



Bijlagen



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

Inhoudsopgave

I.	Theoretisch kader	4
I.I	De drie dimensies van social customer service	4
I.II	De Conversation Company	5
I.III	Social Media Landscape Model	6
II.	Interne Analyse SNS Bank	7
III.	Een nadere toelichting op mijn onderzoek.....	11
IV.	Kosten	14
V.	Interviews ervaringsdeskundigen op het gebied van service via social media	15
VI.	Uitkomsten klantonderzoek SNS Bank	31
VII.	Onderzoeksgegevens Brand Monitor	43
VIII.	Aanvulling op het klantonderzoek	48
IX.	Ondersteunend materiaal.....	50
X.	Plan van aanpak	56

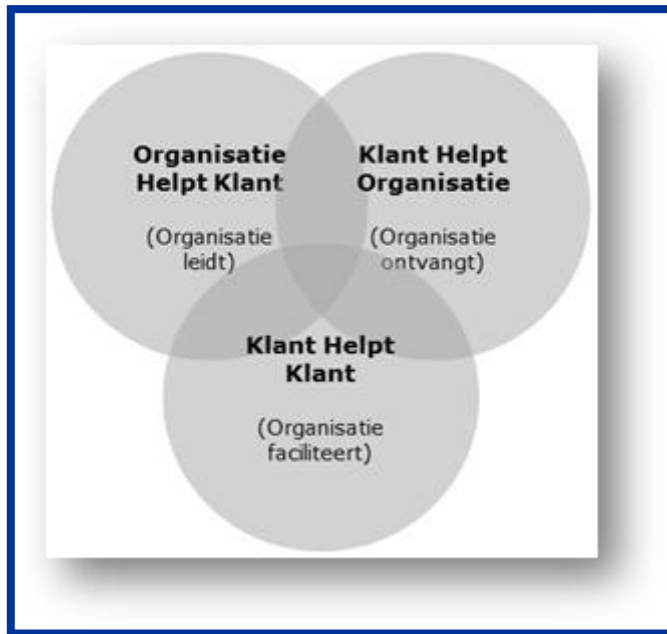
Deze bijlagen dienen ter ondersteuning van het adviesrapport 'Social customer service: What's in it for SNS Bank?'. Het adviesrapport en deze bijlagen zijn geschreven door Bram Peters in opdracht van SNS Bank. Daarnaast zijn deze documenten onderdeel van het afstudeertraject van de opleiding Communicatie Management aan de Hogeschool van Utrecht.

I. Theoretisch kader

In deze bijlage ligt ik een aantal theorieën toe die van toepassing zijn op dit adviesrapport. Deze theorieën en modellen ondersteunen de feiten, conclusies en adviezen die worden gegeven.

I.1 De drie dimensies van social customer service

Volgens Berend Sikkenga (2014) bestaat social customer service uit drie dimensies. Toen klantinteractie begon via social bestond het vooral uit webcare. Tegenwoordig verschuift het steeds meer naar communities, waarin klanten elkaar helpen. De derde vorm van social customer service draait om feedback van klanten. De klant geeft organisaties kennis en informatie over bepaalde zaken. Deze drie dimensies heeft Sikkenga ondergebracht in het volgende model:



Figuur 18. Drie dimensies van social customer service (Bron: Derksen, M., Oosterveer D. & Koster, B. (2014). M! Jaarboek 2014-2015. Amsterdam: Marketingfacts BV.)

Deze dimensies overlappen elkaar stelt Sikkenga. "In feite is dit een social 'sweetspot' waarin de klant een centrale rol binnen een organisatie gaat vervullen en de scheidslijn intern-extern c.q. medewerker-klant definitief vervaagt. Het is het ideaal dat organisaties nastreven die een social business willen worden, maar voor veel partijen nog toekomstmuziek" (Sikkenga, 2014).

Organisatie helpt klant

De eerste dimensie van het model schetst een situatie waarin de organisatie de leiding heeft in de conversatie. De organisatie beantwoordt servicevragen. Hiervoor zijn speciale webcare teams

samengesteld die actief vragen via Twitter, Facebook of andere social media beantwoorden. Maar dit kan ook in de vorm van bijvoorbeeld een informatieve Youtube-video zijn. Dit wordt ook gezien als service waarin de organisatie leidend is. De organisatie moet zich realiseren dat het niet meer één op één een gesprek aan gaat met de klant. Social media is een open en bloot kanaal waarin de hele wereld mee kijkt. "Het is belangrijk dat webcare teams de selfservice behoefte van klanten maximaal voeden" (Sikkenga B., 2014).

Klant helpt organisatie

In de tweede dimensie staat de feedback van klanten aan organisaties centraal. "De focus ligt op relevante signalen van klanten die organisaties kunnen gebruiken voor aanpassingen van processen, het verbeteren van reputatie en zelfs voor het realiseren van additionele verkoopdoelstellingen" (Sikkenga B., 2014). Sinds de introductie van social media kunnen klanten hun mening heel gemakkelijk en snel delen met organisaties. De stem van de klant wordt steeds beter gehoord binnen veel organisaties. Dit komt doordat social media erg transparant en toegankelijk is. Daarnaast kan één bericht op Facebook of Twitter erg veel problemen veroorzaken. Social media heeft een veel grotere reikwijdte dan bijvoorbeeld klantcontact via de telefoon. De klant kan op die manier druk uitoefenen op grote, voorheen onbereikbare, organisaties. De macht in de conversatie verschuift naar de klant. Klanten denken namelijk ook steeds meer mee met een organisatie blijkt uit onderzoek van MWM2 (2014) en dit doen ze ook graag. Het stimuleren van ratings en reviews valt ook onder deze dimensie (Sikkenga B., 2014).

Klant helpt klant

In de derde dimensie helpen klanten elkaar en is de organisatie 'slechts' faciliterend. Dit gebeurt tegenwoordig vooral in de vorm van fora. Organisaties richten steeds vaker hun eigen forum op waarin klanten antwoorden kunnen vinden op vragen. En deze vragen worden niet alleen beantwoord door de organisatie. Klanten hebben ook de mogelijkheid om elkaars vragen te beantwoorden. En dit gebeurt bij sommige organisaties dan ook massaal. Denk hierbij aan het succesvolle forum van T-Mobile waarin klanten continu actief zijn en elkaar helpen. Veel organisaties richten een forum op om op die

manier kosten te besparen op de eerste dimensie 'organisatie helpt klant'. "Er is meer", stelt Sikkenga. Als organisatie mag je het kennisniveau van klanten niet onderschatten. Klanten hebben vaak meer kennis dan je denkt. Deze dimensie gaat pas werken als klanten zich echt verbonden voelen met de organisatie en "zich intrinsiek gemotiveerd voelen om anderen te helpen" (Sikkenga, 2014.)

I.II De Conversation Company

Volgens Steven van Belleghem (2012) moeten bedrijven zich opnieuw uitvinden. "Enkele jaren geleden bestond Twitter niet, had Facebook slechts een paar miljoen gebruikers, Youtube moest nog opgericht worden en van mobiel internet was helemaal geen sprake. (...) Deze radicale verandering zorgt voor de behoefte aan het heruitvinden van onze bedrijven" (Belleghem S. van, 2012, p. 14).

Organisaties moeten de conversaties met klanten, maar ook met medewerkers, centraal stellen. "Het doel is het conversatiepotentieel van uw bedrijf volledig te benutten" (Belleghem S. van, 2012, p. 14).

Conversaties met en tussen mensen zijn erg belangrijk voor veel organisaties. Social media is hier een hele belangrijke factor in. Dit kanaal heeft de conversaties veranderd en versneld en heeft er voor gezorgd dat organisaties continu met klanten kunnen samenwerken. Organisaties transformeren in bedrijven die op een positieve manier waarde kan creëren via de conversatiekracht van mensen. "Het goed managen en slim inzetten van deze nieuwe media behoren absoluut tot de Conversation Company", aldus Belleghem. Een Conversation Company maakt gebruik van 4 pijlers stelt Van Belleghem (4C-model). Hieronder zijn deze pijlers in het kort weergegeven:

- **Customer experience**

De belangrijkste conversatiestarter bij consumenten is de ervaring (on- en offline) met producten of diensten van een bedrijf. Het managen van de *customer experience* – voor, tijdens en na een aankoop – is daarom de eerste pijler van de Conversation Company. Elke interactie is een mogelijke bron van conversaties. Zeker op social media is dit het geval.

- **Conversatie**

Het gebruik van producten en diensten leidt vaak tot vragen van consumenten. Als klanten vragen stellen, zorgt de Conversation Company uiteraard voor een degelijk antwoord. Dat is evident aan de klassieke kanalen (e-mail, telefoon, winkelpunt), maar de Conversation Company voegt het managen van de onlineconversatie hieraan toe. Ook hier komt social media weer om de hoek kijken.

- **Content**

Social media zijn er niet alleen om reactief vragen te beantwoorden, ook het proactief verspreiden van impactvolle content is uiterst relevant. Content over uw bedrijf is een conversatiestarter. U biedt relevante informatie zonder overdreven commercieel te zijn. Op die manier bouwt u aan de geloofwaardigheid van uw bedrijf. Uw content kan uiteindelijk leiden tot conversie en verkoop.

- **Collaboratie**

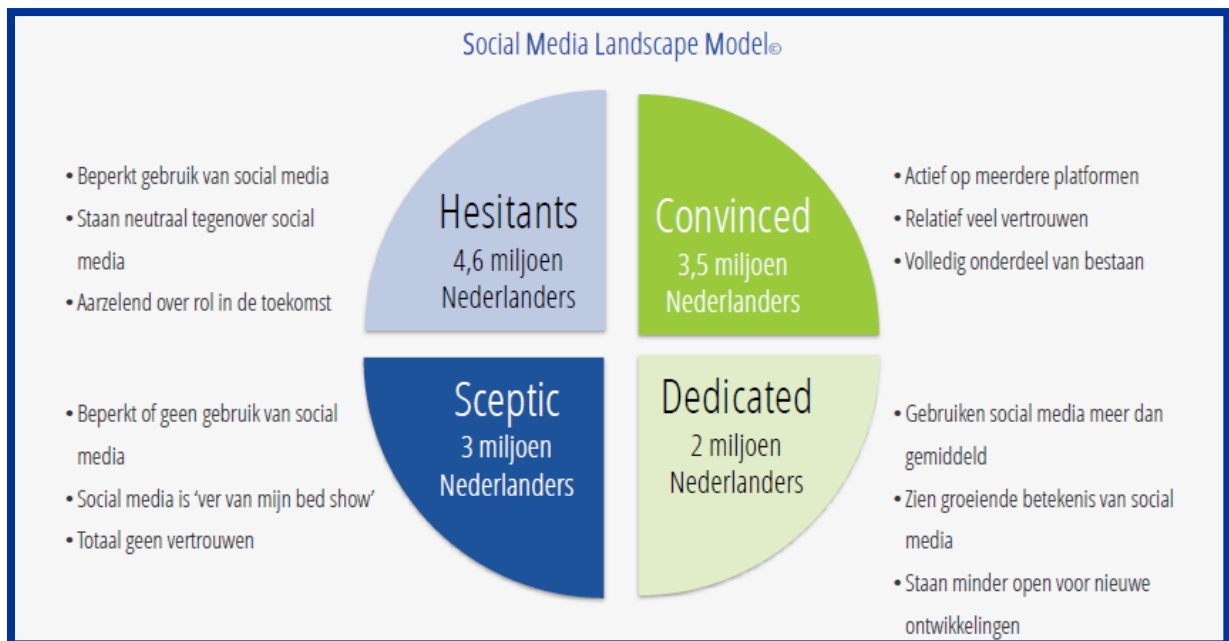
De Conversation Company bouwt een brug tussen medewerkers en klanten aan de hand van structurele collaboratie. Via interne en externe communities is er op een continue interactie tussen uw bedrijf en uw markt. Klanten worden betrokken in zowat alle bedrijfsbeslissingen. Dit is de vierde en laatste pijler.



