beschrijf ik de onderzoeksgroep en de onderzoeksmethoden die ik heb gebruikt. In de bijlage III ga ik dieper in op de onderzoeksmethoden en de representativiteit van die methoden.

§ 1.2.1 Wat is de onderzoeksgroep?

Mijn onderzoek bestaat uit meerdere onderdelen en dus meerdere groepen mensen die ik heb onderzocht. In deze sub paragraaf beschrijf ik de onderzoeksgroep per onderdeel van het onderzoek.

Onderzoeksgroep 1. Ervaringsdeskundigen op het gebied van social customer service

Het eerste onderdeel van mijn onderzoek gaat over de ontwikkelingen op het gebied van social customer service. Hiervoor heb ik informatie nodig van ervaringsdeskundigen op dit vakgebied. Voor dit onderdeel heb ik zes mensen van gerenommeerde bedrijven geïnterviewd. Om een goed beeld te krijgen van de ontwikkelingen in de markt heb ik zowel bedrijven binnen als buiten de bankensector benaderd. Dit waren de volgende personen:

- | | |
|----------------------|---|
| ▪ Berend Sikkenga | (Manager Digital Services & Communications bij Ziggo) |
| ▪ Laura Overwijk | (Channel Manager bij Ziggo) |
| ▪ Frank Jan Risseeuw | (Team Manager Social Media bij ING) |
| ▪ Marc Paul Stufkens | (Senior Issue Manager bij ABN AMRO) |
| ▪ Robert Lommers | (Social Business Manager bij Rabobank) |
| ▪ Hessel Koster | (Webcare Coordinator bij NS) |
| ▪ Martin Kloos | (Strategy Director bij Social Embassy) |

Onderzoeksgroep 2. Klanten van SNS Bank

Het tweede onderdeel van onderzoek gaat over de behoeftes van klanten als het gaat om service via social media. Hiervoor heb ik onderzoek gedaan onder klanten van SNS Bank. De geselecteerde groep heeft de volgende kenmerken:

- Het zijn personen tussen de 20 en 50 jaar oud (M/V).
- Het zijn actieve klanten van SNS Bank. Dit wil zeggen dat deze klanten een betaalrekening hebben met tenminste een inkomen van €500 per maand en minimaal 1 transactie in de laatste 7 dagen voor de start onderzoek.
- De klanten hebben een actieve spaarrekening met tenminste een saldo van €500.
- De klanten hebben de laatste 14 dagen voor het onderzoek ingelogd in Mijn SNS (Internet Bankieren van SNS Bank).
- Het zijn géén klanten die afgelopen half jaar al benadert zijn voor een markt- en klanttevredenheidsonderzoek. SNS Bank mag klanten namelijk niet te vaak benaderen voor onderzoek.
- Het zijn géén klanten die onder curatele staan of een betalingsachterstand hebben.

§ 1.2.2 Welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt?

In deze paragraaf licht ik kort de toegepaste onderzoeksmethoden toe. Een uitgebreide onderbouwing van mijn onderzoek is te vinden in bijlagen III.

Onderzoeksvraag 1. Wat zijn de ontwikkelingen op gebied van service via social media?

Het eerste onderdeel van mijn onderzoek betreft zowel kwalitatief onderzoek als een secundaire analyse. Bij kwalitatief onderzoek gaat het niet over cijfermatige gegevens. De beleving en motieven van de onderzochten zijn erg belangrijk in deze vorm van onderzoek. Dit heb ik toegepast in de vorm van interviews met diverse ervaringsdeskundigen op het gebied van service via social media. Zie onderzoeksgroep 1. In bijlage III licht ik deze vorm van onderzoek verder toe. Secundaire analyse wilt zeggen dat ik met behulp van bestaande datasets met kwantitatieve gegevens onderzoek heb gedaan. Er zijn meerdere argumenten om een secundaire analyse uit te voeren (Verhoeven, 2010), zoals tijdwinst, financiële voordelen en de bruikbaarheid van eerdere onderzoeken. Ik heb veel informatie uit blogs op diverse websites kunnen halen. Daarnaast heb ik eerdere onderzoeken van bijvoorbeeld onderzoeksbureau MWM2, maar ook andere bedrijven, kunnen raadplegen. Deze gegevens ondersteunen mijn onderzoek.

Onderzoeksvraag 2. Hoe ziet de wereld van service via social media voor SNS Bank eruit?

Deze onderzoeksvraag is te beantwoorden door middel van eigen onderzoek. Alle activiteiten op social media voor SNS Bank worden in kaart gebracht door het bedrijf BuzzCapture uit Amsterdam. Dit gebeurt in de programma's BuzzCare en BrandMonitor. Uit deze programma's heb ik diverse gegevens gehaald om zo in kaart te brengen hoe SNS Bank er voor staat op het gebied van service via social media. Denk hierbij aan volumes van het aantal vragen aan SNS Bank op social media. Deze gegevens waren in principe al voorhanden, maar SNS Bank heeft deze nog niet eerder op deze manier samengesteld. Daarom is het géén vorm van secundaire analyse. In mijn onderzoek heb ik verschillende gegevens uit de programma's van BuzzCapture samengebracht en geanalyseerd. Met deze gegevens heb ik een gedegen antwoord kunnen geven op deze onderzoeksvraag.

Onderzoeksvraag 3. Hoe kijken klanten tegen de service via social media van SNS Bank aan?

Dit onderdeel van het onderzoek betreft een klantonderzoek in de vorm van een (internet)survey. Dit is een vorm van kwantitatief onderzoek. Deze vorm van onderzoek leent zich met name voor een onderzoek onder een grote groep mensen. Een survey, ook wel enquête genoemd, is een gestructureerde dataverzamelingsmethode. Van te voren staat al vast dat de respondent uit een klein aantal antwoordmogelijkheden kan kiezen. De onderzoeker is op zoek naar cijfermatige gegevens en wilt deze met behulp van statistische technieken analyseren (Verhoeven, 2010). Dit geldt ook voor mijn onderzoek. Ik wil een uitspraak doen over een populatie van 50.000 klanten van SNS Bank. Deze groep mensen zijn in het tijdsbestek (26 weken) dat ik heb niet individueel te ondervragen. In samenwerking met Marnix de Bruin heb ik een internetsurvey opgesteld. De enquête is meerdere malen getest voordat deze uiteindelijk verstuurd werd naar klanten. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van mijn onderzoek. Op deze manier heb ik geprobeerd eventuele fouten en onduidelijkheden vooraf al uit de enquête te halen. Daarnaast heb ik nog een extra verdiepend onderzoek gedaan onder volgers van SNS Bank Twitter. In bijlage III licht ik het totale onderzoek verder toe en ga ik ook in op de representativiteit van mijn onderzoek.

Hoofdstuk 2. Wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van service via social media?

In dit hoofdstuk beschrijf ik de ontwikkelingen op het gebied van social customer service. Deze beschrijving komt voort uit interviews met verschillende ervaringsdeskundigen op het gebied van deze manier van serviceverlening. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van eerder uitgevoerd onderzoek en verschillende blogs van vooruitstrevende personen in dit vakgebied als ondersteuning.

§ 2.1 Is social customer service the new telephone or the next e-mail?

Dit is een hele belangrijke vraag voor iedereen die te maken heeft met een vorm van klantenservice en klantcommunicatie. Ook bij SNS Bank wilt men graag weten wat service via social media in toekomst gaat betekenen voor de organisatie. Bij de opkomst van dit, relatief nieuwe, kanaal dachten veel organisaties en mensen dat het contact via social media heel snel klantcontact via email en telefoon zou overnemen. Maar is dat ook zo?

Er is een heel duidelijk antwoord op deze vraag te geven, namelijk: NEE! Traditionele vormen van klantenservice, zoals telefonisch klantcontact en via email, zijn nog steeds veruit het belangrijkste voor de meeste organisaties. Exacte cijfers zijn er niet, maar uit gesprekken met verschillende ervaringsdeskundigen en uit diverse blogs van opinion leaders blijkt dat social customer service nog maar een fractie is van alle vormen van service. Berend Sikkenga, Manager Digital Services & Communications bij Ziggo, beschrijft het als een piramide waarin *social customer service* slechts het topje van is.



Figuur 1. Verhouding in de verschillende vormen van serviceverlening. (Bron: interview Sikkenga B. en Overwijk L. in bijlage V)

In dit figuur is *Traditional service* het contact met klanten via de telefoon of email. Zoals te zien is het grootste deel *(online) Selfservice*. Denk hierbij aan de website waar klanten zelf op zoek gaan naar informatie en op die manier vragen beantwoord krijgen. Andere ervaringsdeskundigen, waar ik mee gesproken heb, beamen deze verhouding in de verschillende vormen van service.

“Social Customer Service is nog niet te vergelijken met andere servicekanalen zoals telefoon, website of email”, aldus Laura Overwijk (Channel Manager bij Ziggo).

Onderzoek van MarketRespons (Randstad, 2013) wijst uit dat consumenten nu nog de voorkeur geven aan telefonisch contact (75%). Ook de inschattingen van de Expertgroep Social Service van de Klanten Service Federatie (Derksen, Oosterveer, & Koster, 2014) zegt dat webcare teams kleiner zijn ten op zichte van het callcenter team. Dit geeft aan dat kleine teams de vraag op social media nog aankunnen. Callcenters zijn daarentegen veel groter, omdat er ook meer vragen binnenkomen via dit kanaal. “Ik geloof niet dat service via social media uiteindelijk groter gaat worden dan via de telefoon. Ik denk wel dat er steeds meer dialoog gaat plaatsvinden over de verschillende kanalen”, zegt Frank Jan Risseeuw (Team Manager Social Media bij ING). Dit heb ik meerdere malen gehoord in interviews met ervaringsdeskundigen. Later in de hoofdstuk (paragraaf 2.3) komt dit aspect, meer dialoog, uitgebreid terug.

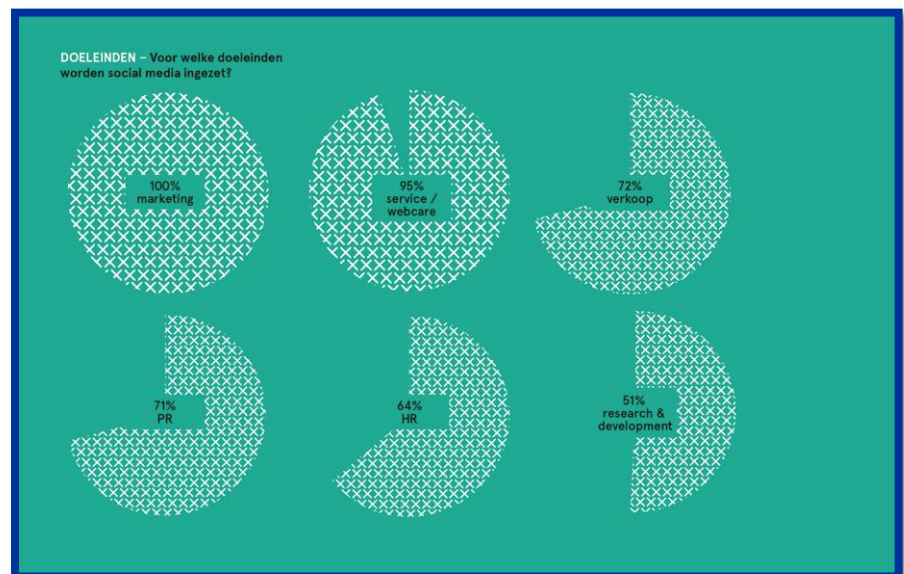
§ 2.2 Volumes blijven toenemen

Ondanks dat service via social media relatief klein is voor de meeste organisaties, stijgen de volumes wel. Dit geven verschillende ervaringsdeskundigen, waar ik mee gesproken heb, aan. Ook verschillende andere bedrijven geven dit aan in de Expertgroep Social Service van de Klanten Service Federatie (Derksen, Oosterveer, & Koster, 2014). Met volumes bedoel ik het aantal uitingen en

servicevragen⁴ richting organisaties via social media zoals Facebook en Twitter. Daar vallen incidenten of escalaties zoals een nationalisatie bij SNS Bank buiten. Ervarensdeskundigen geven aan dat dit soort incidenten wel steeds meer impact hebben. Dit heeft er mee te maken, dat het kanaal open en bloot is voor de buitenwereld. Iedereen kan meekijken met wat er wordt gezegd over je organisatie. Daarnaast worden mensen steeds mondiger op dit kanaal. De jongeren van nu zullen in de toekomst voor veranderingen zorgen. Deze groep gebruikt namelijk social media meerdere keren per dag blijkt uit het onderzoek van MarketResponse (Randstad, 2013). Tevens gebruikt deze groep dit kanaal ook graag om een vraag te stellen. Uit dit onderzoek blijkt ook dat deze jongeren verwachten dat er in de toekomst meer contact is tussen consumenten en bedrijven via social media. Social customer service gaat dus waarschijnlijk nog groter worden.

Uit onderzoek (Social Embassy, 2013) blijkt ook dat organisaties steeds meer het nut inzien van service via social media. Ieder jaar brengt Social Embassy de Social Media Monitor uit. Dit is een onderzoek naar de social media inzet van merken in Nederland. 75 gerenommeerde bedrijven hebben in 2013 mee gedaan aan dit onderzoek. Waar eerder (2012) 74% van de merken webcare aanbood via social media, is dat in 2013 gestegen naar zo'n 95%. Marketing is nog steeds de hoofdreden voor veel organisaties om social media te gebruiken, service komt op de 2^e plaats. Dit komt mede doordat steeds meer mensen, en dus ook organisaties, social media gebruiken als servicekanaal. In dit onderzoek (Social Embassy, 2013) geven de deelnemers aan dat ook zij verwachten dat service via social media in de toekomst een grotere rol gaat spelen.

Figuur 2. Doeleinden social media (Bron: Social Embassy (oktober 2013), *Social Media Monitor* 6, p. 14)



Zie (social) customer service niet als een kostenpost!