Figuur 19. 4-C model of the Conversation Company. (Bron: Belleghem, S. van (September, 2012). *Social business: integreer social media met 'kikker-in-de-pan'-strategie*. [Online afbeelding] Gedownload op 01-05-2014, van <http://www.frankwatching.com/archive/2012/09/12/social-business-integreer-social-media-met-kikker-in-de-pan-strategie/>.

1.III Social Media Landscape Model

Newcom Research & Consultancy heeft een model ontwikkeld waarin het social media landschap wordt beschreven. Het model bestaat uit 4 groepen waar een social media gebruiker bij kan horen. Iedere groep heeft zijn eigen kenmerken en mening over social media en het gebruik daarvan. Iedere groep gedraagt zich ook anders op social media. De ene groep gebruikt social meer dan de ander.



Figuur 20. Social Media Landscape Model (Bron: Newcom Research & Consultancy (2014), *Nationale SocialMedia Onderzoek 2014, Het grootste trendonderzoek van Nederland naar het gebruik en verwachting van socialmedia #NSMO*, p. 27)

Hesitants

Letterlijk vertaald uit het Engels betekent dit: besluitelozen. Het zijn mensen die af en toe gebruik maken van social media. Ze maken vaak gebruik van 1 of meerdere platformen. *Hesitants* hebben niet echt een mening over social media. Ze zijn erg neutraal en besluiteloos wat dat betreft. Deze groep weet niet echt goed wat er met social media gaat gebeuren in de toekomst.

Convinced

Letterlijk vertaald uit het Engels betekent dit: overtuigd zijn. Deze groep ziet het nut van social media in en hebben vertrouwen in het kanaal. Ze zijn actief op meerdere platforms (bijvoorbeeld: Facebook, Twitter of Instagram). Dit soort mensen zijn ervan overtuigd dat social media in toekomst nog belangrijker zal worden voor hen en de maatschappij. Het zijn met name jongeren die voorkomen in deze groep. Deze groep is fanatiek supporter van alles wat te maken heeft met social media.

Dedicated

Letterlijk vertaald uit het Engels betekent dit: toegewijd. Deze groep is meer dan gemiddeld actief op social media. Dit zijn mensen die begrijpen dat social media een steeds belangrijke rol spelen in het leven van de mens. En zij verwachten dat deze ontwikkeling zich ook door gaat zetten. Het merendeel is neutraal als het gaat om vertrouwen in social media. Deze groep is erg gehecht aan hoe social media nu zijn. Ze staan minder open voor veranderingen.

Sceptic

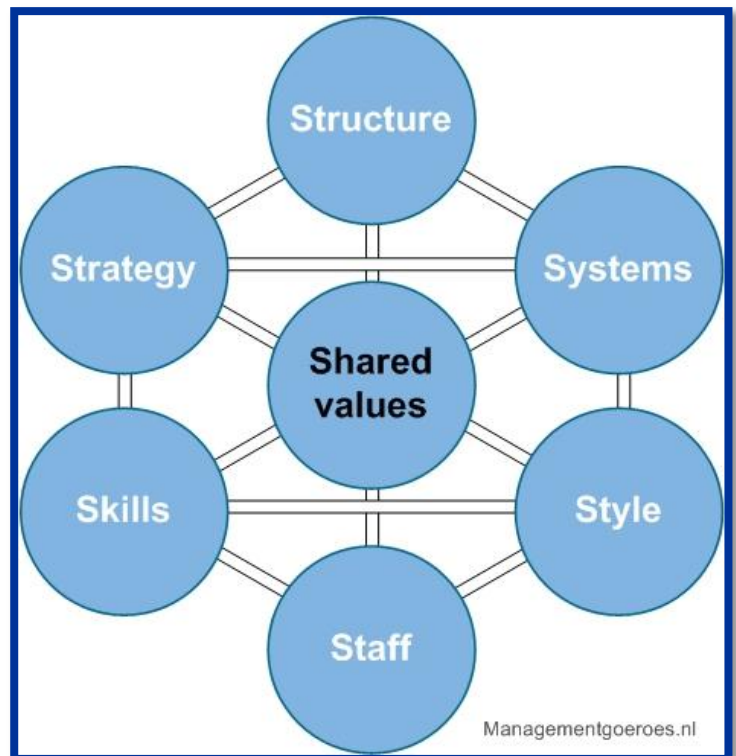
Letterlijk vertaald uit het Engels betekent dit: sceptisch. Het zijn mensen die heel beperkt gebruik maken van social media om op de hoogte te blijven van wat er speelt in de wereld. Deze groep denkt over het algemeen dat social media geen grotere rol gaat spelen in hun leven. *Hesitants* tonen aan weinig vertrouwen te hebben in social media en alles wat daarbij hoort. Jongeren komen nauwelijks voor in deze groep.

II. Interne Analyse SNS Bank

Aan de hand van het 7S model van McKinsey (1981) ga ik een interne analyse maken van SNS Bank. Dit doe ik door middel van het bedrijf onder te verdelen in zeven hoofdonderdelen. Uit het model wordt duidelijk dat er geen eenduidige manier van slagen is die voor elk bedrijf geldt, maar dat sturing wel degelijk mogelijk is. De benadering van elk van de 7 factoren beïnvloedt ook de andere 6 en moet deze daarom ook ondersteunen. Op deze manier worden alle factoren, en daarmee de gehele organisatie, versterkt. Belangrijk is dus dat er samenhang is tussen alle factoren.

Figuur 21. 7S Model van McKinsey (1981). (Bron: ManagementGoeroes.nl (maart 2013). 7S model McKinsey. Geraadpleegd op 30-01-2014, van <http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/>.)

Van deze zeven hoofdonderdelen zijn er drie harde onderdelen en vier zachte onderdelen. De harde onderdelen zijn zaken die men kan bedenken en uitvoeren. Daardoor is het makkelijk om deze onderdelen te beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan het opstellen van een strategisch plan. De vier zachte onderdelen zijn echter minder makkelijk te beïnvloeden. Ze richten zich meer op de bedrijfscultuur en zijn hierdoor moeilijker te vatten. Systems, strategy en structure zijn de drie harde onderdelen van het 7S Model. Shared values, staff, style en skills zijn de vier zachte onderdelen. In de interne analyse beschrijf ik de zeven onderdelen van het 7S model van McKinsey



en hoe deze zich verhouden tot SNS Bank. Een dergelijke interne analyse is naar mijn mening niet van kritiek belang voor mijn onderzoek, maar biedt wel inzichten in de organisatie en hoe deze te werk gaat. Dit kan mogelijk bijdragen aan een beter advies.

Systeem

Dit zijn de systemen die nodig zijn om de producten en diensten van SNS Bank te leveren aan de klant. Bijvoorbeeld het CRM systeem en andere informatiesystemen. Kortom, welke systemen zijn nodig voor SNS Bank om goed te kunnen functioneren? In mijn geval is het belangrijk dat ik dit doortrek naar de systemen die de afdeling webcare gebruikt. Aangezien mijn onderzoek gericht is op service via social media. BuzzCapture is een organisatie die deze systemen verschaft aan SNS Bank. Voor het monitoren van alle sociale media en online fora gebruikt SNS Bank BuzzCare. Dit is een programma dat alle uitingen over SNS Bank samenbrengt in één overzicht. Hierdoor kunnen de medewerkers van webcare heel snel en effectief reageren. Met deze manier van werken wordt de klantenservice versneld en dus verbeterd. Daarnaast maakt de afdeling webcare sinds kort gebruik van de Brand Monitor. Hiermee kan de afdeling rapportages maken en deze vervolgens presenteren aan het management. Deze rapportages bestaan uit de meest gestelde vragen van de afgelopen week, wat was er populair op social media (trending topic) en andere interessante ontwikkelingen op het internet voor SNS Bank. De afdeling webcare maakt ook gebruik van klantsystemen als KIS en SAS. KIS is een CRM systeem waar al het contact dat SNS Bank heeft met haar klanten wordt vastgelegd. Denk hierbij aan telefooncontact, mails, brieven etc.. SAS is het onderliggende systeem waar alle betalingen op draaien. SAS registreert ook alle informatie die erover een klant te vinden is. Denk hierbij aan soort rekening, hypotheek, blokkades, transacties etc.. Met deze systemen kunnen dus merendeel van alle klantcontacten geregistreerd worden. Hierdoor kan de afdeling webcare beter handelen wanneer zij met een klant in contact staan.

Strategie

Met de strategie wordt de toekomstvisie van SNS Bank bedoeld. Welke doelen heeft de bank voor ogen en hoe denkt de organisatie deze te gaan behalen? Strategie is niet het belangrijkste onderdeel, maar één van de zeven hoofdonderdelen. De missie van SNS Bank luidt: *Eenvoud in geldzaken*. SNS

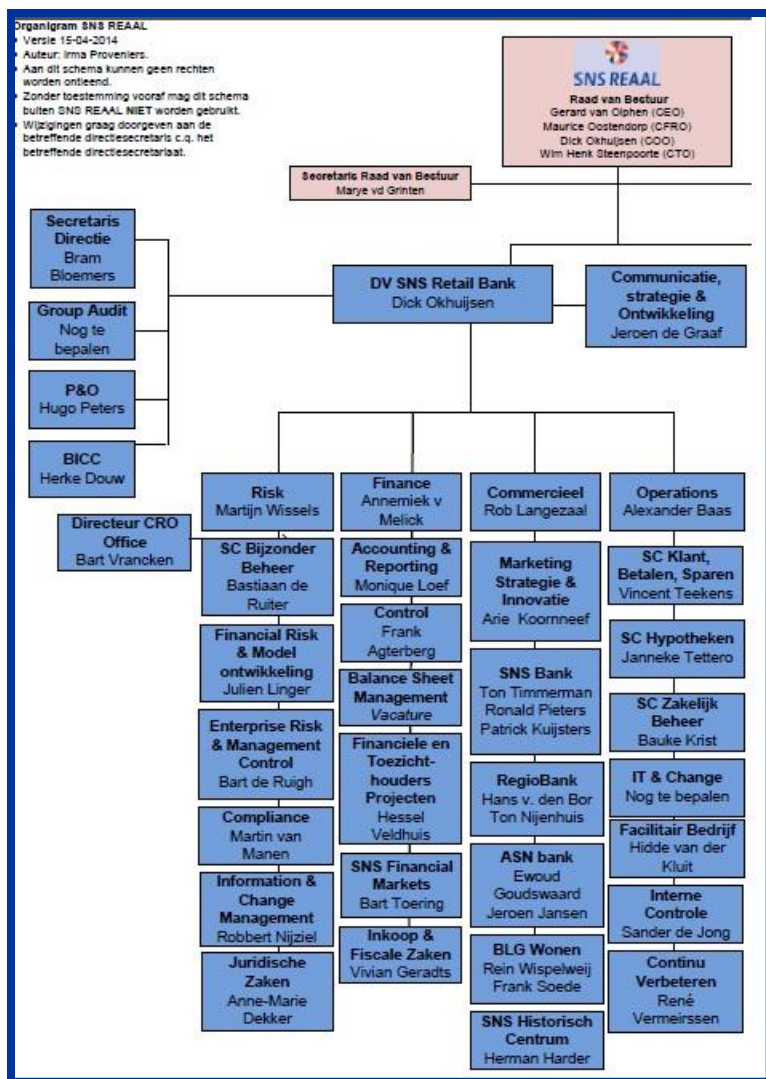
Bank wil Nederlanders faciliteren bij al hun geldzaken. SNS Bank gaat de mensen die iedere ochtend weer in heel Nederland aan het werk gaan, de rust en ruimte van inzicht, overzicht en vooruitzicht in geldzaken geven. SNS Bank is pas tevreden als iedere Nederlander grip op z'n geldzaken heeft en financieel gezond is. Dit wil de organisatie bereiken door eenvoudige procedures, eenvoudige communicatie naar klanten, eenvoudige producten en diensten en natuurlijk eenvoudige taal in brieven en telefonische gesprekken. Daarnaast wil de bank dit bereiken door betrokken medewerkers met een hart voor de zaak in dienst te nemen. Dit vertaald zich door naar een ander belangrijk onderwerp voor SNS Bank, namelijk klantenservice. Een goede klantenservice en een tevreden klant staan centraal. 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 geldzaken regelen. Bijvoorbeeld via de telefoon, met een adviseur aan huis of in een SNS Winkel. SNS Bank staat net als de moederorganisatie voor eenvoud in geldzaken. Zie figuur 22 voor overzichtelijke weergave van de merkpositionering van SNS Bank.



Figuur 22. Merkpositionering SNS Bank. (Bron: Intern document SNS Bank, 2014).

Structuur

Dit is de wijze waarop SNS Bank intern is ingericht. Hoe ziet het organogram eruit? Hier is zichtbaar welke afdeling verantwoordelijk is voor welk proces en wie aan wie rapporteert. SNS Bank is onderdeel van SNS Reaal. SNS Reaal staat voor diversiteit aan producten, diensten en mensen en hun verschillende ambities. Dit is nadrukkelijk terug te zien in het logo, de caleidoscoop. De facetten in deze caleidoscoop staan voor de producten en diensten die de verschillende merken leveren. Deze zijn los verkrijgbaar, maar samen geven ze de hele organisatie weer en sluiten ze naadloos op elkaar aan. SNS Bank is dus niet het enige merk wat onder deze moederorganisatie valt. Merken als ASN Bank, BLG Wonen, RegioBank, Reaal, RouteMobiel, SNS Securities en Zwitserleven vallen ook onder SNS Reaal. Maar er zijn nog meerdere merken onderdeel van het moederbedrijf. Ieder merk heeft zijn eigen specialisatie en deskundigheid. Deze merken richten zich samen vooral op de Nederlandse retailmarkt, inclusief het midden- en kleinbedrijf (MKB). Om dit verhaal te verhelderen is in figuur 23 een deel van het organogram te zien van SNS Reaal.



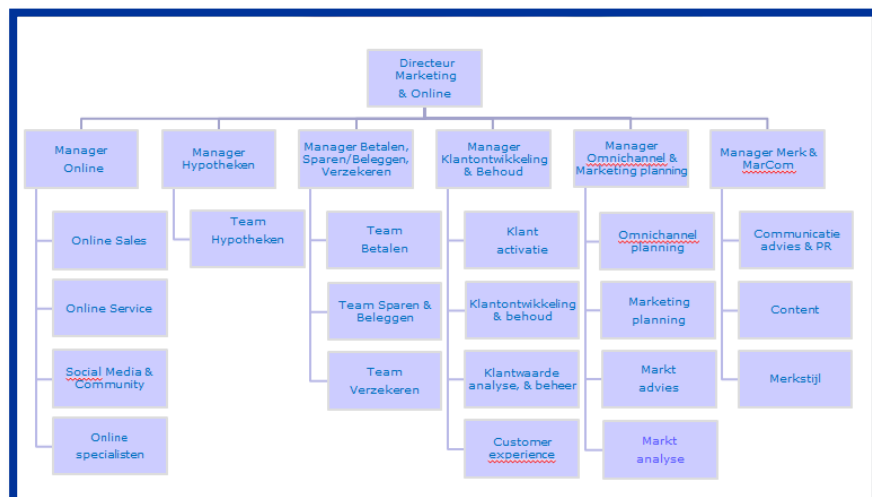
Figuur 23. Deel van het organigram SNS Reaal. (Bron: Intern document SNS Bank, 2014.)

Er zijn veel managementlagen binnen de gehele organisatie. Zowel bij SNS Bank als bij de moederorganisatie SNS Reaal. Dit komt omdat een organisatie is met veel disciplines. SNS Bank is terug te vinden in figuur 23. Dit is een deel van de organigram van SNS Reaal. Ik heb de verzekeringstak van SNS Reaal buiten beschouwing gelaten. Deze is niet relevant voor mijn afstudeeronderzoek. SNS Bank is onderdeel van SNS Retailbank wat staat voor alle banken die onder SNS Reaal vallen. In figuur 24 is het organigram van de marketingafdeling van SNS Bank te zien. De marketingafdeling is, op het moment van schrijven, hergestructureerd. Ik ben werkzaam geweest onder de afdeling 'Content'.

Figuur 24. Nieuwe organigram Marketing & online SNS Bank. (Bron: Intern document SNS Bank, 2014.)

Gedeelde waarden

Dit gaat over de bedrijfscultuur die er binnen SNS Bank heerst. De shared values staan in het midden van het 7S model en dat is niet voor niets gedaan. Het idee hierachter is dat de centrale waarden binnen een bedrijf invloed hebben op alle



andere facetten. Een bedrijf is opgezet met een bepaald denkbeeld (visie) van de oprichters. Dit straalt door naar alle delen van het bedrijf. Veranderen de centrale waarden binnen een bedrijf, dan heeft dit invloed op alle factoren binnen het bedrijf. De bank probeert zo toegankelijk mogelijk te zijn, zodat klanten weten waar ze financieel aan toe zijn. Dit is de visie die de bank aanhoudt. De kernwaarden van SNS Bank zijn uit te drukken in: menselijk, daadkracht, eenvoud en eerlijkheid. Transparantie en eenvoud in geldzaken staan centraal in de organisatie. Zo denken de marketeers, schrijven de redacteurs en helpen de medewerkers klanten in de SNS Winkels door heel Nederland.

Personeel

Dit is de staf, de medewerkers, van SNS Bank. Hoe motiveert, traint en beloont de bank haar personeel? Wat is het HR beleid? Kortom, wat voor soort mensen werken er bij SNS Bank? Er werken een diversiteit aan mensen bij SNS Bank. Verschillen in cultuur, geslacht, interesses etc.. De verhouding in man/vrouw is ongeveer gelijk. Er heerst een prima sfeer op de werkvloer. Mensen zijn vriendelijk en bereid elkaar te helpen. Medewerkers van SNS Bank krijgen de kans zichzelf te ontwikkelen. Dit is in de vorm van cursussen, trainingen, workshops en opleidingen. Door die diversiteit aan mensen zijn er ook diversie competenties aanwezig in de organisatie. Voor ieder probleem is wel een medewerker te vinden die dat op kan lossen.

Managementstijl

Dit onderdeel gaat over de stijl van leidinggeven door het management van de bank. Is de sfeer informeel of formeel? Het management van de bank is redelijk toegankelijk. Ze werken vaak op de verdieping waar alle andere medewerkers van de bank ook werkzaam zijn. Schrijven regelmatig blogs voor het intranet om zo de medewerkers op de hoogte te houden van hun werkzaamheden. De werksfeer is erg dynamisch en informeel. SNS Bank hanteert geen 'dasje, jasje cultuur', maar iedereen dient gewoon netjes en representatief gekleed te zijn. Het dynamische aspect aan het werken bij SNS Bank is het 'Nieuwe Werken'. Dit houdt in dat mensen niet meer vast op één plek werken maar op verschillende flexibele plekken door het gebouw werken. Doordat deze sfeer er intern heerst, communiceert de bank ook zo naar buiten. De bank presenteert zich als een begrijpelijke organisatie zonder moeilijk bankjargon.

Vaardigheden

Wat zijn de sterke punten van SNS Bank? Hierover gaat het in het laatste onderdeel van het 7S model van McKinsey (1981). Het merendeel van het personeel heeft een HBO studie afgerond. Daarnaast krijgen zij van SNS Bank de mogelijkheid om zich ieder jaar opnieuw verder te ontwikkelen binnen hun eigen vakgebied. De diversiteit in werkzaamheden is erg groot en daarom zijn er ook veel verschillende mensen met verschillende specialiteiten. Elke afdeling en ieder persoon heeft zijn of haar eigen specialisaties en bekwaamheden.

III. Een nadere toelichting op mijn onderzoek

In deze bijlage licht ik de manier waarop ik onderzoek heb gedaan verder toe. Dit doe ik aan de hand van de drie onderzoeksvragen. Iedere onderzoeksvraag heeft een aparte vorm van onderzoek namelijk. Met drie verschillende vormen van onderzoek beantwoord ik de centrale vraag in mijn adviesrapport. Dit wordt *triangulatie* genoemd (Verhoeven, 2010). Ik maak gebruik van kwalitatief onderzoek, kwantitatief onderzoek en ondersteunend een secundaire analyse van eerder onderzoek. Dit versterkt elkaar en zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van mijn onderzoek wordt verhoogd.