Ondanks dat veel bedrijven steeds meer het nut inzien van social customer service,

blijven veel bedrijven het ook als een kostenpost zien. "Sommige bedrijven organiseren zelfs een 'call avoidance program", stelt Van Belleghem in zijn boek *De Conversation Company* (2012). Dit is een concreet stappenplan om het aantal telefoontjes naar het callcenter sterk te laten afnemen. Op de korte termijn zal dit ervoor zorgen dat de kosten inderdaad zullen afnemen. Op de lange termijn is de schade niet te overzien. Ook Tamara Donkervoort (Metro Holland B.V., 2014) is het hiermee eens. "Klantenservice is nog te vaak het afvoerputje van een bedrijf". Goede service is voor velen echter het belangrijkste motief om een product of dienst van een bepaald bedrijf aan te schaffen. Een klacht die goed afgehandeld wordt, zorgt voor een hogere klanttevredenheid en loyaliteit. Klanten voelen zich serieuzer genomen.

§ 2.3 "Social media is geen escalatiekanaal meer voor consumenten"

Aldus Frank Jan Risseeuw en Berend Sikkenga. Social media is geen kanaal meer waar consumenten naar toe gaan wanneer zij niet goed geholpen zijn via de telefoon of website. Het is een autonoom kanaal waar consumenten uit zichzelf naar toe gaan om vragen te stellen aan organisaties.

Van rotzooi opruimen naar vragen beantwoorden en problemen oplossen

Uit mijn interviews blijkt dat organisaties steeds vaker zien dat consumenten inhoudelijk de dialoog aangaan met organisaties en anderen via social media.

Risseeuw: "Het blijft primair nog wel een roepkanaal".

⁴ Servicevragen = Met servicevragen bedoel ik vragen van klanten over producten of diensten van een organisatie.

Consumenten gebruiken dit kanaal tegenwoordig ook voor andere soort vragen. Het webcare team was vroeger nog vooral bezig met de 'rotzooi' aan het opruimen. Bezig met het snel verhelpen van incidenten en het signaleren van escalaties. Dit valt allemaal onder de dimensie 'Organisatie helpt Klant' in het model van Berend Sikkenga uit het M! Jaarboek 2014 – 2015 van Marketingfacts B.V.. Zie bijlage I.I voor een uitgebreide toelichting op dit model. Dit is echter langzaam gegroeid naar webcare teams die daadwerkelijk pro-actief inhoudelijke vragen beantwoorden en problemen oplossen. Dit heeft er voor gezorgd dat service via social media veranderd is.

Interactie gaat de boventoon voeren

Social customer service is dus van reactief naar pro-actief gegaan. En inmiddels is het aan het verschuiven naar interactief. Een volgende stap in de ontwikkeling van social customer service. Kruijs (2014) geeft aan dat organisaties, zoals UPC, dit ook zien gebeuren. Zoals eerder vermeld in paragraaf 2.1 verwachten meerdere ervaringsdeskundigen dat in de toekomst op steeds meer kanalen de dialoog zal worden aangegaan. Interactie gaat de boventoon voeren. Bedrijven erkennen dat klanten en andere consumenten over veel kennis beschikken tegenwoordig. Misschien wel meer dan de bedrijven zelf. Organisaties gaan daarom steeds meer op zoek naar relevante conversaties op social media. ING heeft bijvoorbeeld een speciaal team wat hiervoor verantwoordelijk is. Bij ING noemen ze dit het *Conversation Management Team*. Dit team zoekt relevante conversaties op om zich daarin te mengen en die vervolgens verder aan te jagen. Veel organisaties richten daarom ook een eigen community/forum op. Via een community gaan bedrijven de interactie aan met klanten over diverse onderwerpen. Van ontwikkelingen in de markt tot mogelijke verbeterpunten voor producten of diensten. Een voordeel van deze vorm van serviceverlening is dat je als organisatie klanten kan laten meedenken over processen, producten en diensten. Daarnaast kunnen klanten ook vragen van andere klanten beantwoorden en ontnemen zij op die manier werk van de organisatie. Dit valt onder de dimensie 'Klant helpt klant' in het model van Sikkenga (2014). Deze dimensie is erg aan het groeien en gaat in de toekomst erg belangrijk worden, denk ik. Klanten denken graag mee met een organisatie blijkt uit onderzoek (MWM2, 2014). Meer dan de helft van de deelnemers in dit onderzoek deelt wel eens vrijwillig zijn of haar mening online. Slechts 8% vindt het niet leuk om mee te denken over producten of diensten van bedrijven. Vervolgens moet de organisatie in kwestie natuurlijk wel laten zien dat er echt iets gebeurt met de feedback van klanten. Al met al is dit ook een grote verandering op het gebied van social customer service.

Kwaliteit gaat boven kwantiteit

Bij service via social media gaat het niet alleen puur om volumes, en dus kwantiteit, maar om kwaliteit. Als webcare medewerker gaat het niet om hoeveel vragen je maximaal kunt afhandelen op één dag.

"Natuurlijk streef je naar zo veel mogelijk, maar uiteindelijk draait het om het oplossen van een vraag van een klant. "Kwaliteit is nog altijd nummer 1. En dat zal ook zo blijven", aldus Sikkenga (Ziggo).

Figuur 3. Ontwikkeling in reactietijden (Bron: Social Embassy (oktober 2013), *Social Media Monitor 6*, p. 35 en 37).

Andere ervaringsdeskundigen sluiten zich hierbij aan. "Het gaat bij service via social media meer om kwaliteit dan om kwantiteit!", stelt Hessel Koster (Webcare Coördinator bij NS). Onderzoek (MWM2, 2014) wijst uit dat ook klanten kwaliteit voorop stellen. Belangrijk is dat organisaties vriendelijk zijn en aandacht geven (zie figuur 49 in bijlage IX). Wees vooral creatief in reacties op social media. Dit is de beste manier om de organisatie te promoten. Content over je bedrijf is de een belangrijke conversatiestarter (geciteerd in Belleghem, S. van, 2012). Social customer service is niet alleen het voorkomen van escalaties. Het is een middel om de relatie tussen de klant en de organisatie te versterken. Tot slot heeft ieder kanaal zijn eigen insteek



nodig. De vorm en tone of voice⁵ van content moet bij ieder kanaal anders zijn. Op die manier sluit je als organisatie echt bij de doelgroep op dat specifieke kanaal aan. Ervaringsdeskundigen geven aan dat dit in 2014 nog belangrijker gaat worden.

§ 2.4 De verwachtingen van consumenten stijgen sneller en sneller..

Wanneer een organisatie er voor kiest om een nieuwe kanaal te openen voor marketing-communicatiedoelstellingen brengt dit automatisch klantvragen met zich mee. Het één kan niet zonder het ander! Maar wat verwachten klanten dan van een organisatie? De verwachtingen op het gebied van service via social media worden steeds hoger en veranderen snel. Dit past ook erg goed bij het kanaal. Als organisatie moet je dus goed opletten wat er gebeurt. Organisaties moeten weten wat er speelt bij de consument. Bij verwachtingen gaat het vooral om bereikbaarheid en *average response time*. Met dit tweede bedoel ik de gemiddelde reactietijd van een organisatie op een servicevraag via social media. Over het algemeen hebben consumenten al hoge service verwachtingen. Maar op social media ligt de lat nog hoger. Toen social media net hun intreden deden waren mensen al blij wanneer een organisatie reageerde op een opmerking of vraag via Twitter of Facebook. Nu is het andersom. Mensen eisen dat een organisatie reageert en graag zo snel mogelijk. Doen organisaties dit niet, dan zullen klanten zich negatief uitlaten over de organisatie en wellicht het bedrijf zelfs de rug toe keren! Meer dan 50% van de respondenten uit het onderzoek van MWM2 (Panelleden Evaluatie 2014) verwacht een reactie op een idee, suggestie of negatieve opmerking (zie figuur 48 in bijlage IX). Door een organisatie als KLM, die erg voorop loopt op het gebied van social media en service via dit kanaal, is de lat erg hoog komen te liggen. Mensen zien de snelle reacties van bijvoorbeeld KLM en gaan dit vervolgens als standaard zien. Andere organisaties nemen dit weer over en zo wordt de lat steeds hoger gelegd. Sommige organisaties kunnen dit niet bijbenen en raken achterop.

Koster: *“Het verwachtingsniveau stijgt vaak sneller dan het niveau van je eigen dienstverlening”.*

In 2014 wordt 1 uur reactietijd de norm, geven meerdere ervaringsdeskundigen aan. Dit is ook goed haalbaar voor de meeste grote organisaties, stellen zij. Toch blijkt uit onderzoek van Social Embassy (2013) dat veel organisaties langzamer zijn geworden in hun reacties op social media (zie figuur 3). Naast een snelle reactie verwachten klanten ook steeds meer dat organisaties buiten kantooruren en in de weekenden aanwezig zijn op social media. Mensen werken overdag en hebben buiten werktijden meer tijd voor privé zaken zoals een nieuw telefoonabonnement afsluiten of een nieuwe spaarrekening openen. Juist op die momenten willen mensen graag een vraag kunnen stellen. Maar veel organisaties zijn dan niet bereikbaar. Anno 2014, kan dit echt niet meer! Dit blijkt ook uit onderzoek (Social Embassy, 2013). Zo'n 64% van de reacties van consumenten op berichten van bedrijven zijn buiten kantooruren. “De klant verwacht meer dan alleen bereikbaar zijn tussen 9:00 en 17:00 en een reactietijd van 5 uur”, zegt Overwijk (volledig interview zie bijlage V). In de toekomst, maar ook nu al, zijn organisaties dus zowel buiten kantooruren als in de weekenden aanwezig op social media om vragen te beantwoorden van klanten. Op werkdagen tussen 07:00 en 23:00 uur en in het weekend tussen 09:00 en 17:00 worden als gangbare openingstijden gezien. “Tenzij je KLM heet en in 25 verschillende landen actief bent. Dan moet je 24/7 bereikbaar zijn via social media”, zegt Martin Kloos in een interview. Buiten de ‘openingstijden’ van de social media kanalen is het belangrijk dat er goed gemonitord wordt op eventuele escalaties.

§ 2.5 Social customer service centraal in de organisatie

Uit mijn interviews met ervaringsdeskundigen blijkt dat het erg belangrijk voor social customer service is om centraal in de organisatie te staan. Letterlijk en figuurlijk. “Ons webcare team zit in Nijmegen en wij van marketing en communicatie zitten in Amsterdam. Dit brengt af en toe wel problemen met zich mee, aangezien je niet direct kunt schakelen met elkaar”, aldus Marc Paul Stufkens (Senior Issue Manager bij ABN AMRO). Meerdere organisaties geven aan dat het belangrijk is dat het webcare team direct kan overleggen met belangrijke personen binnen de organisatie. Denk hierbij aan mensen van de afdeling marketing, communicatie en woordvoering, maar ook de directie. Social media is een platform wat draait om transparantie, toegankelijkheid en vooral snelheid. Met name dit laatste criterium is erg belangrijk op servicegebied. Daarom moeten werknemers die zich bezig houden met social customer service (webcare en conversation management) toegang hebben tot belangrijke onderdelen van de organisatie. Denk hierbij aan klantsystemen, maar dus ook toegang tot deskundige personen binnen de organisatie. Teams zoals webcare horen dus thuis in hetzelfde gebouw, het liefst

⁵ Tone of voice = Hoe je als bedrijf of merk met je doelgroep praat. Het is de stem van je bedrijf. (Staaltaal, 2012)

dezelfde verdieping, als marketing, communicatie en woordvoering. Op die manier kunnen problemen snel opgelost worden. Het webcare team van SNS Bank is goed bereikbaar voor de marketing afdeling, de klantenservice en de social media manager. Het team werkt vaak in hetzelfde gebouw of verdieping, zodat er continu met elkaar geschakeld kan worden. Ook de nieuwe technologieën dragen hier aan bij. SNS Bank heeft een goed communicatiesysteem (Microsoft Lync) voor werknemers onderling.

Spreading van verantwoordelijkheid

Meerdere ervaringsdeskundigen geven ook aan dat social media, in algemene zin, steeds meer draagvlak begint te krijgen binnen de organisatie. Bedrijven zijn steeds beter in staat de noodzaak en het nut van deze vorm van communicatie met de klant aan te tonen. Onderzoek van Social Embassy (2013) wijst echter uit dat veel bedrijven intern nog veel stappen moeten maken. Social media valt nog vaak onder de verantwoordelijkheid van de marketingafdeling. Maar er zijn ook partijen, zoals Social Embassy, die denken dat deze verantwoordelijkheid meer verspreid moet liggen door de gehele organisatie. Dit heb ik echter niet kunnen toetsen in mijn eigen onderzoek.

§ 2.6 Meten is weten!

Een groot voordeel van social customer service is dat organisaties de klant veel beter leren kennen. Het is namelijk een kanaal waarin medewerkers relatief persoonlijk spreken met klanten. Relatief, omdat social media natuurlijk altijd een publiekelijk kanaal blijft. Iedereen kan meekijken. Maar toch kunnen organisaties persoonlijk contact hebben met klanten en andere consumenten. Steeds meer organisaties slaan deze social discussies op in een Customer Relationship Management (CRM) systeem. Zelfs CRM systemen worden tegenwoordig social.

Kloos: "Bedrijven moeten toe naar één CRM systeem waarin alle klantcontacten geregistreerd worden. Dus ook contacten via social media. Stel, een organisatie heeft een CRM systeem, maar houdt daar niet contacten met klanten via social media in bij. En er zijn zo'n 4000 klantcontacten via social media per maand. Dan zie je, figuurlijk, een half miljoen klantcontacten per jaar niet. Hierdoor heb je als organisatie een incompleet overzicht".

Door een social CRM systeem krijgt een organisatie een goed beeld van klanten die vragen stellen op social media en de geschiedenis daarvan. Dit is erg handig voor webcare medewerkers. "Het kan niet zo zijn dat webcare medewerkers niet weten dat een klant gisteren voor precies dezelfde vraag heeft gebeld of een andere manier van contact heeft gezocht", aldus Kloos. Natuurlijk is het wel lastig om social media profielen te koppelen aan klanten in het klantenbestand. Mensen hebben regelmatig onherkenbare gebruikersnamen. Maar het is haalbaar.