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

Zoals eerder vermeld, in paragraaf 1.2.2 van het adviesrapport, maak ik voor dit onderdeel van mijn onderzoek gebruik van kwalitatief onderzoek. Een interview leek mij de beste manier om deze informatie te verschaffen. Bij een interview is de beleving van de ondervraagde erg belangrijk. Eigenlijk het belangrijkste. Het gaat om de motieven en mening van de ondervraagde. Omdat ik op zoek ben naar wat, volgens ervaringsdeskundigen van vooruitstrevende bedrijven, de ontwikkelingen zijn op het gebied van service via social media is het dus verstandig om interviews af te nemen. De interviews die ik heb afgenomen vonden plaats in de vorm van een tweegesprek. Dat wil zeggen dat ik, als interviewer en een ander persoon, als ondervraagde, aan het interview deelnemen. Ik heb er voor gekozen om een *half gestructureerd interview* (Verhoeven, 201) af te nemen bij deze onderzoeksgroep. Bij dit soort interviews is er wel een vragen- of onderwerpenlijst (*topiclijst*). Maar is er ook zeker genoeg ruimte voor de ondervraagde om zijn of haar mening te uiten. Ik heb mezelf flexibel opgesteld en ben meegegaan met het verhaal van de ondervraagden. Hierdoor heb ik gedegen interviews kunnen afnemen. Om enige subjectiviteit te beperken heb ik de gesprekken opgenomen met mijn telefoon. Ik heb, doordat ik nauw betrokken ben bij het onderwerp, namelijk al snel een mening over wat iemand zegt in een interview. Om dit - te snel conclusies trekken - te voorkomen heb ik dus alle interviews opgenomen. Zo houdt ik enige objectiviteit en kan ik na het interview alles rustig op een rij zetten. Deze interviews heb ik naderhand nog een keer teruggeluisterd en vervolgens uitgewerkt.

Ook heb ik gebruik gemaakt van gegevens uit eerder onderzoek en deze geanalyseerd. Dit wordt ook wel *secundaire analyse* genoemd. Dit heb ik gedaan om in eerste instantie de uitkomsten uit de interviews te ondersteunen. Daarnaast scheelt het heel veel tijd en bleken de gegevens uit eerder onderzoek en blogs heel erg bruikbaar. Het enige nadeel van dit soort van onderzoek is dat ik niet echt invloed heb gehad op de samenstelling van deze gegevens. Ik heb veel informatie uit blogs op diverse websites kunnen halen. Bijvoorbeeld op Marketingfacts.nl en Frankwatching.com. Deze blogs zijn niet altijd even betrouwbaar als erkende literatuur, maar geven wel een goed beeld van wat er speelt in de wereld van social customer service. Daarnaast heb ik eerdere onderzoeken van bijvoorbeeld onderzoeksbureau MWM2, maar ook andere bedrijven kunnen raadplegen. Deze gegevens gezamenlijk ondersteunen het eigen onderzoek.

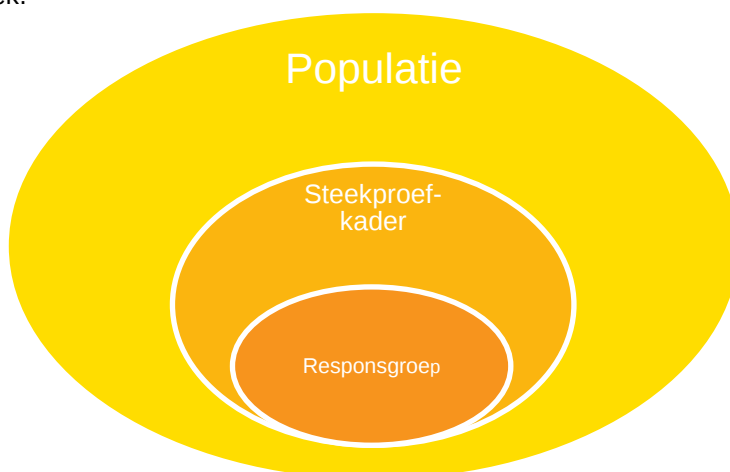
Onderzoeksvraag 2. Hoe ziet de wereld van service via social media voor SNS Bank eruit?

Voor dit deel van mijn onderzoek heb gebruik gemaakt van gegevens die in principe al beschikbaar waren. Deze gegevens zijn echter nog nooit eerder op deze manier samengesteld door SNS Bank. Daarom is dit dus géén vorm van secundaire analyse. Het is eigen onderzoek. Met deze gegevens wil ik een voorspelling kunnen doen van hoe social customer service voor SNS Bank eruit ziet in de toekomst (2015/2016). 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, maar ook aan populaire onderwerpen en een vergelijking met concurrenten. Deze gegevens waren in principe al voorhanden, maar SNS Bank heeft deze nog niet eerder op deze manier samengesteld. In mijn onderzoek heb ik deze verschillende gegevens samengebracht en geanalyseerd. Met deze gegevens heb ik een duidelijk 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. Voorafgaand aan het onderzoek heb ik, samen met Marc van den Boom, een schatting gemaakt van de grootte van deze populatie. In mijn plan van aanpak

heb ik een populatie van 300.000 klanten benoemd. Na berekeningen kwam ik toch uit op een populatie van 50.000 klanten. De schatting van de populatie in mijn plan van aanpak was dus te ruim. De populatie is de groep mensen of zaken waar ik een uitspraak over wilt doen. Dat betekent natuurlijk niet dat ik al deze 50.000 klanten heb ondervraagd. Dit neemt te veel tijd in beslag. Daarom neem ik een steekproef uit de populatie van mijn onderzoek. Ik hanteer hiervoor een *enkelvoudige aselechte steekproef* (Verhoeven, 2010). Dat wil zeggen dat ik uit de gehele populatie een willekeurige steekproef neem. Een willekeurige steekproef betekent dat ieder persoon uit de populatie evenveel kans heeft om in de steekproef terecht te komen. Deze steekproef bestaat uit 4000 personen. De personen in de steekproef hebben dezelfde kenmerken als de gehele populatie en daardoor is de steekproef valide te noemen. De kenmerken zijn terug te vinden in paragraaf 1.2.1. Mannen (57%) en vrouwen (43%) zijn ongeveer evenredig verdeeld. Daarnaast zijn ook alle leeftijden tussen de 20 en 50 jaar zo gelijk mogelijk verdeeld. Om deze redenen vormt de steekproef ook een goed beeld van de gehele populatie. De responsgroep zijn de klanten die uiteindelijk deel hebben genomen aan mijn onderzoek.



Figuur 25. Populatie - steekproef – responsgroep.

Mijn steekproefkader bestaat dus uit 4000 klanten van SNS Bank. Deze zijn allemaal uitgenodigd om deel te nemen aan mijn onderzoek. Er is dus niet voor gekozen om de gehele populatie een uitnodiging te sturen. Dit is op basis van de expertise van Marnix de Bruin (Marktonderzoeker bij SNS Bank) en Bjorn Kummeling (Interactie Marketing bij SNS Bank) gedaan. Sommige klanten in de populatie hebben namelijk geen geldig emailadres of zijn al eerder benaderd voor een marktonderzoek in de afgelopen tijd. In mijn plan van aanpak heb ik ook aangegeven een aantal prijzen te verloten onder de deelnemers van het onderzoek. Om op die manier een te lage respons te voorkomen. Op advies van Marnix de Bruin heb ik dit niet gedaan. Hij en Bjorn Kummeling verwachtten dat de respons hoog genoeg zal zijn om een gedegen uitspraak te kunnen doen.

Representativiteit

In mijn plan van aanpak heb ik gesteld dat een respons van 383 genoeg is voor een representatief onderzoek. Dit heb ik later, na het duidelijk worden van de precieze populatie, bijgesteld. Op basis van berekeningen van SurveyMonkey.com heb ik bij een populatie van 50.000 een responsgroep van tussen de 370 en 383 nodig. Zie figuur 26. SurveyMonkey is één van de meest populaire online enquêtesoftware ter wereld.

Figuur 26. Steekproefcalculator (Bron: SurveyMonkey.com, 2014)

Deze aantallen zijn op basis

Populatie	Foutmarge			Betrouwbaarheidsinterval		
	10%	5%	1%	90%	95%	99%
100	50	80	99	74	80	88
500	81	218	476	176	218	286
1.000	88	278	906	215	278	400
10.000	96	370	4.900	264	370	623
100.000	96	383	8.763	270	383	660
1.000.000+	97	384	9.513	271	384	664

Opmerking: deze cijfers zijn uitsluitend bedoeld als ruwe richtlijnen. Tevens kunt u bij populaties van meer dan 1 miljoen wellicht het beste enigszins naar boven afronden naar het dichtstbijzijnde honderdtal.

van een foutmarge¹ van 5% en een betrouwbaarheids-interval² van 95%. Dit zijn de meest gebruikelijke aantallen voor een foutmarge en betrouwbaarheidsinterval.

Uiteindelijk hebben 288 klanten deelgenomen aan mijn onderzoek. Dit is dus de responsgroep van mijn onderzoek. Dit is lager dan het gewenste aantal. Ik ben uitgegaan van de expertise van Marnix de Bruin en Bjorn Kummeling. Zij gaven aan dat een steekproef van 4000 echt genoeg was. De respons bleek dus lager dan verwacht. Echter ben ik tevreden over de respons. De foutmarge valt echter wel, door de lagere respons, hoger uit. Door een hogere foutmarge is de zekerheid dat de antwoorden uit mijn responsgroep overeenkomen met de opvattingen van de gehele populatie iets gekrompen. De foutmarge komt na berekeningen op zo'n 5,7% te liggen.

Hoe kom ik tot deze foutmarge? Dit heb ik op basis van berekening van de calculator op de website van Jelke Bethlehem (2014) gedaan. Zie figuur 27. Een populatie van 50.000 en een respons van 288. Op advies van Floris Venema (docent aan de Hogeschool van Utrecht) heb ik 50% genomen bij

Schatting van een percentage

Voor het schatten van een percentage moeten u in de tabel hieronder enkele gegevens invullen. U moet alle velden invullen.

De omvang van de populatie. Is die omvang niet bekend, vul dan een schatting in:	50000
De omvang van de steekproef:	288
Het percentage dat in de steekproef is gevonden:	50

Hebt u alle gegevens ingevuld, klik dan op de knop **Bereken** hieronder:

Bereken	Schatting voor het populatiepercentage:	50
	Standaardfout van de schatter:	2.943
	Ondergrens van het betrouwbaarheidsinterval:	44.232
	Bovengrens van het betrouwbaarheidsinterval:	55.768
	Betrouwbaarheid:	95%

'Het percentage dat in de steekproef is gevonden'. Dit heeft als reden dat de mogelijke foutmarge dan het grootst is. Vervolgens berekent de calculator de volgende standaardfout: 2,943. Bij een betrouwbaarheidsinterval van 95% vermenigvuldig ik 1,95 met de standaardfout. Uit deze vermenigvuldiging komt dan de werkelijke foutmarge. Dit is afgerond een foutmarge van 5,7%.

Figuur 27. Foutmargecalculator (Bron: Survey-onderzoek.nl, 2014)

Ook zijn er onvoldoende respondenten in mijn onderzoek die SNS Bank op dit moment

volgen via social media. Om deze reden 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. Conclusies over dit onderwerp trek ik op basis van eerder onderzoek, mijn interviews met ervaringsdeskundigen en mijn eigen verwachtingen. 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. Deze informatie is meegenomen in dit adviesrapport en de uitwerking daarvan staat in bijlage VIII.

Samenvattend is de foutmarge van mijn totale onderzoek laag en daarom denk ik dat, ondanks de lagere respons, ik een redelijk gedegen uitspraak kan doen over gehele populatie. De uitkomsten van het klantonderzoek (survey) zijn te vinden in bijlage V.

¹ Foutmarge = De mate van zekerheid dat de antwoorden uit de steekproef overeenkomen met de opvattingen van de gehele populatie.

² Betrouwbaarheidsinterval = Een betrouwbaarheidsinterval is de waarschijnlijkheid dat de steekproef die gekozen is relevant was voor de verkregen resultaten.

IV. Kosten

Mijn aanbevelingen aan SNS Bank brengen kosten met zich mee. Om hier een beeld van te geven heb ik onderzoek gedaan. De gegevens uit dit onderzoek zijn afkomstig van de P&O afdeling van SNS Reaal en Desan Research Solutions.

<i>Medewerker klantenservice (1)</i>	
Bruto jaarsalaris (36 uur per week incl. vakantietoeslag en 13e maand)	€ 40.495,48
Sociale lasten	€ 7.297,29
Pensioen	€ 3.618,31
Werving & selectiekosten	€ 7.500,00
Subtotaal	€ 58.911,07
<i>Medewerker klantenservice (2)</i>	€ 58.911,07
Totale kosten medewerkers klantenservice per jaar	€ 117.822,14
<i>Extra onderzoek social media (stagiair & online social media onderzoek)</i>	
Stagiair (32 uur per week. 6 maanden.)	€ 3.198,00
<i>Online social media onderzoek (door: DESAN Research Solutions)</i>	
Opstartkosten	€ 170,00
Overleg & organisatie	€ 500,00
Aanmaken CAI-programma & levering inlogcodes	€ 460,00
Veldwerk (incl. helpdesk, gebruik software & dataverkeer)	€ 500,00
Standaardrapportage (incl. aanlevering responselink - tellingen)	€ 250,00
Subtotaal	€ 1.880,00
Totale kosten 'Extra onderzoek social media'	€ 5.078,00
Totaal begrote kosten	€ 122.900,14

Figuur 28. Kostenplaatje van de gegeven adviezen.

De kosten van het 'Online social media onderzoek (door: DESAN Research Solutions)' zijn bij benadering. Een webcare medewerker valt officieel onder de functie van 'Klantenservice medewerker' binnen SNS Bank. Deze kosten zijn het gemiddelde van de laagste en hoogste salarisschaal van een 'Klantenservice medewerker'. Het verruimen van de 'openingstijden' van de klantenservice via social media brengt natuurlijk ook extra werktijden en dus kosten met zich mee. Deze worden echter opgevangen door minimaal twee extra werknemers (2 FTE) in dienst te nemen. Eén FTE is op basis van een werkweek van 36 uur. De verruiming van de 'openingstijden' zorgt er voor dat er 38 uur per week aan tijd bij komt dat SNS Bank bereikbaar is op social media. Dit is dus op te vangen met ongeveer één extra medewerker. Ik verwacht dat door deze verruiming, maar ook doordat klanten steeds meer gebruik gaan maken van service via social media het aantal servicevragen toeneemt. Dit is op te vangen door een tweede medewerker klantenservice in dienst te nemen. Deze twee werknemers nemen samen het extra werk over en zorgen dat de klant met aandacht en snelheid geholpen kan worden via social media. Want daar draait het tenslotte om, de klant! Dit advies heb ik voorgelegd aan SNS Bank en de bank staat er voor open om dit advies op te volgen. Het is aan de organisatie of dit onderdeel van mijn advies daadwerkelijk zo wordt uitgevoerd. Met dit kostenoverzicht wil ik SNS Bank een beeld geven van de eventuele kosten van mijn advies.

Interview Martin Kloos (Strategy Director bij Social Embassy)

Datum: 13-02-2014 Tijdstip: 16:00 uur Locatie: Social Embassy (Moermanskkade 81, Amsterdam)

Wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van webcare/service via social media? Waar moeten bedrijven echt op letten het komende jaar?

Ontwikkeling 1: Bereikbaarheid

Dit hoeft niet perse 24/7 te zijn. Tenzij je KLM heet en in 25 verschillende landen(nationaliteiten) actief bent. Het is namelijk overbodig en niet haalbaar voor de meeste organisaties. Het heeft zo'n grote impact op je organisatie. Je krijgt ook te maken met allemaal wetten en regelgeving.

"Je moet webcare kunnen aanbieden wanneer er vraag is vanuit de klant." Bij telecombedrijven ziet men een trend van een stijging van vragen op werkdagen tussen 18:00 en 24:00 en in de weekenden. Om 17:00 'uitklokken' en niet meer bereikbaar zijn voor klantvragen via social media is niet meer van deze tijd. Daarom zijn veel telecombedrijven en andere organisaties nu ook 7 dagen per week van 07:00 uur tot 24:00 bereikbaar/beschikbaar zijn. Omdat er namelijk vraag is binnen deze tijdstippen. Telecombedrijven zijn echte voorlopers wat dat betreft, vind ik. Na 24:00 valt het aantal vragen van klanten wel een beetje stil.

"Als je webcare goed hebt geregeld als organisatie heb je eigenlijk nooit te maken met achterstanden" In de avonden moet een organisatie proberen zoveel mogelijk vragen weg te werken. Hierdoor kunnen de medewerkers de volgende ochtend beginnen met een relatief schone lei. *Je moet daar wel de capaciteit, de middelen en het geld voor hebben.*

Ontwikkeling 2: Servicelevel agreements

Hiermee bedoel ik dat een organisatie, en dan specifiek een webcare afdeling, bepaalde prestatienormen moet halen. Om webcare goed te organiseren moeten er duidelijke servicelevel agreements worden gemaakt.

Bijvoorbeeld: Wij als SNS Bank reageren binnen een twee uur. Wij als SNS Bank zijn empathisch in onze reacties. Wij als SNS Bank zijn bereikbaar van 07:00 t/m 22:00 uur. Etc..

Ontwikkeling 3: Reporting/Verantwoording van webcare activiteiten

Eerder genoemde ontwikkelingen komen eigenlijk terug in de trend die ik nu ga noemen. Reporting van alle webcare activiteiten wordt steeds meer gestandaardiseerd naar wat er binnen klantenserviceafdelingen/callcenters algemeen bekend is. Telecombedrijven (client van de organisatie waar Martin voor werkt, Social Embassy) rapporteert bijvoorbeeld binnen het klantensysteem. Hier worden dus ook alle telefoontjes en emails verzameld van de klant.

Telecombedrijven rapporteren en verantwoorden op de volgende vier KPI'S:

- Bereikbaarheid
- Servicelevel
- First contact resolution
- Transactionele NPS.

"Webcare is een hele lange tijd een apart ding binnen de organisatie. Eigenlijk een buitenbeentje." Tegenwoordig kan je er niet meer omheen. Webcare is heel erg belangrijk. Maar waarom implementeren organisaties niet gewoon de KPI's van de andere onderdelen van klantenservice ook bij webcare? En waarom rapporteren organisaties die KPI's dan niet geconsolideerd over alle kanalen heen? Zo kan je dit kanaal namelijk vergelijken met andere servicekanalen zoals telefoon en email. Daar komt heel veel bij kijken, want een callcenter heeft meestal bereikbaarheid en servicelevel rapportages in systemen geautomatiseerd. Echter heeft een webcare afdeling vaak niet de tools ingericht om bijvoorbeeld de KPI bereikbaarheid te rapporteren.

Monitoringorganisaties

Bedrijven zoals BuzzCapture rapporteren vaak op een hele eigen manier en niet op de manier die relevant en efficiënt is voor een organisatie. Je kan namelijk in systemen van BuzzCapture, GoTweet

etc. niet rapporteren op bereikbaarheid, servicelevel en dergelijke. Dit soort organisaties komen namelijk vanuit een monitoringachtergrond. Deze organisaties kijken naar hoeveel berichten er binnen komen, het sentiment daarvan en reactietijden daarop. Maar deze KPI's zijn vaak allemaal gericht op kwantiteit. Terwijl het gaat om kwaliteit.

"Dit soort monitoringsbedrijven bedenken hun hele eigen waarheid als het gaat om rapportage van webcare."

Dan nog even over die KPI'S. Kun je me uitleggen wat First Contact Resolution en NPS betekent voor webcare? *"Het kost best wel veel werk om bovengenoemde KPI's te implementeren."*

KPI: First Contact Resolution:

Dit is als een organisatie via social media een antwoord geeft waarmee de klant direct verder kan. De klant hoeft niet meer terug te komen voor meer informatie over of antwoorden op de vraag. Dit mag natuurlijk in meerdere berichtjes (Tweets/Reacties), maar het komt er op neer dat de klant niet op een later tijdstip met ongeveer dezelfde vraag zit. *"Je lost in de 'eerste kennismaking' al het probleem op"*

Bijvoorbeeld: Een klant stelt een vraag via Twitter of Facebook aan SNS Bank. SNS Bank geeft een antwoord wat in één keer goed is. De klant hoeft niet, binnen een aantal dagen, terugkomen voor antwoorden op die vraag.

KPI: Transactionele NPS:

De Net Promoter Score (NPS) geeft weer in hoeverre mensen bereid zijn om een bepaalde organisatie aan te bevelen bij anderen. Dit wordt door de meeste organisaties nog gemeten op andere servicekanalen. Denk hierbij aan: telefoon, email, brief, website, winkel etc.. Maar waarom trek je dit niet door naar een belangrijk ander servicekanaal? En waarom rapporteer/verantwoord je als organisatie zijnde hier ook niet op? Dit is erg belangrijk als je het mij vraagt. Je moet dit doortrekken naar webcare. Echter wordt de NPS periodiek gemeten en dit zit allemaal weer vast in systemen. Wat zorgt voor veel werk als het gaat om de afdeling webcare daar op aan te sluiten. Vaak wordt het aan de 'voorkant' bij webcare al niet goed geregistreerd. Webcare heeft vaak niet inzichtelijk wat de NPS is.