Niet alleen op het gebied van service is het belangrijk om zoveel mogelijk te meten. Onderzoek (Social Embassy, 2013) wijst uit dat 43% van de responderende bedrijven in dat onderzoek verwacht hun ROI⁶ qua social media binnenkort zichtbaar te hebben. Organisaties krijgen steeds meer inzichtelijk wat social media, en dus ook service via social media, het bedrijf nou oplevert. Toch blijft dit wel erg moeilijk om te meten. Robert Lommers (Social Business Manager bij Rabobank): "De organisaties die zeggen dat ze dit wel kunnen, die liegen eigenlijk". Maar diverse ervaringsdeskundigen denken dat dit in 2014 en in de verdere toekomst nog belangrijker gaat worden. Naast een CRM systeem is het ook belangrijk om te sturen op KPI's⁷ die toepasbaar zijn op social media en service. Veel telecomorganisaties sturen en verantwoorden al op de volgende KPI's:

- Bereikbaarheid
- Service Level Agreements⁸ (SLA's)
- Oplossend vermogen (first contact resolution⁹)

⁶ ROI = Return of Investment. Rendement op een investering. (Verhage, 2009)

⁷ Key performance indicator = Kritieke prestatie indicatoren. Deze worden gebruikt om het succes van een organisatie in het algemeen te meten, of het succes van een bepaalde actie of campagne (Smeding Concepts, 2014)

⁸ Service Level Agreements (SLA's) = Duidelijke afspraken, in dit geval voor een webcare afdeling, om prestatienormen te halen (Interview Martin Kloos, 2014).

⁹ First contact resolution = Hiermee wordt bedoeld dat een vraag van een klant via social media direct, vaak met 1 of meerdere reacties, wordt opgelost (Interview Martin Kloos, 2014).

- Transactionele NPS¹⁰

Martin Kloos: “Webcare is geen buitenbeentje meer. Dus waarom implementeer je als organisatie niet gewoon KPI's, die ook voor andere onderdelen van klantenservice gelden? Op deze manier krijgt een organisatie een goed beeld en kan het verschillende kanalen met elkaar vergelijken. Een hoge NPS op social customer service gebied is ook een bewijs van het bestaan en nut van service via social media”. De bovengenoemde KPI's worden in het interview met Kloos verder toegelicht (zie bijlage V). Uit het onderzoek van Social Embassy (2013) blijkt ook dat veel organisaties hun social media activiteiten afrekenen op operationele KPI's zoals aantal fans, volgers, reacties en vernoemingen (@mentions) op het kanaal. Wat voor effect social media en service via dit kanaal daadwerkelijk op het merk heeft wordt nog maar nauwelijks gemeten. Hierin kunnen bedrijven nog stappen maken vindt Social Embassy. SNS Bank heeft inmiddels inzichtelijk kunnen krijgen in hoeverre social media bijdraagt aan een hogere NPS. Het kanaal is erg belangrijk voor een hogere NPS. In een negatief geval, bijvoorbeeld door slechte of late reactie van SNS Bank, doet het sterk afbreuk aan de reputatie.

§ 2.7 Social customer service: Wat moet je doen? En wat vooral niet?

Uit de diverse gesprekken met ervaringsdeskundigen op het gebied van social media heb ik een overzicht gecreëerd van een aantal 'do's and don't's' als het gaat om service via social media. Dit zijn belangrijke punten wanneer een organisatie begint met webcare.

Vooraf wel doen!

- Wees informeel in je manier van spreken. Met een zakelijke, formele tone of voice sla je de plank volledig mis.
- Wees creatief in je reacties. Deze reacties zijn goede promoties van je organisatie en kunnen zorgen voor een positief beeld bij de klant en andere consumenten.
- Toon empathie. Inlevingsvermogen is heel belangrijk. Mensen vinden het fijn als je zijn of haar probleem begrijpt.
- Snelheid van reacties. Het kanaal, social media, vraagt hier ook naar. Mensen verwachten dit.
- Geef de klant de tijd en de aandacht die zij/hij verdient.
- De klant heeft meer kennis dan je denkt! Ga de dialoog aan met de klant.
- Wees actief op kanalen en tijden waar de klant dat ook is.
- Reageer ook op positieve uitingen. Mensen voelen zich daardoor gewaardeerd.

Vooraf niet doen!

- Spelfouten! Dit is in alle vormen van geschreven communicatie ontoelaatbaar.
- Het probleem ergens anders in de organisatie neerleggen. Het ouderwetse, “Bedankt voor je reactie. We hebben het doorgezet naar de marketingafdeling”, kan echt niet meer.
- Kwantiteit boven kwaliteit zetten. Beter 10 vragen goed beantwoord en opgelost dan 50 vragen niet opgelost.
- Niet reageren op berichten gericht aan de organisatie. Negeren is ‘not done’.

Laure Overwijk: *“Door middel van geschreven communicatie zorgen voor een glimlach op het gezicht van de klant zien te krijgen”.*

¹⁰ Net Promoter Score = zowel het meten van de loyaliteit van klanten als een discipline om de feedback van klanten in te zetten om het bedrijf winstgevend te laten groeien (Satmetrix Systems Inc, Company & Bain, & Fred Reichheld, z.d.)

Hoofdstuk 3. Wat is de impact van social customer service op SNS Bank?

In het derde hoofdstuk staat de huidige situatie van service via social media bij SNS Bank centraal. Hoe staat SNS Bank ervoor? En wat kan de bank het komende jaar verwachten op het gebied van deze manier van serviceverlening? Dit zijn vragen die beantwoord worden.

§ 3.1 Hoe draagt social media bij aan 'Heel normaal SNS'?

Voordat ik de huidige situatie van social customer service onder de loep neem is het verstandig om te kijken naar hoe social media, in algemene zin, bijdraagt aan de missie van SNS Bank. Deze missie luidt: *SNS Bank maakt bankieren verrassend normaal*. In 2014 slaat SNS Bank een nieuwe koers in en in die koers is social media erg belangrijk. Maar waarom is SNS Bank eigenlijk actief op social media? De bank wilt tussen de mensen staan, zodat het exact weet wat er speelt. Om dat te bereiken moet de organisatie actief zijn waar de klant actief is. Dit verkleint de afstand tussen mens(en) en bank(en). Om deze afstand te verkleinen wil de bank nauw samenwerken met klanten om producten, diensten en processen in de bankiersector te verbeteren. Dus niet alleen bij SNS Bank zelf. De bank lost vragen zo snel mogelijk voor je op. Het liefst binnen een dag. Er wordt continu gezocht naar interactie door SNS. Dit gebeurt met begrijpelijk en normaal taalgebruik. Dit moet ervoor zorgen dat de bank een tevreden klant krijgt op social media, die bereid is SNS aan te raden bij anderen. Op deze manier draagt social media bij aan de missie van SNS Bank.

VERRASSEND EENVOUDIG

Wij gebruiken gewone mensentaal. Je hoeft geen expert te zijn om te begrijpen hoe het zit.

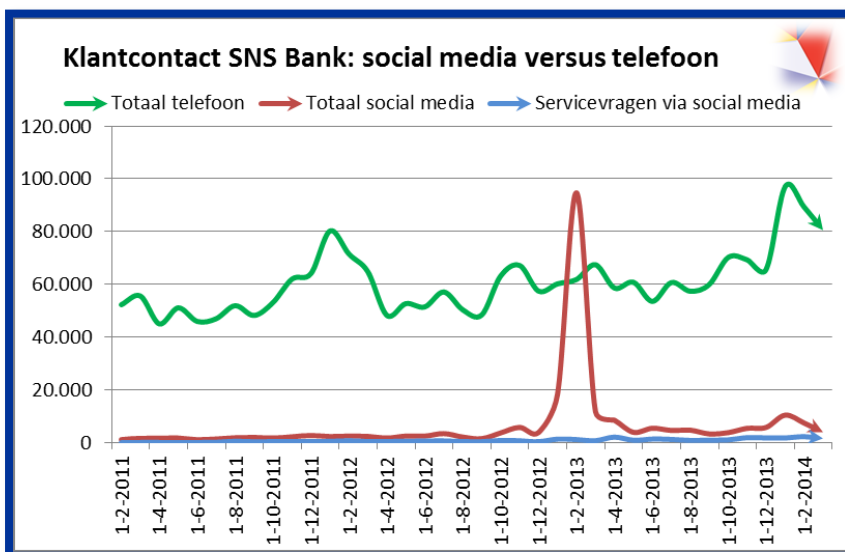
Heel normaal. SNS

Figuur 4. Voorbeeld merkeloofte SNS Bank

§ 3.2 Telefonisch klantcontact is groter!

Om terug te komen op de vraag in paragraaf 2.1: Is social customer service the new telephone or the next e-mail?. Voor SNS Bank geldt eveneens het antwoord 'NEE'! Op dit moment is social media qua volume nog geen gelijkwaardig kanaal ten opzichte van de traditionele vormen van serviceverlening. Niet alleen bij andere organisaties, maar ook bij SNS Bank bellen en e-mailen klanten nog erg veel. Klanten bellen dus eerder dan dat zij een vraag zullen stellen via Facebook of Twitter. In figuur 5 is te zien dat klantcontact via social media nog maar een fractie is in vergelijking met het aantal telefoontjes dat binnenkomt bij SNS Bank. In deze figuur staat 'Totaal telefoon' voor alle telefoontjes die binnen zijn gekomen. 'Totaal social media' staat voor alles wat er over SNS Bank op social media gezegd wordt en 'Servicevragen via social media' staat voor alle specifieke vragen, klachten, of opmerkingen

die geuit worden aan SNS Bank via social media. Deze informatie wil niet zeggen dat service via social media niet belangrijk is. Deze vorm van klantcontact heeft wel degelijk impact op een organisatie. Zowel extern als intern. Extern in de vorm van bijvoorbeeld imagoschade. Intern in de vorm van werkdruk op werknemers. Denk hierbij aan een webcare afdeling of een marketingafdeling.



Figuur 5. Klantcontact SNS Bank: social media versus telefoon

De piramide die Berend Sikkenga beschreef (zie paragraaf 2.1) geldt ook voor SNS Bank. Bij de bank komen de meeste servicevragen binnen via de website. Daarna volgt telefonisch klantcontact. Topje van de ijsberg is social customer service. Uit onderzoek van (MWM2, 2014) blijkt dat met name jongeren de voorkeur geven aan enige vorm van contact met een organisatie via een online platform zoals social media.

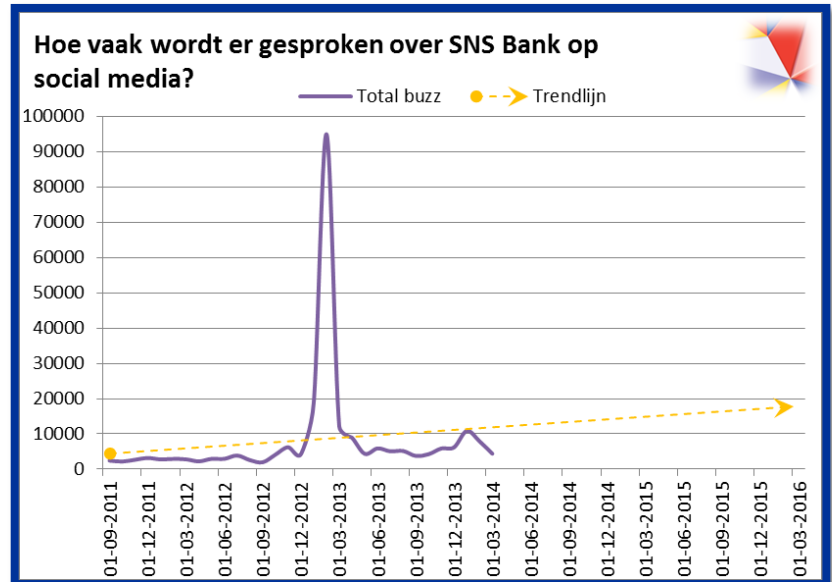
§ 3.3 Wat kan SNS Bank de komende tijd verwachten?

Op basis van de gegevens die op het moment van schrijven voor handen waren heb ik een aantal voorspellingen gemaakt. Deze gegevens zijn verkregen uit de social media monitoringstool van SNS Bank, genaamd de Brand Monitor. Met deze voorspellingen geef ik SNS Bank een beeld van wat de organisatie kan verwachten op het gebied van social customer service.

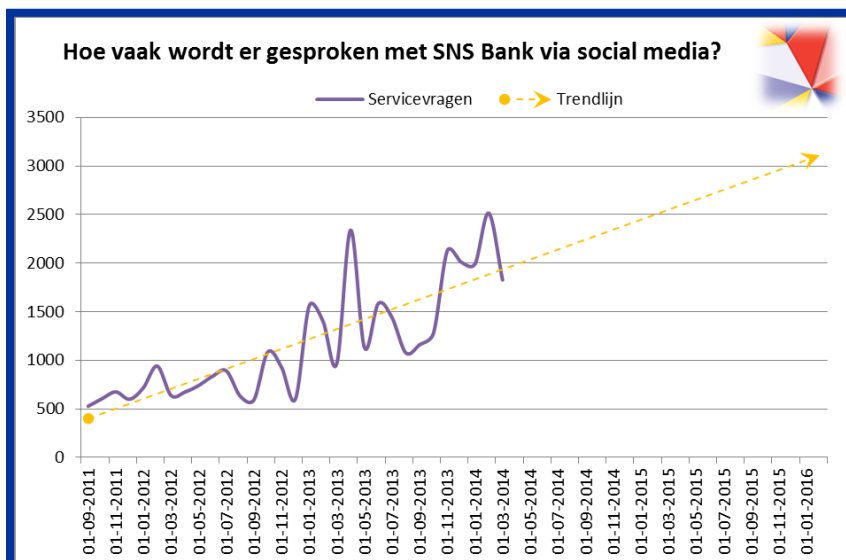
§ 3.3.1 Het wordt groter en groter...