Bijvoorbeeld: In hoeverre zou een klant SNS Bank aanraden nadat hij/zij contact heeft gehad met de webcare afdeling van SNS Bank via Facebook of Twitter.

Ontwikkeling 4: Tooling

Hiermee bedoel ik dat veel organisaties werken met BuzzCapture, GoTweet, TweetDeck etc.. Waar we het eerder al over hadden. Deze systemen zijn echter vaak niet geïntegreerd met andere klantcontactsystemen/CRM systemen. Dit is zorgelijk.

Eigenlijk moeten organisaties dus toe naar een situatie waarin de afdeling klantenservice één systeem heeft voor alle klantcontacten (telefoon, email, brief, webcare etc.)? Dat zou zeker moeten ja als je het mij vraagt. Dat moet natuurlijk wel gekoppeld kunnen worden met een CRM systeem. *Kijk, als jij een systeem hebt waarin je alle klantcontacten monitort, maar je betreft de afdeling webcare daar niet bij. En de afdeling webcare heeft, via social media, te maken met 4000 klantcontacten per maand, week. Dan loop je extreem veel klantcontacten mis. Waardoor je dus een incompleet overzicht hebt en niet goed kan registreren.*

"Dan heb je het bijvoorbeeld over een half miljoen klantcontacten met per jaar die je niet ziet."

Ontwikkeling 5: De afdeling webcare verandert!

Veranderpunt 1: Van rotzooi opruimen naar vragen beantwoorden en problemen oplossen

Webcare was er 'vroeger' eigenlijk alleen om de rotzooi ('shit') op te ruimen en klachten af te handelen. Dit is langzaam gegroeid naar vragen beantwoorden en problemen op te lossen. *"De shifts hits te van is eraf."* Klanten zijn ook voor andere soort vragen social media gebruiken als servicekanaal. Dit heeft er mede voor gezorgd dat webcare is veranderd.

Bijvoorbeeld: Mensen tweeten nu ook naar een provider met de vraag of zijn of haar abonnement even verlengd kan worden. OF *"Kan je even mijn even reservering annuleren?"*

Veranderpunt 2: Van reactief naar proactief

Webcare afdelingen waren eerst vooral reactief, maar je ziet steeds meer dat bedrijven proactief gaan handelen op sociale media. *"Dan kom je wel op een snijvlak van is het nu webcare of is het marketing."*

Bijvoorbeeld: Een organisatie introduceert een nieuwe product en ze verwachten de eerste paar maanden/weken veel vragen over dit nieuwe product. Omdat het bijvoorbeeld een revolutionair product is of iets dergelijks. Waarom ga je dan niet vooraf al mensen proactief informeren over dat onderwerp/dat nieuwe product? Met bijvoorbeeld de meeste gestelde vragen. En daar actief over Twitteren en mensen actief doorverwijzen. "Daarmee vang je eigenlijk een groot deel van het volume aan vragen al vooraf op en belast je de afdeling webcare/klantenservice in mindere mate."

Veranderpunt 3: Webcare wordt steeds commerciëler

Dit kun je ook weer opsplitsen in twee onderdelen. Namelijk reactief en proactief.

- Reactief is bijvoorbeeld als een klant een abonnement wilt veranderen en webcare regelt dit voor de klant. OF als een klant online een video wilt bestellen en webcare regelt dit.
- Proactief is bijvoorbeeld als een random persoon (zonder @mention) tweet dat hij/zij helemaal klaar is met bijv. KPN. En daar dan op inhaken door diegene een goed voorstel te doen voor een nieuw abonnement bij bijv. Vodaphone.

"Eerst deden veel organisaties daar eigenlijk niets mee. Nu gaan steeds meer organisaties daar mee aan de slag."

Die KPI's die je noemde he? Zijn dat ook echt KPI's die bedrijven, ook een bank dus, moeten gaan implementeren? Ja ik denk het wel. Neem bijvoorbeeld NPS. Webcare is een hele zichtbare ("out in the open") afdeling die continu in contact staat met de klant. Een hoge NPS op webcare is al een goede bewijsvoering van überhaupt het bestaan van webcare. Dus waarom zou je dit dan niet meten? En ook bereikbaarheid is echt wel een ding. Je kan mensen niet lang laten wachten op Facebook of Twitter. Klanten verwachten dat je snel en duidelijk reageert. De overige dingen ik noemde ook wel hoor. Kijk ook naar de productiviteit van webcare medewerkers. *"Hoeveel handelingen kunnen zij in bijv. een uur verrichten?"*. Dit is ook in callcenters e.d. het geval. Je hebt eigenlijk twee soorten KPI's voor webcare:

- Functioneel/Procesmatig: Bereikbaarheid, servicelevel, (productiviteit)
- Kwalitatief: NPS, first contact resolution

"Kijk vooral naar KPI's die je zelf kunt beïnvloeden"

Volume is geen echte KPI voor webcare.

Het maakt niet uit hoeveel vragen je afhandelt. Het gaat om de kwaliteit daarvan. Callreductie is daarom ook heel moeilijk. Webcare komt vaak nog bovenop alle telefonische klantcontacten. *Kosten per contact → Maak kijk dan ook naar kosten per contact. Is webcare wel goedkoper dan telefoon? In meeste gevallen wel.*

"Als je de telefoon gaat ontlasten, moet je webcare verzwaren!"

Het is ook belangrijk dat webcare teams toegang hebben tot alle systemen/contacten binnen de organisatie. Ze hebben ook meer bevoegdheid nodig dan een gemiddelde callcentermedewerker. Op Facebook en Twitter kan je namelijk niet iemand doorverwijzen. Je moet een vraag/opmerking snel en direct kunnen afhandelen. Toegang tot systemen is erg belangrijk voor webcare. *"Webcare moet zo min mogelijk barrières hebben als het gaat om toegang tot systemen e.d."*

"Webcare moet in ieder geval de schijn wekken dat je het als webcare zijnde zelf kunt oplossen. Het is niet erg als webcare de vraag, achter de schermen, door andere teams laat uitzoeken."

Wat zijn nou echte do's and dont's?

Dont's

- *"Tegenwoordig kan je niet meer zeggen: we hebben het doorgezet naar .. afdeling en je hoort binnenkort van ons"*

- *"Het kan niet zo zijn dat webcare niet weet dat die klant gister voor dezelfde vraag heeft gebeld!"*
- Slecht taalgebruik
- Productiviteit is wel belangrijk, maar sla hier niet in door. Het gaat tenslotte om te kwaliteit die je levert, niet om de kwantiteit.
- NIET: *"Je hebt max. 5 minuten tijd voor een klant"* → Het is namelijk een publiek en één-op-één kanaal. *"Geef dat de tijd en de aandacht"*

Do's (dit zijn veel clichés, maar veel organisaties doen het nog steeds fout!)

- Empathisch zijn in reacties naar de klant
- Goede Nederlandse taal
- Snelheid van reacties
- First contact resolution

"Een organisatie moet naar een situatie toe waarin webcare volledig geïntegreerd is in de rest van de afdeling klantenservice."

Interview Berend Sikkenga (Manager Digital Services & Communications) + Laura Overwijk (Channel Manager)

Datum: 20-02-2014 Tijdstip: 10:00 uur Locatie: Ziggo Hoofdkantoor (Atoomweg 100, Utrecht)

Wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van webcare/service via social media? Waar moeten bedrijven echt op letten het komende jaar?

Berend: Voordat we beginnen wil ik nog even twee dingen benadrukken. Beginnend met een model.

Dit model komt binnenkort in het Marketingfactsjaarboek te staan. Is nog niet af. Het model onderscheidt drie vormen van social customer service, namelijk:

- Cirkel 1 (Organisatie helpt de klant → Webcare)
- Cirkel 2 (Klant helpt de organisatie → Feedback Management)
- Cirkel 3 (Klant helpt de klant → Community: Organisatie is slechts faciliterend)



Deze cirkels versterken elkaar en staan dus NIET los van elkaar. Dit model schetst het hele landschap als het gaat om social customer service. *"De overlappende ruimte (waar cirkels elkaar kruisen) is een dynamisch iets"*

Op het moment dat er een dialoog plaatsvindt gebeuren eigenlijk alle drie de onderdelen (alle drie de cirkels)

Een voorbeeld van 'Organisatie helpt klant' is ook als je een filmpje op Youtube (wat ook een social media kanaal is) plaatst.

Hoe groot is social customer service nou eigenlijk? Dit is erg belangrijk en ook erg groot (aan het worden). Het is spannend en vernieuwend. Maar het is maar een fractie van alle klantcontacten van een organisatie. Om je een idee te geven, deze cijfers zijn schetsend en dienen niet als feiten opgenomen te worden:

- Ziggo heeft de meeste klantcontacten via digitale platformen (website en MIJN omgeving) → bijvoorbeeld 15 miljoen klantcontacten per jaar
- Ziggo heeft veel klantcontacten via telefoon → Bijvoorbeeld 5 miljoen klantcontacten (telefoontjes) per jaar
- Ziggo heeft daarnaast ook klantcontacten via social media → Bijvoorbeeld 200.000 klantcontacten (webcare) per jaar
- Ziggo heeft ook een gigantische callcenter afdeling. Maar ook een, voor Nederlandse begrippen, gigantische webcare afdeling. Alleen is de webcare in verhouding met het callcenter minuscule. Dat schetst wel het perspectief waarin je social customer service moet plaatsen.



Service via social media is wel heel erg belangrijk. Je kan het namelijk ook niet negeren. Dan krijg je namelijk een hoop reputatieschade. *"Service via social media groeit ook heel hard. Verdubbeld ieder kwartaal."* Het is ook geen wedstrijd. Het versterkt elkaar namelijk.

"Social Customer Service is niet te vergelijken met andere servicekanalen zoals telefoon, website of email."

Dus het komt eigenlijk bovenop servicekanalen als telefoon e.d.? Nou het verschuift wel. Hier komen ook andere verwachtingspatronen van klanten bij kijken. Het is geen escalatiekanaal meer. Tot een jaar geleden was het een wel een escalatiekanaal. *Bijvoorbeeld:* als mensen niet goed geholpen werden via de telefoon gaan ze pas naar webcare. Dat is dus NIET meer zo.

Onderzoek van Ziggo zegt: Er is geen correlatie (samenhang) tussen bereikbaarheid in het callcenter en webcare aanbod. Het is dus een autonoom kanaal waar mensen uit zichzelf naar toe gaan.

Gaat het groter worden dan telefonisch klantcontact? *Berend:* Ik denk het niet! Want tegen die tijd is er geen scheiding meer in kanalen. Want dan gaat alles door elkaar en is alles social.