Social customer service is dus nog niet zo groot in volumes als klantcontact via telefoon of e-mail. Echter nemen de volumes wel flink toe en de verwachting is dat deze ontwikkeling zich door gaat zetten de komende jaren. Dit baseer ik op de gesprekken die ik gevoerd heb met ervaringsdeskundigen en op de gegevens die bij SNS Bank voorhanden zijn. Figuur 6 laat zien dat er een stijgende lijn zit in het aantal uitingen (*Total buzz*) over SNS Bank op social media. De hoge piek, in zowel figuur 5 als 6, is de nationalisatie van SNS Reaal in het begin 2013.

Figuur 6. Hoe vaak wordt er gesproken over SNS Bank op social media?



In vergelijking met andere banken is SNS Bank klein en komen er relatief weinig uitingen over de bank binnen op social media (zie figuur 29 in bijlage VII). Als er meer gesproken gaat worden over SNS Bank op social media verwacht ik ook dat meer mensen dit kanaal zullen gaan gebruiken om hun vragen te stellen. Deze ontwikkeling is nu al redelijk zichtbaar bij SNS Bank. Kortom: SNS Bank gaat te maken krijgen met meer servicevragen via social media de komende jaren. Figuur 7 laat dit zien. Als deze ontwikkeling zich doorzet dan heeft de bank te maken met zo'n 3000 servicevragen per maand via social media eind 2015. Nu is dat zo'n 2000. Dit is een stijging van zo'n 50%. De webcare afdeling krijgt meer uitingen die bekeken, gelabeld en beantwoord moeten worden. Met gelabeld bedoel ik een kenmerk aan een uiting hangen. De organisatie krijgt op deze manier een beter inzicht in wat voor soort uitingen er zijn.



Figuur 7. Hoe vaak wordt er gesproken met SNS Bank via social media?

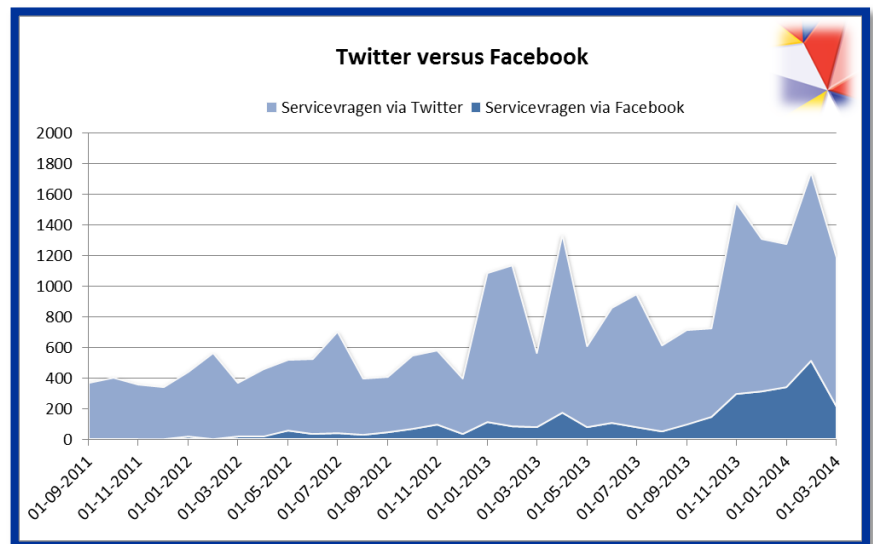
Door deze ontwikkeling zal de werkdruk voor medewerkers van de webcare afdeling toenemen. Niet alleen de dimensie van 'Organisatie helpt klant' (Sikkenga, 2014), dat is dus de traditionele vorm van webcare, zal toenemen. Ik verwacht, op basis van gesprekken met ervaringsdeskundigen en met Wanda Catsman (Community Manager bij SNS Bank), dat ook de dimensies 'Klant helpt organisatie' en 'Klant helpt klant' verder gaan toenemen. Dit houdt in dat de webcare afdeling steeds meer te

maken krijgt met inhoudelijke conversaties met klanten. Er zal een scheiding ontstaan in de traditionele vorm webcare en echt inhoudelijke conversaties. Deze twee vormen van service via social media vergen elk een andere aanpak.

§ 3.3.2 Twitter versus Facebook

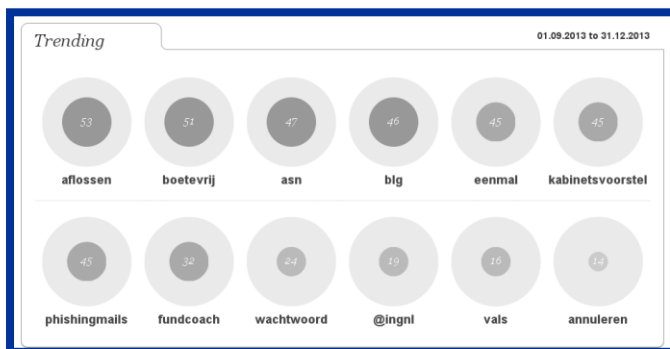
Voor SNS Bank zijn Twitter en Facebook, naast de eigen SNS Community, de belangrijkste social media platformen. Maar natuurlijk zijn deze twee niet identiek aan elkaar. Elk kanaal heeft zijn eigen insteek nodig. Het ene kanaal leent zich meer voor serviceverlening dan het andere. Op dit moment is Twitter het voornaamste kanaal waar SNS Bank service verleent aan klanten. Klanten gebruiken dit kanaal ook het meest om hun vragen te stellen. Maar onderzoek van Social Embassy (2013) laat zien dat er een verschuiving plaatsvindt. “Tevens blijkt uit de cijfers dat het aantal berichten vanuit consumenten naar merken op Facebook met 81% is gestegen” (Martin Kloos, 29 oktober 2013). Bij SNS Bank vindt er nog niet echt een verschuiving plaats, maar zijn eveneens het aantal berichten van klanten aan SNS Bank via Facebook gestegen (zie figuur 8). De verwachting is dat deze ontwikkeling zich ook verder door gaat zetten. Ondanks dat sommigen beweren dat het einde van Facebook in zicht is, is en blijft dit platform de komende tijd het belangrijkste social media platform. In de bijlage (VII) zijn figuren te vinden die deze ontwikkelingen weergeven. Figuur 8 laat zien dat Twitter het belangrijkste service kanaal is voor SNS Bank. Facebook heeft de achtervolging ingezet, maar komt nog lang niet aan de volumes van Twitter.

Figuur 8. Twitter versus Facebook

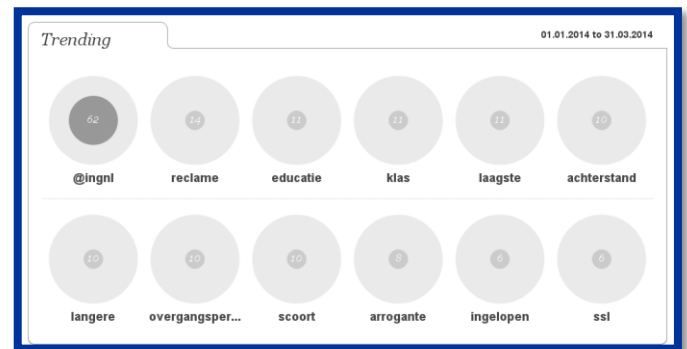


§ 3.4 Waar hebben klanten het over op social media?

Het mag duidelijk zijn dat de volumes van servicevragen aan SNS Bank via social media de komende jaren zullen toenemen. Maar waar hebben klanten het dan precies over? Om hier een beeld van de krijgen heb ik gekeken naar de *trending topics*¹¹ bij klanten van SNS Bank en naar het *sentiment*¹² daarvan. Figuur 10 laat zien dat in het eerste kwartaal van 2014 klanten ongerust waren over het feit dat ING bezig is met een initiatief om advertenties te tonen aan klanten op basis van hun betalingsgegevens. Veel klanten vroegen zich af wat dit ging betekenen voor hen als klant van SNS Bank.



Figuur 9. Trending topics (01-09-2013 tot 31-12-2013)



Figuur 10. Trending topics (01-01-2014 tot 31-03-2014)

Naast dit soort grote onderwerpen, die landelijk veel (media)aandacht krijgen, praten mensen vooral over kleine, minder privacygevoelige, bankzaken. Denk hierbij aan onderwerpen als: wachtwoord

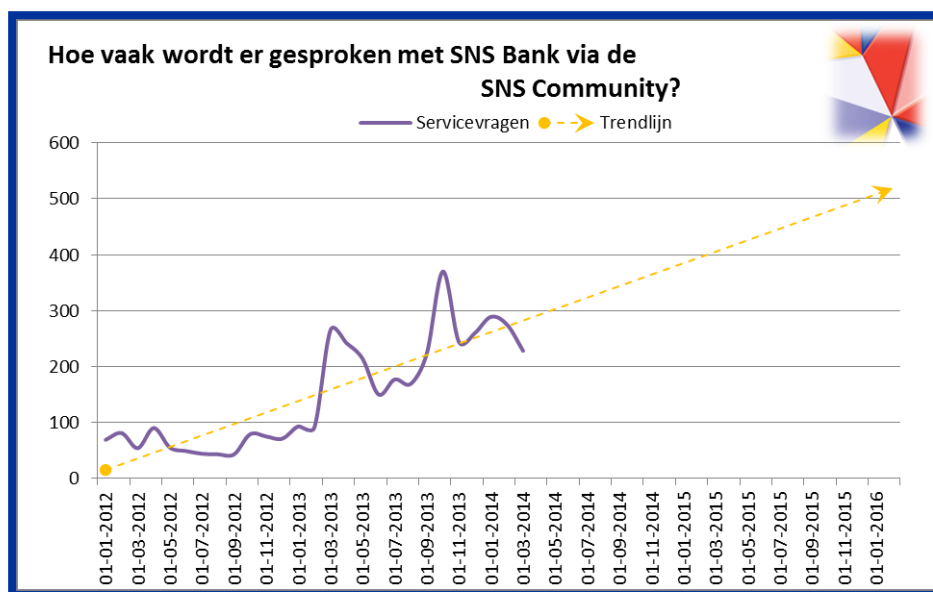
¹¹ Trending topic = Wanneer op social media in korte tijd veelvuldig over een bepaald onderwerp wordt gesproken. (Smeding Concepts, z.d.)

¹² Sentiment = Letterlijk: gevoel (Weijnen & Ficq-Weijnen, 1996). Ik bedoel hiermee het gevoel dat een klant in een uiting op social media stopt. Dit kan positief, negatief of neutraal zijn.

opnieuw aanvragen, betaalpas blokkeren en phishingmails¹³. Dit komt ook overeen met de gesprekken die ik heb gevoerd met ervaringsdeskundigen bij andere banken (ING, ABN Amro, Rabobank). Bankzaken blijven moeilijke onderwerpen om over te spreken via social media. Ik verwacht om deze reden dat dit ook niet echt gaat veranderen in de toekomst. Mensen blijven dit als vertrouwelijke informatie zien die niet snel gedeeld wordt op het internet en social media.

Via een community wordt er wel vaak inhoudelijk gesproken door klanten over bankzaken. Het platform leent zich hier ook voor, omdat het deels afgesloten is van de buitenwereld. Mensen voelen zich hierdoor veiliger en zijn eerder geneigd om inhoudelijke vragen te stellen (Organisatie helpt klant), de organisatie verder te helpen met producten (Klant helpt organisatie) of zelfs vragen van andere klanten te beantwoorden (Klant helpt klant). Ik verwacht, op basis van interviews met ervaringsdeskundigen en gesprekken met Wanda Catsman, dat communicatie via dit middel in de toekomst nog verder zal stijgen. Ook figuur 11 bevestigt deze verwachting. Klanten weten de SNS Community steeds beter te vinden. Nu moet SNS Bank doorgaan en zorgen dat klanten actief de interactie aan gaan met de bank en andere klanten. Klanten bezitten meer informatie dan veel organisaties denken.

Figuur 11. Hoe vaak wordt er gesproken met SNS Bank via de SNS Community?



Sentiment

Het sentiment van uitingen aan SNS Bank wordt gemeten door een positief, negatief of neutraal label aan iedere uiting toe te kennen. Dit gebeurt op basis van de expertise van de webcare medewerker. Het grootste deel van alle uitingen over en aan SNS Bank is neutraal. Hiermee wordt bedoeld dat deze uitingen niet direct negatief of positief genoemd kunnen worden. Naast deze neutrale uitingen zijn er dus ook positieve en negatieve uitingen. Over het algemeen zijn er meer negatieve uitingen over SNS Bank dan positieve uitingen. Dit komt doordat social media primair nog steeds een 'roepkanaal' blijft waar mensen vaak hun frustraties uiten. In vergelijking met de concurrentie (ING, ABN Amro, Rabobank) scoort SNS Bank wel iets beter (zie figuur 32 & 33 in bijlage VII). Klanten van SNS Bank zijn minder negatief over hun bank dan klanten van de concurrentie over hun bank. Dit komt mede doordat er over de andere banken meer gesproken wordt dan over SNS Bank. Hierdoor is ook de kans groter dat die uitingen negatief of positief zijn. Daarnaast speelt mee dat SNS Bank aantoonbaar minder storingen heeft als het gaat om internet bankieren (zie figuur 51 in bijlage IX). De verwachting is dat zowel positieve als negatieve uitingen richting SNS Bank zullen toenemen. Negatieve uitingen zullen in de toekomst nog steeds de overhand hebben. Tenzij SNS Bank een weg in slaat die heel goed aansluit bij de doelgroep en het grote publiek. Zie figuur 30 & 31 in bijlage VII voor een visuele weergave van deze verwachtingen.

§ 3.5 De gemiddelde reactietijd van SNS Bank

Zoals eerder vermeld geven ervaringsdeskundigen aan dat het bij social customer service draait om kwaliteit, snelheid en bereikbaarheid. Mensen verwachten dit ook steeds vaker van organisaties, die actief zijn op social media. Maar hoe scoort SNS Bank hier op?

Er wordt heel veel gesproken over SNS Bank op Facebook, Twitter, blogs en consumentenwebsites. Iedere dag opnieuw. Niet alle uitingen aan het adres van de bank zijn het waard om op te reageren. Medewerkers van de webcare afdeling maken continu een afweging bij ieder bericht dat zij zien.

¹³ Phishingmails = Phishing of identiteitsfraude betekent dat criminelen op slinkse wijze bankrekeningnummers, creditcardnummers, wachtwoorden en pincodes ontfutselen via internet. (AFM, z.d.)

Moeten we reageren op deze vraag of niet? Uit mijn onderzoek blijkt dat SNS Bank maar op 9% van alle berichten die binnen komen daadwerkelijk reageert (zie figuur 37 in bijlage VII). Nu het duidelijk is dat SNS Bank op een fractie van alle uitingen daadwerkelijk reageert kunnen we kijken naar hoe snel de organisatie dan reageert op deze berichten. Kortom: wat is de gemiddelde reactie tijd van SNS Bank op social media? Mijn onderzoek wijst uit dat SNS Bank net zo goed, of slecht, scoort als gerenommeerde bedrijven uit het onderzoek van Social Embassy (2013). In dat onderzoek is de gemiddelde reactietijd van de deelnemende bedrijven zo'n 15 uur en 36 minuten. SNS Bank doet er gemiddeld 10 minuten langer over (15 uur en 46 minuten) om een eerste reactie te geven op een bericht op social media (zie figuur 38 in bijlage VII). Deze gegevens heb ik uit de Brand Monitor kunnen genereren.

Maar ervaringsdeskundigen, en eerder onderzoek, wijst uit dat bedrijven moeten streven naar een gemiddelde reactietijd van ongeveer 1 uur! Hoe kan SNS Bank er dan zo lang over doen om te reageren? Dit zijn logische vragen, maar ook vragen die verklaarbaar zijn. Dit heeft te maken met de bereikbaarheid van SNS Bank op social media. Op dit moment is de bank op werkdagen bereikbaar van 09:00 tot 17:00 uur en in het weekend helemaal niet. De organisatie monitort op die momenten wel op eventuele escalaties, maar reageert niet op vragen, opmerkingen of klachten. Door deze beperkte bereikbaarheid neemt de gemiddelde reactietijd toe. Klanten blijven namelijk vragen stellen buiten de 'openingstijden' en in het weekend. Op die momenten is er niemand van de webcare afdeling die gaat reageren en stapelen de vragen zich op. Hierdoor neemt de reactietijd van de webcare afdeling van SNS Bank dus toe. Klanten verwachten echter snelle reacties en kunnen zich gaan ergeren. Social media blijft een kanaal waar deze ergernissen makkelijk en snel geuit kunnen worden. Deze ergernissen kunnen zich ook als een olievlek verspreiden en zorgen voor negatieve aandacht en wellicht reputatieschade. Zie het voorbeeld in figuur 12 hieronder.



Figuur 12. Voorbeeld van reactie van een klant op trage reacties (Twitter Inc, 2014).

Hoofdstuk 4. De klant van SNS Bank

In dit hoofdstuk schets ik een beeld van de klant op social media. Daarnaast ga ik in op de verwachtingen van de klant van SNS Bank als het gaat om service via social media. Dit hoofdstuk is tot stand gekomen op basis van het klantonderzoek dat ik heb uitgevoerd. Daarnaast bevat het ook feiten uit andere relevante onderzoeken.

§ 4.1 In hoeverre gebruikt de klant social media?

Social media is niet meer weg te denken uit ons leven. Zo ook niet bij de klant van SNS Bank. Zes op de tien klanten van SNS Bank, uit mijn onderzoek, maakt dagelijks gebruik van social media. Social media heeft een vaste plek gekregen in het leven van de meeste klanten. Daarnaast is er een hele groep die niet continu gebruik maakt van social media, maar het iets rustiger aanpakt. Zo'n 15% maakt gemiddeld één keer per week of maand gebruik van Facebook, Twitter of een andere social media kanaal. Op basis van het Social Media Landscape Model (Newcom Research & Consultancy, 2014) valt het grootste deel van de klanten van SNS Bank onder de groep 'Dedicated' (zie bijlage I.III). Dit wordt later in paragraaf 4.6 toegelicht. Al met al betekent dit dat social media een erg goed kanaal is om een groot deel van de klant van SNS Bank te bereiken.

§ 4.1.1 Facebook is nog steeds het grootst

Hoewel sommigen de afgelopen tijd spraken over het einde van Facebook is er bij de klanten van SNS Bank niets van die ontwikkeling te merken. Klanten gebruiken dit sociale netwerk nog maar al te graag. De grootste groep van de respondenten uit mijn onderzoek gebruikt Facebook (zie figuur 13). Daarna volgen LinkedIn en Twitter. In de praktijk is er meer interactie tussen SNS Bank en klanten op Twitter dan op LinkedIn.

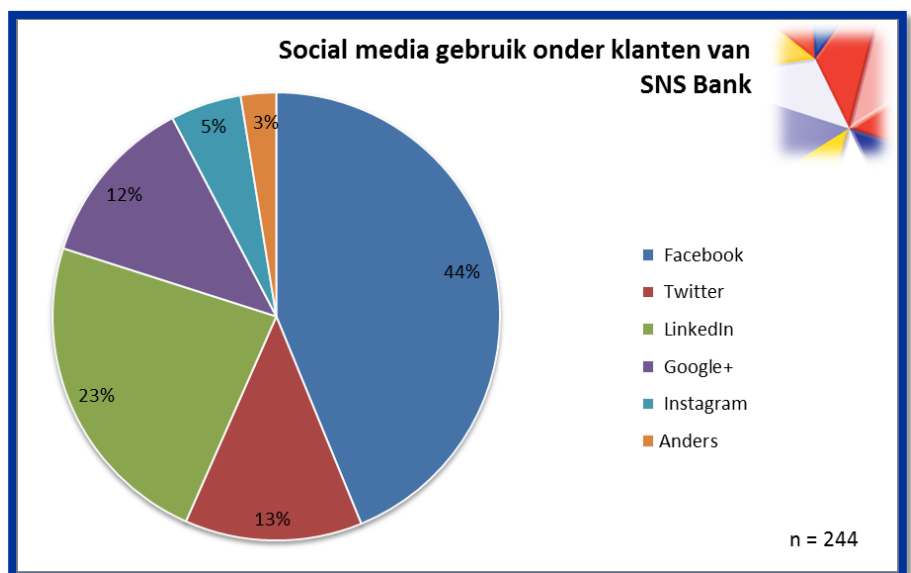
Figuur 13. Social media gebruik onder klanten van SNS Bank

Daarnaast valt op dat Google+ en Instagram ook hun weg hebben gevonden binnen de doelgroep van SNS Bank. Een enkeling geeft aan dat zij Whatsapp gebruiken en dit zien als social media kanaal. Niet alleen mijn onderzoek laat zien dat Facebook nog steeds het populairste social media kanaal is in Nederland. Onderzoek van Newcom

Research & Consultancy (2014) wijst uit dat het aantal gebruikers van Facebook nog steeds aan het stijgen is. Andere kanalen zoals Twitter, Youtube en LinkedIn, zijn relatief gelijk gebleven in het aantal gebruikers. Ook in dit onderzoek komt de opmerkelijke stijging van Instagram en met name Google+ terug (zie figuur 44 & 54 in bijlage IX). Het social media platform van Google is bezig zich te nestelen in de top van social media kanalen. Dit is een ontwikkeling die nauw in de gaten gehouden moet worden. Wanneer een bedrijf een account op nieuw kanaal opent, moet het er wel rekening mee houden dat er automatisch meer servicevragen komen.

§ 4.2 "Ik ben jullie nog niet tegen gekomen op social media"

Dit is een quote van één van de respondenten uit mijn onderzoek. De titel van deze paragraaf zegt eigenlijk alles. De belangrijkste conclusie uit het onderzoek onder klanten van SNS Bank is dat er een grote groep aan klanten de bank op dit moment nog niet volgen. Dit is ook terug te zien in het aantal fans op Facebook en volgers op Twitter. Dit is maar een fractie van alle klanten die de bank heeft. Meerdere klanten geven aan dat ze nog niet bekend zijn met het feit dat SNS Bank actief is op social media en dat zij daar terecht kunnen voor vragen of klachten. 95% van de respondenten volgt SNS Bank op dit moment nog niet op social media. En wanneer klanten SNS Bank wel volgen zijn ze niet heel erg actief. Hier ligt dus een kans voor SNS Bank. Veel klanten weten niet dat SNS Bank service

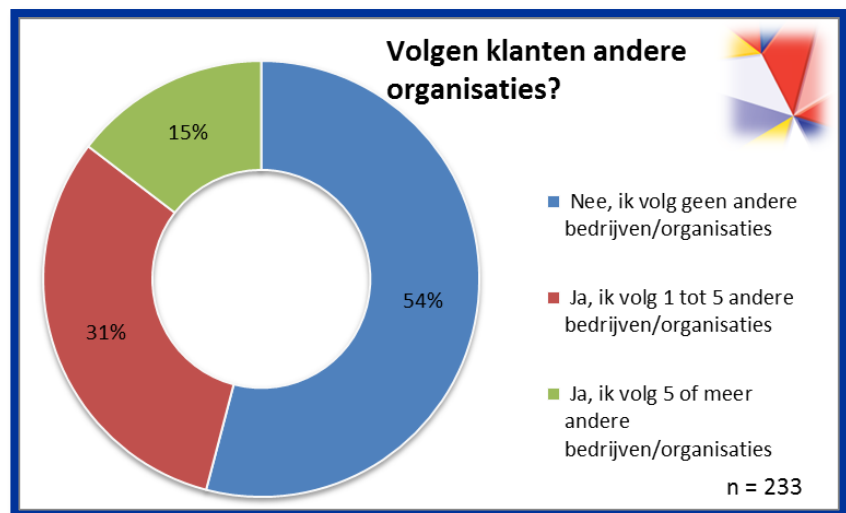


verleent via dit platform. De organisatie kan verandering brengen in deze situatie mits de goede weg wordt ingeslagen. Omdat er onvoldoende respondenten in mijn onderzoek zijn die SNS Bank op dit moment volgen is het moeilijk om een representatief beeld te geven van de beoordeling van klanten op de manier van serviceverlening van SNS Bank via social media. Om toch een beeld te krijgen van klantgedachten over social media en de manier van communiceren van SNS Bank heb ik een kleinschalig verdiepend onderzoek gedaan onder de huidige volgers op Twitter en de SNS Community. De informatie uit dit extra onderzoek wordt later in dit hoofdstuk (paragraaf 4.4) behandeld.

§ 4.3 SNS Bank is niet de enige...

Het grootste deel van de klanten van SNS Bank volgt de bank dus nog niet op social media. Maar de bank is niet de enige met dit probleem. Onze klanten volgen over het algemeen weinig andere bedrijven op social media. Minder dan de helft van de respondenten volgt één of meer andere organisaties op social media (zie figuur 14). Uit onderzoek (Newcom Research & Consultancy, 2014) blijkt ook dat 34% van de gebruikers van Facebook geen bedrijven volgen (zie figuur 45 in bijlage IX). Een conclusie die ik dus kan trekken op basis van deze gegevens is dat mensen over het algemeen weinig organisaties volgen. En wanneer klanten wel andere organisaties volgen, zijn ze ook daar niet erg actief. Het merendeel laat zelden berichten achter. Dit noem ik *passive listeners*. Dit zijn mensen die wel luisteren naar wat een organisatie te zeggen heeft, maar daar niet actief mee bezig zijn. Daarnaast 'liked' zo'n 42% regelmatig berichten, maar laat vrij weinig berichten achter. Dit noem ik *active listeners*. Het zijn klanten die actief luisteren naar wat een organisatie te zeggen heeft en dit ook waarderen in de vorm van respons (likes).

Figuur 14. Volgen klanten van SNS Bank andere organisaties?



§ 4.3.1 Vertrouwen is en blijft lager dan andere kanalen

Klanten hebben weinig vertrouwen in het kanaal dat social media heet. "Ik wil geen bankzaken via social media bespreken vanwege de privacy gevoeligheid", aldus een klant. Mensen hechten waarde aan veiligheid en privacy als het gaat om bankzaken. Daarom kiezen sommige klanten er voor om te communiceren via traditionele kanalen zoals telefoon, e-mail of een medewerker in de SNS Winkel. Dit is één op één en dat voelt een stuk veiliger aan. Zoals ervaringsdeskundigen al aangaven zijn bankzaken vaak te gevoelige onderwerpen om open en bloot te spreken. En social media is nou eenmaal open en bloot. Dit leeft niet alleen bij klanten van SNS Bank. Mensen hebben over het algemeen weinig vertrouwt in social media (Newcom Research & Consultancy, 2014). Naar mate mensen ouder worden krijgt men minder vertrouwen in social media. Kranten en nieuwssites worden over het algemeen toch als betrouwbaarder gezien (zie figuur 46 in bijlage IX). Het is niet zo heel gek dat men social media over het algemeen weinig vertrouwt. Het is niet geheel duidelijk wat bedrijven zoals Facebook en Twitter, maar ook de regering doen met de gegevens van gebruikers. Bedrijven, zoals SNS Bank, die service aanbieden via social media moet daarom duidelijk communiceren dat bepaalde gegevens die klanten zomaar vrijgeven gebruikt kunnen worden door Facebook of Twitter. De klant moet weten dat, privacygevoelige, informatie open en bloot op het internet en op social media komen te staan wanneer zij bijvoorbeeld een vraag stellen aan SNS Bank. De populairste social media, Facebook en Twitter, zijn van Amerikaanse bedrijven. Hierdoor hebben deze bedrijven en hun gebruikers (eigenlijk klanten) te maken met de wetgeving in de Verenigde Staten (VS). De regering van de VS heeft na de aanslagen van 11 september 2001 in New York de wetgeving verscherpt. Vaak zijn gebruikers van social media hier zich totaal onbewust van (Konings, 2013). Deze informatie, over privacy en wetgeving bij bedrijven zoals Facebook en Twitter, heb ik verkregen in een gesprek met een medewerker van de afdeling Juridische Zaken van SNS Reaal.

§ 4.3.2 Waarom volgen klanten anderen bedrijven dan wel?