Lotte: Ik wil graag daar nog iets op toevoegen. Veel digitale kanalen zullen in de toekomst social worden. Doordat de klanten de mogelijkheid krijgen om elkaar te helpen en de interactie aan te gaan. Waar webcare dus ook op actief zal zijn Het is dus een digitaal platform, maar alle contactafhandelingen zijn social. Alles wat daar gebeurt is social. Je kunt met elkaar in dialoog gaan etc..

Berend: Ja dat ben ik helemaal met je eens Lotte. Webcare, dus specifiek klantcontact via Twitter of Facebook heeft een bepaalde omvang. En dat gaat ook niet zo heel snel groeien de komende tijd. MAAR, de andere cirkels van mijn model: 'Klant helpt klant' of 'Klant helpt organisatie' gaan wel gigantisch groeien. *"Deze twee cirkels kunnen grotere worden dan alle andere servicekanalen"*.

Lotte: Webcare ('Organisatie helpt klant') blijft nu nog wel ons primaire aandachtspunt hoor. Als dat onderdeel eenmaal 'staat' (als we dat goed doen) kunnen we kijken naar andere onderdelen zoals: 'Klant helpt organisatie' en 'Klant helpt klant'.

Waar gaan jullie wat betreft deze onderdelen aankomend jaar op letten? Het is dus goed om inkomende vragen te beantwoorden. Daar zijn we voor. Maar we erkennen dat de klant heel erg veel kennis heeft. Misschien wel meer dan ons. Dus laten we daar gebruik van maken. Vandaar dat we ook dit jaar gaan starten met een eigen community. Een eigen forum voor Ziggo klanten. Voordelen daarvan zijn: 1. Klant een stapje verder helpen 2. Klanten mee laten denken over onze processen, producten en diensten. Vooraf moet je al weten wat je met de feedback van klanten gaat doen in de community.

"Een eigen community verplicht een organisatie om met de kennis/input van klanten daadwerkelijk iets te doen."

Wat zien jullie verder nog gebeuren in deze markt? Ontwikkeling 1: social media kanaal verschuiving: We merken dat steeds meer klantvragen via Facebook binnenkomen. Mensen weten dit sociale netwerk nu ook te vinden als servicekanaal. We hebben ook een nieuwe tool (van het bedrijf: Coosto) om dat inzichtelijk te krijgen. Deze verschuiving vindt sneller plaats dan we eigenlijk dachten.

Ontwikkeling 2: Experimenteren met nieuwe kanalen: Wat is de rol van service als je gaat experimenteren op nieuwe kanalen? Wanneer moet je service gaan bedrijven op dat 'nieuwe' kanaal? Dat is iets wat de komende tijd bij Ziggo gaat spelen. **Welke kanalen gaan jullie mee experimenteren?** Vine en Instagram zijn we mee bezig. Google + en Snipper zijn we ook steeds meer mee bezig.

Het lijkt me wel lastig om goede service via Vine of Instagram te verlenen? Berend: Ja, een beetje wel. Maar Coosto biedt ons daar weer hele fijne middelen in om dat te kunnen doen. Het is ook meer andersom. Het gaat er niet om dat wij nieuwe kanalen openen om meer klantcontact te hebben. Maar bijvoorbeeld Instagram wordt hier bij Ziggo ingezet door Marketing en Communicatie om bij te dragen aan ons merk. Aan onze merkbeleving te bouwen. Maar dan ga je uiteraard ook klantvragen krijgen. *"Het één gaat niet zonder het ander!"*

Voorbeeld: Vroeger maakte organisaties een TV commercial en je was klaar. Mensen konden niet reageren. Je kan de TV uitzetten, that's it. Nu kan je bijna op alles wel reageren en de interactie aangaan.

Ontwikkeling 3: Het mogelijk maken van de cirkel: 'Klant helpt klant': Er vindt steeds meer dialoog plaats en klanten beginnen steeds meer elkaar te helpen via social media. Mensen raken steeds meer verbonden met elkaar. Organisaties beginnen steeds meer platforms daarvoor aan te bieden. Zoals wij nu ook met onze community.

Ontwikkeling 4: Van reactief naar proactief: Als je inzoomt op webcare gaat reactief nog steeds altijd voor proactief. Maar de komende tijd gaan we ons wel meer focussen op proactieve reacties. *Voorbeeld:* Dus als iemand zomaar #Ziggo gebruikt dan willen we daar ook op reageren, als we dat nodig vinden.

Berend: Misschien nog een andere ontwikkeling die met name aantrekkelijk is voor bedrijven met veel webcare aanbod.

Ontwikkeling 5: Klantverwachtingen worden steeds duidelijker: We weten hoe snel we moeten reageren en wanneer we bereikbaar moeten zijn (servicelevels). Door bedrijven als KLM wordt dit vooral gedaan en andere organisaties nemen dit over. *"De klant verwacht meer dan alleen bereikbaar zijn tussen 9:00 en 17:00 en een reactietijd van 5 uur"*.

Ontwikkeling 6: Volume stijgt nog steeds: Maar het wordt wel steeds moeilijker om te kunnen anticiperen op eventuele pieken en dergelijke in het volume. Daarom hebben we nu een model/systeem ontworpen waarmee we 13 weken vooruit kunnen plannen als het gaat om webcare aanbod. Op basis van gegevens die we nu al hebben. **Dus jullie kunnen nu al voorspellen wat er april gaat gebeuren op het gebied van vragen via social media?** Ja. Hoeveel, welk kanaal, hoe het verdeeld is over de weken/dagen. Het is heel erg verfijnd.

Voorbeeld: In januari 2014 zagen we dat we deze weken heel druk gingen krijgen. Hierdoor hebben we kunnen anticiperen door snel extra mensen bij webcare te betrekken. Extra personeel om de pieken op te kunnen vangen.

"Achterstanden moet je voorkomen. Als je eenmaal in een achterstand zit, kom je er heel moeilijk uit!"

Hier zijn wij vrij uniek in. In Nederland zijn er geen andere organisaties die dit zo goed kunnen voorspellen. *Voorbeeld:* Als je een nieuw product lanceert en je weet dat je daar al vragen over gaat krijgen. Ga vooraf mensen informeren en vragen proberen weg te nemen.

"Een Ziggo aswolk zouden ook wij natuurlijk nog steeds niet kunnen voorspellen. Onverwachte gebeurtenissen blijven een vaag gebied"

Callcentermedewerkers trainen tot BACK-UP webcaremedewerkers: Wij leiden verschillende medewerkers van het callcenter op tot volwaardige medewerkers van het webcare team. Ze krijgen

ook al toegang tot allerlei systemen. Voor het geval dat er een grote onverwachte gebeurtenis (zoals een aswolk) optreedt. Hierdoor kunnen we ook al de beste webcare medewerkers eruit kiezen.

Medewerker Call center → Onverwachte gebeurtenissen (ASWOLK) → Omzetten naar Medewerker Webcare → Pieken opvangen

Dit is in andere servicebranches (callcenter etc.) niet nieuw, maar op het gebied van webcare wel. **Dat komt waarschijnlijk omdat service via social media nog relatief nieuw is of niet?** Berend: Nou het is niet echt nieuw. Het is gewoon klantcontact. Alleen zoeken mensen een ander kanaal op. Elk kanaal heeft wel z'n eigen snuffjes en de klantverwachting is ook wel anders per kanaal, maar de basis is gewoon klantcontact.

KPI'S van webcare bij Ziggo:

- Servicelevel (tijd waarin we de vraag van klant beantwoorden) (doelstelling 2014: 80% in 120min)
- Bereikbaarheid
- Kwaliteit
- Productiviteit

Primair worden medewerkers van webcare beoordeeld op kwaliteit. Kwaliteit is nummer 1:

- Klantbeleving
- NPS
- Klanttevredenheid
- First contact resolution

"Een uur responstijd op social media (Facebook en Twitter) wordt in 2014 de norm."

Berend: Je hebt eigenlijk verschillende assen in soorten vragen. Persoonlijk of generiek. VB: Een persoonlijke vraag stelt een klant liever via de telefoon dan via social media. Klant wil de emotie kwijt.

Ontwikkeling 7: META TREND → Service wordt social. Social gaat verder social media: "Wij sturen niet meer op social customer service of social media service, maar sociale service!". De insteek is dat social gaat verder dan social media. Facebook en Twitter (social media) zijn kanalen waar mensen zich sociaal gedragen. Maar dat geldt niet alleen voor die kanalen dat geldt voor alles. Voor overal. Klantcontact wordt persoonlijker. *"Grote bedrijven worden weer klein door social media."*

"Social media heeft er voor gezorgd dat persoonlijk contact en persoonlijkheid weer terug belangrijk is geworden. Alles wordt persoonlijk en sociaal."

Dus ook via de telefoon een persoonlijker praatje houden i.p.v. een zakelijke standaard tekst?

Lotte: Ja daarin verbondenheid creëren met de klant. Iets extra's bieden waardoor de klant zich nog beter gaat voelen bij de organisatie. Echt kijken naar de behoefte van de klant op dat moment.

Berend: Mede dankzij social media is de kracht nog meer bij de consument komen te liggen in plaats van bij de organisatie. Social media is daar een katalysator in. Dit zie je ook terug in de praktijk.

Bijvoorbeeld met KLM en BN'ers. Klanten worden via vaak beter geholpen via social media dan via de telefoon. En BN'ers krijgen veel macht en voorrang ten opzichte van andere "normale" klanten. Maar dat is niet houdbaar. Alle kanalen moeten goede service verlenen. Je kunt je niet meer verschuilen achter verschillende telefoonnummers of onbereikbaarheid. KLM presenteert zich in publieke kanalen (social media) soms beter dan via privé (telefoon, eigen medewerkers etc.) kanalen.

Voorbeeld Doutzen Kroes: Doutzen zit in Businessclass en haar vriend in Economyclass. Doutzen vraagt aan stewardess of haar vriend in de Businessclass mag. Het beleid zegt van niet, dus stewardess zegt ook van niet. Doutzen stuurt een boze tweet eruit en webcare pikt dit op. Webcare overroolt de piloot en stewardess en zorgt ervoor dat de vriend van Doutzen in de Businessclass mag. Doutzen stuurt positieve tweet over deze actie eruit en iedereen buiten lijkt blij. Maar binnen (piloot/stewardses) niet. *Het snijdt soms je eigen beleid!*

Dit is natuurlijk maar één voorbeeld. Betekend niet dat KLM zo altijd in elkaar steekt. Maar er zijn wel organisaties waar het beleid is dat BN'ers beter worden geholpen dan andere klanten.

Bevoegdheid medewerkers webcare:

Bij Ziggo zijn webcare medewerkers gelijk aan andere medewerkers die aan de telefoon zitten in wat ze kunnen en mogen. Klachtenmanagement heeft meer bevoegdheden. Webcare heeft wel meer vrijheid, hebben meer verantwoordelijkheid en zijn meer assertief. Maar dit wilt Ziggo bij iedere medewerker van klantenservice gaan hanteren. Hierin komt het terug dat alle service social gaat worden.