Wanneer klanten andere organisaties wel volgen op social media doen zij dat natuurlijk met een bepaalde reden. Maar wat zijn nou die motieven om een organisatie te volgen op social media? Uit mijn onderzoek blijkt dat klanten organisaties volgen om de volgende redenen:

- Op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen & nieuwtjes
- Mening kunnen geven/delen over producten of diensten van een bedrijf
- Sneller in contact kunnen komen met bedrijven dan op andere manieren (zoals telefoon, email of post)
- Zien hoe andere klanten denken over producten of diensten van organisaties

Opmerkelijk is dat klanten van SNS Bank organisaties niet perse volgen omdat zij een prijs kunnen winnen of voordeel kunnen halen uit het volgen van een organisatie. Dit zie ik in de praktijk soms nog wel eens gebeuren. Bovenstaande motieven komen ook terug bij de respondenten die SNS Bank wel volgen. Dit zijn er helaas te weinig om te kunnen spreken van generaliseerbaarheid van de motieven. Echter is het wel opmerkelijk dat deze motieven bij beide groepen (niet volger en wel volger van SNS Bank op social media) terugkomen.

§ 4.4 Buiten kantoortijden en in weekenden bereikbaar

Hoe snel moeten we reageren? Wanneer moeten we bereikbaar zijn op social media? Wat verwacht de klant precies van ons? Dit zijn erg belangrijke vragen voor een webcare afdeling. Klanten geven aan dat zij behoefte hebben aan een bank die ook buiten werktijden en in de weekenden bereikbaar is voor vragen op social media. De klant verwacht geen 24/7 service op social media, maar verwacht wel dat wanneer zij in de avond een vraag hebben snel een antwoord kunnen krijgen (zie figuur 47 in bijlage IX). Klant citaat: "Op de tijden dat jullie niet telefonisch bereikbaar zijn (bv. weekend) wordt ook op social media niet / erg laat gereageerd. Ik denk dat daar een kans ligt". Dit is in lijn met wat ervaringsdeskundigen mij verteld hebben. Klanten verwachten nou eenmaal dat organisaties meer bereikbaar zijn op social media. Social media bieden deze kans en de klant verwacht het, dus organisaties moeten hier op inspelen. Uit mijn onderzoek blijkt ook dat een aantal klanten nog niet nadrukkelijk verwacht dat de organisatie binnen één uur reageert op servicevragen via social media. Wel verwachten zij binnen een aantal uur of één dag reactie te hebben. Deze gegevens zijn niet te generaliseren naar de gehele populatie door een geringe respons van klanten die SNS Bank al volgen op social media. Op basis van eerder onderzoek (MWM2, 2014) en mijn gesprekken met ervaringsdeskundigen kom ik tot de conclusie dat SNS Bank wel naar een situatie toe moet waarin het binnen één of een aantal uur reageert. Op dit moment voldoet SNS Bank niet aan deze wensen van consumenten.

Waarom kiezen klanten voor service via social media?

Om er achter te komen wat de motieven zijn van klanten om vragen te stellen aan SNS Bank heb ik een extra verdiepend onderzoek gedaan. Ik heb klanten dezelfde vraag gesteld als de vraag aan het begin van deze alinea. Uit dit onderzoek komt naar voren dat klanten dit servicekanaal met name gebruiken omdat het snel en gemakkelijk is. Dit past ook bij wat social media uitstraalt. Het is een snel en toegankelijk kanaal. Om die reden zoeken mensen dit kanaal ook op om vragen te stellen aan organisaties. De klanten beoordelen de manier van serviceverlening op social media over het algemeen positief. Dit baseer ik op reacties van klanten in een verdiepend onderzoek wat ik gedaan heb (zie figuur 15). Deze gegevens zijn niet te generaliseren. Daarnaast wijst een analyse van het sentiment van uitingen aan SNS Bank uit dat deze over het algemeen positiever zijn dan bij andere banken (zie figuur 32 & 33 in bijlage VII).



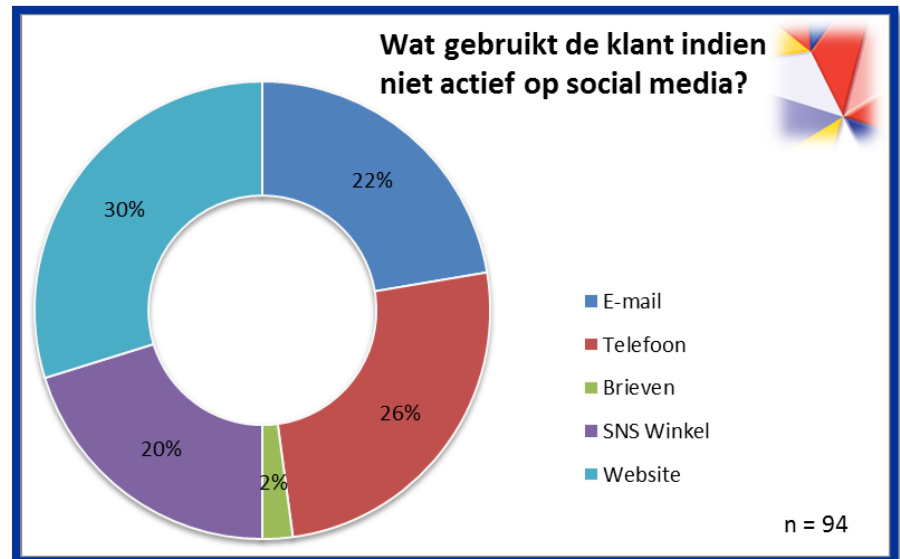
Figuur 15. Motieven om te kiezen voor social media als servicekanaal (Twitter Inc, 2014)

§ 4.5 Wat doen de klanten die niet actief zijn op social media?

Wat doet de groep klanten van SNS Bank die niet actief zijn op social media? Uit mijn onderzoek blijkt dat deze groep klanten voornamelijk gebruik maakt van de traditionele servicekanalen zoals telefoon en e-mail (zie figuur 16). Brieven worden nauwelijks meer gebruikt om vragen, opmerkingen of klachten te uiten richting de bank. Het grootste deel van de klanten maakt gebruik van (online) selfservice via de website. Dit komt overeen met hoe Berend Sikkenga de verhoudingen in servicekanalen beschreef in een interview met hem. Opmerkelijk is dat wanneer klanten niet actief zijn op social media het niet aannemelijk is dat deze klanten in toekomst wel actief zullen zijn. 55% van de respondenten, die niet actief zijn op social media, geven aan zeker niet actief te worden op social media in de toekomst.

Figuur 16. Wat gebruikt de klant indien niet actief op social media?

Mochten deze klanten toch actief worden op social media zullen zij geen organisaties zoals SNS Bank gaan volgen. Deze groep klanten behoort tot de 'Sceptics' uit het Social Media Landscape Model (Newcom Research & Consultancy, 2014). Dit zijn mensen die dus geen gebruik maken van social media en ook geen vertrouwen hebben in dit kanaal. Niet nu en ook niet in de toekomst. Ik concludeer dat de klanten van SNS Bank die nu nog niet actief zijn op social media het in de toekomst ook niet zullen worden. Deze groep wordt waarschijnlijk ook steeds kleiner aangezien de kinderen van tegenwoordig opgroeien met smartphones en social media. Terwijl de groep ouderen die dit niet gebruiken steeds kleiner wordt. Het zal dus moeilijk worden voor SNS Bank om deze klanten te motiveren om social media te gaan gebruiken.



§ 4.6 De klant van SNS Bank op social media

Om een beter beeld van de klant van SNS Bank te geven beschrijf ik in deze paragraaf de kenmerken van deze klant op social media. Dit doe ik op basis het Social Media Landscape Model (Newcom Research & Consultancy, 2014). Dit model wordt uitgebreid toegelicht in bijlage I.III. De klant van SNS Bank heeft veel van de kenmerken die overeenkomen met die van de groep 'Dedicated'. Maar waarom is dit dan zo?

De klant van SNS Bank maakt over het algemeen (60%) dagelijks gebruik van social media. Dit doet de klant op meerdere platformen. Met name Facebook, LinkedIn en Twitter zijn erg populair. Dit komt overeen met een aantal kenmerken van de groep 'Dedicated' en 'Convinced'. Dit zijn namelijk mensen die social media dagelijks gebruiken en die gebruik maken van meerdere social media platformen. Echter speelt vertrouwen bij de klant een grote rol en de klant heeft nog niet heel veel vertrouwen in social media. Met name als het gaat om het bespreken van bankzaken, omdat deze nogal privacygevoelig zijn. In dit opzicht komt de klant van SNS Bank soms zelfs een klein beetje overeen met de groepen 'Hesitants' en 'Sceptic'. Deze twee groepen staan respectievelijk neutraal en negatief tegenover social media. Maar over het algemeen is de klant dus een weerspiegeling van de groep 'Dedicated'. De klant heeft namelijk wel door dat social media steeds belangrijker wordt en staat niet volledig negatief tegenover social media. De (communicatie) doelgroep, en dit kunnen en zijn ook vaak klanten, van SNS Bank wordt omschreven als "zoekt evenwicht tussen traditie en moderne waarden". 'Dedicated' mensen zijn volgens het Social Media Landscape Model mensen die ook houvast hebben aan de huidige situatie. Ze staan minder open voor veranderingen en ontwikkelingen. Dit heeft de (communicatie) doelgroep van SNS Bank ook. Kortom: de klant van SNS Bank op social media is een mengsel van alle vier de groepen uit het Social Media Landscape Model. De groep die domineert en over het algemeen terug te zien is in de klant van SNS Bank is 'Dedicated'.

Hoofdstuk 5. Wat concludeer en adviseer ik SNS Bank?

In dit hoofdstuk trek ik de belangrijkste conclusies op basis van de resultaten uit mijn onderzoek (zie hoofdstukken 2, 3 en 4). Op basis van die conclusies geef ik SNS Bank concrete aanbevelingen waarmee de organisatie haar service via webcare verder kan ontwikkelen.

§ 5.1 Een grote groep vol potentie

Allereerst een opmerkelijke conclusie die ik op basis van het klantonderzoek kan trekken. Deze conclusie heeft niet direct te maken met het ontwikkelen van service via social media, maar is wel van belang. Op dit moment bestaat er nog een hele grote groep vol potentiële volgers en fans voor SNS Bank op social media. Dit blijkt uit het feit dat zo'n 60% van de klanten dagelijks gebruik maakt van social media, maar slechts 5% daadwerkelijk SNS Bank volgt op social media. Dit is ook terug te zien in het huidige aantal volgers op Twitter en fans op Facebook. Dit is nog erg laag in vergelijking met het volledige klantenbestand en de andere grootbanken in Nederland. Dit heeft vooral te maken met het feit dat veel klanten niet weten dat SNS Bank actief is als organisatie op social media. Dit is ook logisch, omdat SNS Bank nog vrij weinig acties heeft ondernomen om meer volgers en fans te krijgen op social media. Aangezien veel klanten niet weten dat SNS Bank actief is op social media, weten zij ook niet dat de bank service verleent op dat platform. Daarnaast speelt mee dat veel klanten, en ook andere consumenten, blijkt uit onderzoek van Newcom Research & Consultancy (2014), weinig behoefte hebben om organisaties te volgen op social media. Deze klanten zijn moeilijk te motiveren om een organisatie te gaan volgen.

Mijn advies

Er is dus een grote groep klanten die nog bereikt kunnen worden via social media. Klanten die SNS Bank niet volgen, moeten bekend worden gemaakt met het feit dat SNS Bank actief is op het social media platform waar de klant ook actief is. Dit wordt ook wel *kennis* genoemd, (Communicatiemedia, 2010). Daarnaast moet de klant gemotiveerd worden om SNS Bank daadwerkelijk te gaan volgen. Dit wordt ook wel *houding* genoemd. De klant moet inzien dat het zinnig is om SNS Bank te volgen en dat het voordelen oplevert om via social media in contact te staan met de bank. Om er zo voor te zorgen deze groep klanten SNS Bank gaat volgen. Dit wordt ook wel *gedrag* genoemd (Communicatiemedia, 2010). Echter heb ik geen onderzoek gedaan naar hoe SNS Bank haar klanten kan motiveren om de organisatie te gaan volgen op social media. Het is om die reden niet mogelijk, voor mij, om een advies over de juiste aanpak hiervoor te geven. Ik adviseer daarom om dit jaar, 2014, nog een vervolgonderzoek te starten naar hoe klanten van SNS Bank bekend kunnen worden gemaakt met dat de bank actief is op social media en hoe klanten gemotiveerd kunnen worden om SNS Bank daadwerkelijk te gaan volgen. Social media is het platform van de toekomst en het is een relatief goedkoop communicatiemiddel in vergelijking met andere communicatiemiddelen. Een vervolgonderzoek is om die redenen de moeite waard. Dit kan een professioneel onderzoeksbureau, maar ook een stagiaire doen. Stagiaires zijn echter vaak goedkoper.

Daarnaast is het ook aan te raden om de klant kennis bij te brengen over het feit dat SNS Bank service verleent op social media. Uit mijn interview met Sikkenga blijkt dat mensen met name gebruik maken van online (self)service via bijvoorbeeld een website. De website van de bank is daarom een perfect kanaal om prominent te communiceren dat SNS Bank service verleent via social media. Op dit moment doet de bank dit nog niet voldoende. Telefonisch klantcontact is prominenter aanwezig op de website, terwijl deze vorm van klantcontact duurder is. Een gemiste kans voor SNS Bank om (voortijdig) vragen snel en makkelijk weg te nemen bij klanten. Klanten moeten weten dat de bank via dit kanaal bereikbaar is voor vragen, opmerkingen of klachten. Een organisatie die dit goed doet is ING (zie figuur 52 in bijlage IX). Deze bank heeft een overzichtelijke webpagina (www.ing.nl/social) ontwikkeld waarin de klant informatie vindt over waarom ING op social media actief is en welk kanaal voor welk doeleinde het beste kan gebruikt worden door de klant. De webpagina is de ideale manier om het verhaal van SNS Bank op social media (denk aan: Heel normaal SNS in paragraaf 3.1) te vertellen. Daarnaast is het een kans om te benoemen dat social media zich heel goed lenen voor vragen van klanten aan de bank.

§ 5.2 Bankzaken blijven gevoelige onderwerpen op social media

Mijn onderzoek wijst uit dat klanten social media niet goed genoeg vertrouwen om op die platformen open en bloot over bankzaken te spreken. "Bankzaken zijn gevoelsmatig (vaak) privé, dus contact via social media zou ik zelf niet gauw doen. Ik heb liever iemand aan de telefoon en dat gaat prima", aldus een klant. Om die reden kiezen veel klanten om gebruik te maken van meer traditionele

communicatiekanalen zoals telefoon, e-mail of een bezoek aan de SNS Winkel. Klanten zien wel steeds vaker het nut in van de snelheid en toegankelijkheid van social media als servicekanaal. Ik verwacht dan ook dat klanten dit kanaal in de toekomst met name zullen gebruiken voor vragen over kleine, relatief ongevoelige, bankzaken. Denk hierbij aan zaken als betaalpas blokkeren of een wachtwoord opnieuw aanvragen. Dit zijn onderwerpen die mensen vaak snel geregeld willen hebben en social media is daarvoor ideaal als communicatiekanaal met een bank.

Mijn advies

SNS Bank moet de vragen, opmerkingen en klachten die klanten wel willen uiten op social media aan het bedrijf dus naar de behoeften van de klant afhandelen. Dit is snel, vriendelijk en met volledige aandacht naar de klant toe. De do's and don'ts uit paragraaf 2.7 geven een goed beeld van hoe dit wel of juist niet moet. De discussies die privacygevoelig kunnen zijn dienen verplaatst te worden naar een veilige omgeving. Zoals op Twitter overschakelen via een Direct Message¹⁴ (DM) naar telefonisch klantcontact. De klant kan hier, op een voor hem of haar veilige plek, het gesprek aan gaan met de bank. Op deze manier versterken de servicekanalen elkaar. SNS Bank moet echter niet de touwtjes laten vieren bij de traditionele servicekanalen (telefoon, e-mail en SNS Winkel). Klanten blijven deze kanalen graag gebruiken en willen ook daar goed, snel en vriendelijk geholpen worden. Social customer service komt bovenop de traditionele vormen van klantenservice. Goede service, via alle kanalen, draagt bij aan een tevreden klant en een hogere NPS. Punten waar SNS Bank veel waarde aan hecht.

§ 5.3 Meer capaciteit nodig

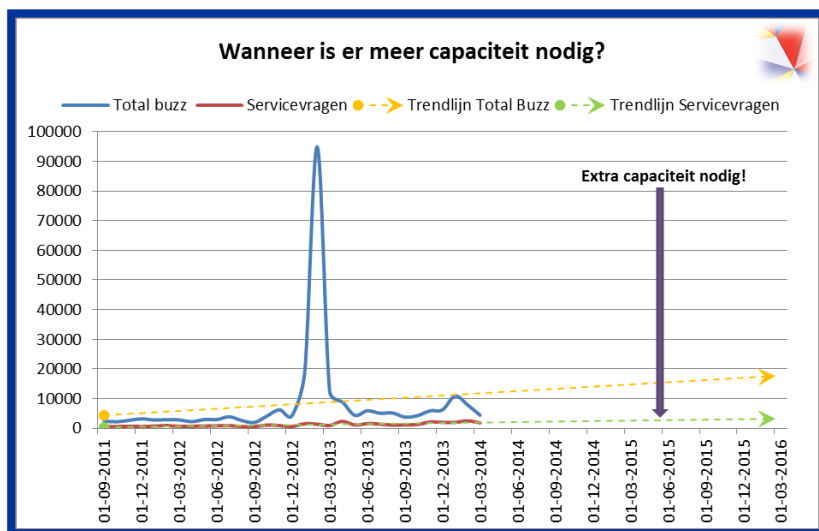
Op basis van mijn expertise die ik de afgelopen maanden heb opgebouwd voorspel ik dat, als de situatie zich zoals nu doorzet, SNS Bank te maken krijgt met meer uitingen, vragen en opmerkingen op social media. In 2016 zal het aantal uitingen verdubbeld zijn naar zo'n 20.000 per maand. Daarvan zullen naar verwachting zo'n 3000 daadwerkelijk servicevragen zijn. Dat betekent een toename van zo'n 50% in servicevragen. Deze stijging zal niet zonder gevolgen blijven als de organisatie niet inspeelt door extra capaciteit te regelen. De werkdruk voor webcare medewerkers zal te groot worden. Zonder deze extra capaciteit kan er ook niet voldaan worden aan de SLA's (Service Level Agreements) en vormt zich een voorraad servicevragen. Hier schiet vooral de klant niets mee op. Iedere klant moet voldoende aandacht en tijd krijgen van de bank via social media. Als een klant een vraag stelt hoort een organisatie een degelijk en snel antwoord te geven (Belleghem, 2012). Dit is onderdeel van het door hem ontwikkelde 4C-model (zie bijlage I.II). Het gaat tenslotte om kwaliteit en niet kwantiteit.

Mijn advies

Om er voor te zorgen dat klanten SNS Bank kunnen bereiken op tijden wanneer zij daar behoefte aan hebben en om er voor te zorgen dat de klant zo snel mogelijk een reactie krijgt van SNS Bank zijn er meer werknemers nodig. Dit is niet met het huidige webcare team van 8 werknemers (2 fulltime personeel en 6 werknemers die webcare en telefonisch klantcontact combineren) te bewerkstelligen als de ontwikkelingen zich doorzetten. Mijn advies aan SNS Bank is om meer personeel aan te nemen die verantwoordelijk zijn voor social customer service. Er is meer capaciteit nodig om de komende ontwikkelingen op te vangen. Dit zal kosten met zich mee brengen, maar op deze manier is het stijgende aantal vragen prima op te vangen.

Figuur 17. Wanneer is er meer capaciteit nodig?

Het huidige aantal werknemers voldoet nog op dit moment. Maar eind 2015, begin 2016, moeten er dus 50% meer servicevragen via social media afgehandeld worden. Ik adviseer dan



¹⁴ Direct Message = Een prive bericht dat gestuurd kan worden aan volgers. (Twitter Inc, 2014).

ook om, indien de ontwikkelingen daadwerkelijk doorzetten, medio 2015 minimaal 2 (2 FTE¹⁵) werknemers aan te nemen. Deze werknemers kunnen dan de stijging opvangen. Ik adviseer om deze werknemers voor de verdubbeling van volumes in *servicevragen* en *total buzz* in dienst te nemen. Dit heeft als reden dat SNS Bank daardoor voldoende tijd heeft om deze nieuwe werknemers en de rest van de social customer service afdeling voor te bereiden op de nieuwe situatie. Om een duidelijk beeld te geven van wat meer capaciteit qua kosten betekent voor SNS Bank heb ik intern onderzoek gedaan. Een uitwerking van de kosten is te vinden in bijlage IV.

De nieuwe afdeling ‘Social Customer Service’ van SNS Bank

Daarnaast adviseer ik om twee verschillende soorten teams samen te stellen in de nieuwe social customer service afdeling. De verwachting is dat inhoudelijke discussies en interactie meer terrein gaan winnen. Dit baseer ik op gesprekken met ervaringsdeskundigen en uit eigen onderzoek. Het aantal servicevragen en inhoudelijke discussies via de SNS Community zal toenemen en verdubbeld zijn in 2016. Om efficiënter te werk te gaan adviseer dus om twee teams samen te stellen:

- Traditionele Webcare Team
- Conversation Management Team

Dit zijn twee verschillende teams, maar er moet wel een nauwe samenwerking plaatsvinden om eenduidig te blijven in de beantwoording. Het Traditionele Webcare Team houdt zich bezig met beantwoorden van servicevragen via bijvoorbeeld Twitter en Facebook of de SNS Community. Dit is de basis en het gaat dan vooral om de wat simpelere vragen die snel te beantwoorden zijn. Dit team is expert op het gebied van *first contact resolution*. Hiermee bedoel ik dat een vraag van een klant direct, vaak met 1 of meerdere reacties, wordt opgelost. Dit team valt onder *Conversatie* in het 4C-model (Belleghem, 2012). Daarnaast gaat het Conversation Management Team, via de SNS Community en de social media platformen waar SNS Bank actief is, actief de interactie aan met de klant. Dit team is expert op het gebied van inhoudelijke discussies met klanten te organiseren en te stimuleren. Dit team valt zowel onder *Conversatie* als *Collaboratie* in het 4C-model (Belleghem, 2012). Het houdt zich bezig met het managen van online conversaties en stimuleert deze. Daarnaast stimuleert het team de samenwerking tussen SNS Bank en haar klanten via bijvoorbeeld de SNS Community. Andere organisaties, zoals ING, werken al op deze manier. Het bevordert de efficiency van de gehele social customer service afdeling en zorgt voor eenduidige communicatie richting de klant. (zie figuur 53 in bijlage IX voor een duidelijk overzicht van de twee teams). En met name dat laatste is heel belangrijk! De klant moet er profijt van hebben.

§ 5.4 SNS Bank moet mee met de trein

Ooit deed Ronald Koeman, tegenwoordig (nog) voetbaltrainer bij Feyenoord Rotterdam, de volgende uitspraak: “Die trein komt maar één keer in je leven voorbij”. Dit geldt eigenlijk ook een beetje voor SNS Bank. Bedrijven om de bank heen gaan mee met ontwikkelingen en zetten nieuwe standaarden. Niet alleen buiten, maar ook binnen de bankiersector. SNS Bank moet deze ‘trein’ nemen om in de toekomst goede service via social media te kunnen bieden aan klanten. Concreet bedoel ik hiermee dat andere bedrijven ruimere ‘openingstijden’ hanteren en daardoor meer vragen kunnen afhandelen, maar ook sneller kunnen reageren. Organisaties worden steeds creatiever en moet steeds meer lef hebben om te ondernemen. Dit past bij de nieuwe weg die SNS Bank inslaat.

Kloos: “*Je moet webcare kunnen aanbieden wanneer er vraag is vanuit de klant*”.

Waren mensen eerst blij dat een organisatie überhaupt reageert. Nu zijn mensen verbaasd wanneer organisaties dat niet doen. Daarnaast verwachten mensen steeds snellere reacties. Dit komt door voorlopers zoals KLM en NS. Mijn klantonderzoek geeft geen representatief beeld van de verwachtingen als het gaat om reactietijden. Maar op basis van eerder onderzoek en gesprekken met ervaringsdeskundigen verwacht ik dat klanten nu al snellere reacties verwachten en de lat in de toekomst alleen nog maar hoger komt te liggen. Mensen gaan dit als standaard en acceptabel zien.

Mijn advies

Om op deze trein te kunnen springen moet SNS Bank toewerken naar een situatie waarin de bank beter bereikbaar is op social media voor vragen van klanten. De organisatie moet voorbereid zijn op een situatie waarin service via social media gegroeid is. Niet alleen mijn voorspelling van de toename

¹⁵ FTE = Fulltime-equivalent. Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een functie of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt. (Genootschap Onze Taal, z.d.)

in volumes van vragen gaat hier aan bijdragen. Ook de ontwikkelingen die ik zie bij andere organisaties dragen hier aan bij. Klanten krijgen steeds hogere verwachtingen. Op het moment van schrijven is de organisatie alleen op werkdagen van 09:00 t/m 17:00 bereikbaar voor vragen. Klanten die buiten die tijden een vraag stellen staan voor een dichte deur. Ik adviseer daarom de 'openingstijden' te verruimen naar:

- Op werkdagen van 08:00 t/m 22:00
- Op zaterdag van 09:00 t/m 17:00
- Op zondagen gesloten

Deze tijden komen ongeveer overeen met de tijden van de klantenservice afdeling die telefonische in contact staat met de klant. Op zondag komen over het algemeen het minst aantal service vragen binnen bij SNS Bank (zie figuur 39 in bijlage VII), daarom is het niet van kritiek belang dat de bank dan bereikbaar is op social media. Op deze manier is SNS Bank in staat aan de behoeftes van de klant te voldoen en loopt het webcare team nooit tegen achterstanden aan. Deze kunnen namelijk prima worden weggewerkt op tijdstippen dat het iets rustiger is op social media.

"Als je webcare goed hebt geregeld als organisatie heb je eigenlijk nooit te maken met achterstanden. Je moet daar wel de capaciteit, de middelen en het geld voor hebben." (Interview Martin Kloos, 2014.)

Daarom adviseer ik dus ook om meer capaciteit te reserveren voor service via social media. Anders kan SNS Bank de verwachte ontwikkelingen niet bijbenen en dit zal ten koste gaan van de service aan klanten via social media. Door ruimere 'openingstijden' te hanteren is SNS Bank ook beter in staat om sneller te reageren op servicevragen. Er is meer tijd voor de webcare medewerkers om vragen van klanten te beantwoorden. Ik verwacht dat de *average respons time* niet meer zal uitkomen op 15 uur en 46 minuten, maar veel lager. Dit moet ervoor zorgen dat de bank een tevreden klant krijgt die bereid is SNS aan te raden bij anderen (NPS Score) door die snelle service via social media. Dit advies heb ik voorgelegd aan SNS Bank en de bank staat er voor open om dit advies op te volgen.

§ 5.4 Dimensie 'Klant helpt klant' wordt steeds belangrijker

SNS Bank moet zich niet alleen focussen op het primair beantwoorden van vragen via social media. Onderzoek van MWM2 (2014) wijst uit dat klanten graag bedrijven verder helpen met het ontwikkelen van producten en diensten. Ook Steven van Belleghem stelt in zijn boek *De Conversation Company* (2012) dat co-creatie¹⁶ 'hot' is en dat dit thuis hoort onder *Collaboratie* in het 4C-model (zie bijlage I.II). Er moet een brug ontstaan tussen medewerkers van SNS Bank en haar klanten en de bank moet deze brug gaan bouwen. Hier ligt een kans voor SNS Bank en daar moet de organisatie dus gebruik van maken. De focus moet niet alleen liggen op de dimensie 'Organisatie helpt klant' in de vorm van traditionele webcare. SNS Bank moet zich meer gaan richten op de dimensie 'Klant helpt klant' uit het model van Sikkenga (2014). Deze laatste dimensie biedt organisaties de kans om op een relatief goedkope manier kennis uit klanten te halen waarmee producten en diensten verder ontwikkeld kunnen worden. En klanten hebben meer kennis dan de meeste bedrijven denken en delen deze ook graag. Een organisatie die ver ontwikkeld is op dit gebied is T-Mobile. De organisatie is overtuigd dat het forum drukt op de directe servicekosten en zorgt voor een hogere klanttevredenheid. Dit leidt tot meer merkambassadeurs (geciteerd uit M! Jaarboek 2014-2015, 2014). Uit mijn onderzoek blijkt ook dat het aantal servicevragen en discussies via de SNS Community bijna verdubbeld zal zijn in 2016. Op dit moment is dit in verhouding met traditionele webcare nog klein, maar dit gaat groter worden in de toekomst. Kortom: ik verwacht op basis van mijn expertise die ik de afgelopen maanden heb opgebouwd dat de eigen community van SNS Bank steeds belangrijker wordt voor de organisatie.

Mijn advies

Klanten weten de SNS Community steeds beter te vinden. SNS Bank moet nu doorzetten en ervoor zorgen dat er een community ontstaat waarin klanten een toegevoegde waarde kunnen zijn. Voor de organisatie en voor elkaar. SNS Bank moet structureel de *collaboratie* (Belleghem, 2012) aangaan met de klant. Deze bezit, over het algemeen, veel kennis. Het is dan ook raadzaam om klanten te betrekken bij de ontwikkeling van diensten en producten van SNS Bank. Op die manier voorziet de bank ook direct in de behoeftes van de klant. Om dit te bereiken zet ik een aantal concrete handvatten op een rij die de community van SNS Bank naar een hoge level moeten tillen. Deze tips zijn geciteerd uit het M! Jaarboek 2014-2015 (Derksen, Oosterveer, & Koster, 2014) en zijn afkomstig van Arianne

¹⁶ Co-creatie = is een vorm van samenwerking, waarin nieuwe oplossingen voor een idee of wens ontwikkeld worden door een groep mensen met diverse talenten en achtergronden. (OceanTree, 2010-2011)

Heij, online community-manager bij T-Mobiel. Dit zijn een aantal tips voor een succesvolle community. Ik heb deze tips voorgelegd aan de social media manager van SNS Bank en de organisatie vindt de tips erg bruikbaar en denkt er de SNS Community zeker verder mee te kunnen ontwikkelen in de toekomst.

1. Start intern

Ondanks dat alles draait om de klanten, is een goed intern fundament de basis. Ga actief op zoek naar enthousiastelingen binnen de organisatie die hun kennis willen delen en zich ook kwetsbaar op durven te stellen. Het is niet ondenkbaar dat je bijvoorbeeld als marketeer, productontwikkelaar of tester kritiek krijgt van je klanten. Om überhaupt te kunnen starten met een forum heb je ook op directieniveau absoluut een aantal deelnemers nodig. Arianne Heij: "Een bepaald geloof en managementdraagvlak is cruciaal!"

2. Service first

Social customer service is hét startpunt voor een effectieve dialoog. Ga er niet klakkeloos vanuit dat klanten wel even leuk met je willen praten. Los eerst problemen op en kijk dan of er een verdere basis is voor conversatie.

3. Manage de klantverwachting

Natuurlijk kunnen klanten altijd op een forum terecht, maar vaak voor de illusie dat een community het snelste servicekanaal is. De klantexperts zijn weliswaar 'always on', maar niet altijd aan het (vrijwilligers)werk. Heij: "Iemand die sneller een antwoord wil, kan beter naar webcare." Het gaat tenslotte om de kwaliteit en de inhoud.

4. Benut de interactie

Een community is veel meer dan een platform voor het reactief oplossen van problemen. Arianne: "Bij ons worden veel echte gesprekken gevoerd. Die kans grijpen we actief aan om klanten mee te laten denken over onze diensten en producten. Op basis van input van de community besluiten we soms om bepaalde projecten wel of niet uit te rollen". Ook leveren de conversaties veel waardevolle input voor verbetering. Tenslotte leent het forum zich ook om klantbegrip te creëren: "Wees open en transparant als er zaken in het bedrijf fout gaan. Waardering is je deel."

5. Actieve participatie: niet dé maatstaf voor succes

Natuurlijk is het prachtig als veel klanten zich actief in conversaties mengen, maar realiseer je dat ook in communities er een 'silent majority' is. Succes meet je niet alleen af aan het aantal postings en reacties, maar zeker

ook aan het aantal views. "Eén actieve gebruiker representeert 100 of meer klanten die alleen volgen." Communities zijn daarom ook handig om waardevolle content te delen. Naast traditionele PR-kanalen hebben fora ook een informatieve functie die veel verder strekt dan het forum. Arianne: "Wij stimuleren onze experts ook echt om inhoudelijke blogs te schrijven en via de community te delen. Het bereik is groter dan je denkt!"

6. Geen censuur

Een community heeft eigenlijk geen eigenaar en telt slechts gastheren en –vrouwen. Censuur 'van bovenaf' is absoluut uit den boze. Als organisatie moet je ook kunnen omgaan met negatieve klantsignalen. Angst voor het delen van foutieve informatie en kennis is niet nodig. Communities hebben een sterk zelfreinigend vermogen.

7. Belonen

Sinds enkele maanden worden de klantexperts bij T-Mobile volgens een puntensysteem beloond. Met de punten zijn onder andere gadgets te winnen. Dit beloningssysteem wordt gewaardeerd, maar is zeker niet de belangrijkste drijfveer. Ze worden gemotiveerd doordat ze andere klanten kunnen helpen en oprechte aandacht en waardering krijgen vanuit T-Mobile. Arianne: "Wij betrekken klantexperts actief bij ons merk. Vaak worden zij als eersten geïnformeerd over nieuwe initiatieven. Ook mogen ze interne trainingen volgen die onze contactcentermedewerkers krijgen. We komen geregeld fysiek samen en helpen ook bij stages, afstuderen, etcetera. Zie het maar als een relatie. Het is geven en nemen!"

8. Werk hard en houd vol!

Een succesvolle community bereik je niet zomaar. Hier gaat tijd en geld in zitten. Wees je tevens bewust van een intern spanningsveld, zeker in een tijdperk waarin resources en budgetten onder druk staan. Arianne: Ook intern moet je vechten om aandacht en investeringsruimte. Gedeeltelijk is dit te bewijzen door bijvoorbeeld aan te tonen dat inzet van een community een deel van het telefoonverkeer voorkomt (aan te tonen, bijvoorbeeld door een survey). Maar vergeet ook niet om klantgerichte voordelen te benoemen. Denk dan aan klanttevredenheid.

Literatuurlijst

Deze literatuurlijst en alle bronverwijzing in het adviesrapport is tot stand gekomen volgens de meest recente American Psychological Association (APA) richtlijnen uit 2010. Deze richtlijnen heb ik , in een officieel document (Richtlijnen APA, HU-Bibliotheek, juli 2013), ontvangen van de Hogeschool van Utrecht.

AFM. (z.d.). *Herken phishing*. Opgeroepen op maart 29, 2014, van AFM.nl:

http://www.afm.nl/nl/consumenten/risico/phishing.aspx?gclid=CMrfy_-G4r0CFY3HtAodRQsAYg

Baas, C., Couwelaar, van R., & Kat, J. (2006). *Taal topics: Rapporteren*. (3^e druk). Groningen | Houten: Noordhoff Uitgevers.

Belleghem, S. v. (2012). *De Conversation Company*. Leuven (België): Uitgeverij Lannoo Campus.

Belleghem, S. van (September, 2012). *Social business: integreer social media met 'kikker-in-de-pan'-strategie*. [Online afbeelding]. Gedownload op mei 1, 2014, van <http://www.frankwatching.com/archive/2012/09/12/social-business-integreer-social-media-met-kikker-in-de-pan-strategie/>.

Bethlehem, J. (z.d.). *Alles over survey onderzoek: Hulpmiddelen | Schattingen maken*. Opgeroepen op maart 20, 2014, van <http://www.survey-onderzoek.nl/estimation.html>.

Communicatiemedia. (2010, maart 4). *Doelstelling van communicatie*. (M. Hemminga, Redacteur)

Opgeroepen op mei 8, 2014, van Communicatieplan.info:

<http://www.communicatieplan.info/2010/03/04/doelstellingen-van-communicatie/>

Derksen, M., Oosterveer, D., & Koster, B. (2014). *M! Jaarboek 2014-2015*. Amsterdam: Marketingfacts B.V.

Desan Research Solutions (z.d.) *Offerte online onderzoek social media*. [Intern document]. Geraadpleegd op 12-05-2014.

Floor, K. & Raaij, F. van der (2010). *Marketingcommunicatiestrategie* (6^e druk). Groningen | Houten: Noordhoff Uitgevers.

Genootschap Onze Taal. (z.d.). *Fte (betekenis): Waar staat de afkorting fte voor?* Opgeroepen op mei 8, 2014, van Genootschap Onze Taal: <https://onzetaal.nl/taaladvies/advies/fte-betekenis>

ING (z.d.). *De ING in social media*. [Schermafbeelding]. Gedownload op 24-4-2014, van <http://www.ing.nl/particulier/klantenservice/de-ing-in-social-media/index.aspx>.

Konings, K. (2013). *Juridische complicaties bij social media*. Groningen: Zenn.

ManagementGoeroes.nl (maart 2013). *7S model McKinsey*. Opgeroepen op januari 30, 2014, van <http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/>.

Marketingfacts B.V. (februari 2014). *Social service bij UPC: van proactief naar interactief, Facebook verdringt Twitter als primair webcarekanaal*. (Kruize, E.) Opgeroepen op april 3, 2014, van <http://www.marketingfacts.nl/berichten/social-service-bij-upc-van-proactief-naar-interactief1?sqr=upc&>.

Metro Holland B.V. (2014, mei 8). *Klantenservice kan oudere werknemer goed gebruiken: De klantenservice van bedrijven mag geen ondergeschoven kindje meer zijn. Studenten moeten plaatsmaken voor oudere, capabele werknemers*. Opgeroepen op mei 8, 2014, van Metro Holland B.V.: <http://www.metronieuws.nl/nieuws/klantenservice-kan-oudere-werknemer-goed-gebruiken/SrZneh!WEA1QV6z0rImI/>

MWM2. (2014). *Rapport Panelleden evaluatie: Bied uw klanten een luisterend oor*. Amsterdam: MWM2.

Newcom Research & Consultancy. (2014). *Nationale Social Media Onderzoek 2014: Het grootste trendonderzoek van Nederland naar het gebruik en verwachting van socialmedia #NSMO*. Enschede: Newcom Research & Consultancy.

Nieuwenhuis, M. (2010). *Wat is een kritische succesfactor?* Opgeroepen op april 28, 2014, van The Art of Management: http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_03_KSF_BSC.html

NOS. (2014, 24 maart). *Storingen online bankieren: +377%*. [Online afbeelding]. Gedownload op april 23, 2014, van <http://nos.nl/artikel/618846-storingen-online-bankieren-377.html>.

OceanTree. (2010-2011). *Co-creatie: wat is het?* Opgeroepen op mei 1, 2014, van OceanTree.nl: <http://www.oceantree.nl/co-creatie>.

Randstad. (2013, oktober 24). *Klantenservices nauwelijks benaderd via social media: voorkeur jongere generatie zet bedrijven aan tot verandering*. Opgeroepen op april 8, 2014, van Randstad: <http://www.randstad.nl/over-randstad/pers/persberichten/2013/10/klantenservices-nauwelijks-benaderd-via-social-media>

Satmetrix Systems Inc, Company & Bain, & Fred Reichheld. (z.d.). *De Net Promoter Score: Wat houdt de Net Promoter Score in*. Opgeroepen op april 28, 2014, van Netpromoter.nl: <http://www.netpromoter.nl/Net-Promoter-Score>

Smeding Concepts. (2014). *Key performance indicator*. Opgeroepen op april 30, 2014, van Marketingtermen.nl: <http://www.marketingtermen.nl/begrip/key-performance-indicator>

Smeding Concepts. (z.d.). *Trending topic*. Opgeroepen op april 28, 2014, van Marketingtermen.nl: <http://www.marketingtermen.nl/begrip/trending-topic>

SNS Bank. (2014). *Introductie Heel Normaal SNS*. Utrecht: SNS Bank N.V.

SNS Bank N.V. (z.d.). *Wat verwacht je van SNS Bank op social media en de SNS Community?* Opgeroepen op april 16, 2014, van <https://community.snsbank.nl/wat-verwacht-je-van-sns-bank-op-social-media-en-de-sns-community-533>.

Social Embassy. (2013). *Social Media Monitor 6*. Amsterdam: Social Embassy.

Social Embassy (oktober 2013). *#SMM6 bewijst: social media is serious business*. Opgeroepen op april 9, 2014, van <http://www.socialembassy.nl/smm6-bewijst-social-media-is-serious-business/>.

Surveymonkey (2014). *Steekproefgrootte enquête, Hoeveel mensen heb ik echt nodig om mijn enquête naartoe te sturen?* [Online afbeelding]. Gedownload op 2 december 2013, van <https://nl.surveymonkey.com/mp/sample-size/>.

Staaltaal. (2012, augustus 29). *Tone of voice: 7 hokjes waar je niet in wilt vallen*. Opgeroepen op mei 1, 2014, van Staaltaal: <http://www.staaltaal.nl/positionering/tone-of-voice-7-hokjes/>

Twitter Inc. (2014). Opgeroepen op februari 13, 2014, van Twitter.com: <http://www.twitter.com>

Twitter Inc. (2014). *Posting or deleting direct messages*. Opgeroepen op mei 7, 2014, van Twitter.com: <https://support.twitter.com/entries/14606#>.

Verhage, B. (2009). *Grondslagen van de Marketing*. Groningen | Houten: Noordhoff Uitgevers.

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma.

Weijnen, A., & Ficq-Weijnen, A. (1996). *Prisma Woordenboek: Nederlands*. Utrecht: Uitgeverij Het Spectrum B.V.