"Het callcenter gaat veel meer gestuurd worden op vrijheid, assertiviteit en verantwoordelijkheid. Net zoals webcare nu gestuurd word."

Bankenwereld:

Berend: Wat mij opvalt bij verschillende banken is dat steeds meer kantoor sluiten en openingstijden van kantoren steeds korter worden. "Ik stoer me eraan" Verder zijn die banken hele goede organisaties met goede applicaties, websites etc.. Voorbeeld van Berend zelf: Onlangs stond hij bij het hoofdkantoor van Rabobank in het zuiden (Breda) voor de deur. Alle kleine vestigingen waren al gesloten. Op zaterdagmorgen was het hoofdkantoor ook al dicht. En hij wilde geld storten, maar dat kon dus niet. "Medewerkers die in het weekend in het callcenter zitten, kunnen ook in de vestigingen zitten. Bedenk maar iets slims."

Do's & Dont's

- Andere tone of voice
- Informeel
- Empathie
- Doormiddel van geschreven communicatie een glimlach op het hoofd van de klant zien te krijgen

Berend: *Misschien nog thema voor jouw afstudeeronderzoek, Bram. Waar hang je het op? Social customer service of webcare of hoe je het ook noemt.* Is het onderdeel van marketing, communicatie of klantenservice? Hier staan twee interessante blogs over op Marketingfacts.nl. Titels: "Waarom webcare op de afdeling klantenservice thuisheert" & "Waarom de afdeling klantenservice het grootste gevaar voor webcare is". Natuurlijk is dit voor ieder bedrijf anders. Dan valt het onder klantenservice, dan onder marketing.

"Het belangrijkste is dat mensen moeten samenwerken. Vroeger deden de marketeers hun eigen ding, klantenservice hun eigen ding. Maar nu komt dat samen."

Voorbeeld: Een post over een leuke rode beker. Vervolgens reageert een klant: Ja leuk, maar me internet doet het niet. Als webcare daar niet op reageert is het einde zoek. Je moet dus samenwerken!

Interview Marc Paul Stufkens (Senior Issue Manager)

Datum: 06-03-2014 Tijdstip: 11:00 uur Locatie: ABN AMRO Hoofdkantoor (Gustav Mahlerlaan 10, Amsterdam)

Wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van webcare/service via social media? Waar moeten bedrijven echt op letten het komende jaar? Betere bereikbaarheid:

De verwachting van de consument verandert steeds. Daar moeten wij ons op aanpassen. Wij vinden dat je als organisatie niet op vrijdag je social media kanaal kan sluiten en dus maandag pas weer de draad op pakt. Social Media is publiekelijk en snel kanaal. Dus verwachten klanten ook andere dingen van je.

Klassieke servicekanalen voeren nog steeds de boventoon:

Deze servicekanalen (telefoon, email, brief etc.) is nog steeds veel groter. Ik denk wel dat het uiteindelijk zal omdraaien. Dus dat webcare groter zal worden. Het zal meer naar elkaar toe trekken. Maar op dit moment is webcare relatief gezien nog maar heel erg klein vergeleken met bijvoorbeeld servicevragen via de telefoon.

30 webcare medewerkers klinkt als heel veel. Maar als je ziet hoeveel callcenter medewerkers er nog zijn. Dat is niet te vergelijken.

“Webcare is een behoorlijk punt. Maar in verhouding met bijv. telefoon is het nog een kleine activiteit”

Het maakt niet hoe een klant een vraag stelt. Dit moet worden toegevoegd aan het CRM. Wij houden alle klantcontacten (dus ook via Facebook, Twitter etc.) bij in ons CRM systeem. (Genesis gebruikt ABN AMRO) Dit is wel erg lastig aangezien het externe kanalen zijn en je dus te maken hebt met allemaal regeltjes en wetten. Maar je kan natuurlijk altijd zelf aantekeningen maken van contacten.

Webcare krijgt meer taken:

Ons webcare team (30 personen) zit in Nijmegen. Dit brengt af en toe wel problemen met zich mee aangezien je niet direct kunt schakelen met elkaar. Wij bieden webcare 24 uur per dag aan. Overdags hebben we natuurlijk meer capaciteit dan 's nachts. Vragen via social vlak na de avond vordert af. Ons webcare team wordt ook voor vele andere dingen ingezet. Bijvoorbeeld bij campagnes. Dus niet alleen vragen beantwoorden, maar veel meer. *“Webcare kan meer dan alleen een vraag beantwoorden”*.

Visualisering van antwoorden op vragen:

We zien dat steeds meer bedrijven en ook wij visuele uitwerkingen gebruiken om klachten, vragen of opmerkingen af te handelen. Denk hierbij aan een infographic, een (youtube)video, slides etc..

Traditionele campagnes ABN AMRO blijken minder effectief te worden / De dialoog gaat de boventoon voeren: Traditionele campagnes zoals bijvoorbeeld via televisie, billboards etc. blijken minder effectief te worden. Die campagnes leveren gewoon steeds minder op. Dit is echt puur het zenden van informatie. We gaan steeds meer toe naar een campagnevoering via de dialoog. Er zijn ook maar weinig bedrijven die hier heel goed in zijn. Met name in de Verenigde Staten. KLM is er ook wel aardig mee bezig. Maar KLM heeft een product wat zich goed leent voor een dialoog vorm. Bij zakelijke dienstverlening is dit een stuk lastiger.

“Campagnes krijgen steeds meer een social uiterlijk. In de vorm van veel meer mogelijkheid tot een dialoog.”

Actief op zoek naar vragen op fora:

Wij gaan actief op zoek naar vragen op verschillende fora (VARA KASSA, TROS Radar, Consumentenbond, Klacht.nl) en proberen deze daar te beantwoorden vanuit de organisaties. Met deze bovengenoemde fora dek je het geheel aan vragen via fora voor zakelijke dienstverleners eigenlijk wel. Het is vaak negatief ingesteld, dus het is belangrijk om daar aan je reputatie te werken. Discussies op deze fora kunnen uiteindelijk leiden tot bijvoorbeeld een televisieprogramma en dan heb je een groter probleem. Dus daar zitten we ook actief op. Om zo problemen te voorkomen.

Expertise aanbieden via Forum.VIVA.nl

Daarnaast zijn we steeds meer actief op het VIVA forum. Daar bespreekt een specifieke doelgroep (vrouwen 18t/m35) ook zaken over geld, hypotheek, verzekeren en dergelijken. ABN AMRO heeft daar een eigen adviesaccount (afspraak met VIVA, commerciële overeenkomst). Zij vervullen op dat forum de rol van expert en adviseur.

Bieden jullie webcare alleen voor particuliere klanten aan? Of ook voor anderen? Sinds kort zijn ook webcare gaan aanbieden voor de zakelijke markt. Dat is met name gericht op het MKB in Nederland. Deze afdeling zit in Zwolle. Dit is dus vaak een beperking voor ons. Aangezien je niet direct kan schakelen met die mensen. Wij zagen dat zakelijke klanten niet altijd even goed terecht konden bij het 'normale' sociaal kanaal van ABN Amro. Daarom is er een specifieke zakelijke account opgericht. “Iedere doelgroep heeft een aparte benadering nodig” Met name LinkedIn is weer belangrijk voor zakelijk.

Bankzaken worden nou eenmaal niet open en bloot besproken:

Social Media is een publiek kanaal. En bankzaken liggen nog vaak er gevoelig bij mensen. Het is daarom ook niet een kanaal waar mensen open en bloot over hun problemen gaan spreken. Daarom zoeken webcare medewerkers altijd via een DM of een telefoon het privé contact op met klanten. (na

een klacht via Twitter bijvoorbeeld). *Kleinere onderwerpen (betaalpas kwijt, geen geld gestort, storing etc.) worden al wel steeds meer gesteld via Twitter of Facebook.*

Interview Hessel Koster (Webcare coördinator bij NS)

Datum: 06-03-2014 Tijdstip: 13:00 uur Locatie: NS Reizigers (Laan van Puntenburg 100, Utrecht)

Wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van webcare/service via social media? Waar moeten bedrijven echt op letten het komende jaar?

Ik kan eerst wel wat vertellen over onze ontstaansgeschiedenis. Is ook wel handig om het hele verhaal te begrijpen. We zijn in eerste instantie opgericht vanuit Corporate Communicatie met het idee van reputatieschade te voorkomen. We waren en zijn nog steeds het meest besproken Nederlandse merk via social media (& online) binnen Nederland. Corporate Communicatie vond het toen erg gek dat iedereen over NS praatte zonder dat NS onderdeel van de conversatie is. Dus toen zijn we gaan kijken naar wat voor discussies er over NS speelde op social media. En of wij daar ons in konden mengen. Dat bleek dus het geval en het grootste deel waren servicevragen. Daar zijn we 2011 mee begonnen en het laatste jaar zijn we daar sterk verbeterd. Sinds 1,5 jaar zijn we ook begonnen met het opleiden van een *webcare team (bestaat uit 22 man)*. Kanalen waar we ons vooral op richten zijn Facebook en Twitter en sinds kort ook ons eigen forum (community). En hopelijk komt er in de toekomst ook nog een online chat bij op onze website. Zodat we in een veel eerder stadium en minder publiek klantcontacten kunnen afhandelen. We zijn nu een stafafdeling van klantenservice. Daarvoor waren we eigenlijk een zwevende afdeling. We kwamen er ook achter dat we veel efficiënter konden werken.

Voorbeeld: We maakte vroeger onze eigen rapportages, terwijl er een speciale afdeling is die is gespecialiseerd in het maken van rapportages. Daarom ligt die taak nu ook bij die afdeling en niet meer bij ons. "Als webcare moet je in staat zijn heel snel en makkelijk de juiste informatie uit de organisatie zien te trekken"

(Over bovenstaande quote) Dit past ook bij het kanaal. Bij social media ben je verplicht snel en juist te reageren. Terwijl klantenservice vroeger helemaal niet zo handelde. Rapportages kwamen maandelijks. Antwoorden op vragen konden weken duren etc..

Het webcare team werkt nu in Groningen. **Oh dat is erg lastig zeker?** Ja, met name in het begin is dit erg lastig geweest. Maar ook nu nog lopen we tegen verschillende punten aan. Maar we werken nauw samen via Yammar. Om zo continu met elkaar in contact te staan en zo snel mogelijk vragen kunnen te beantwoorden. Want informatie moet overal uit de organisatie worden gehaald. Van deze groep op Yammar ben ik de monitor.

Wat voor soort vragen krijgen jullie het meest? Met name vragen over vertrektijden, vertragingen, achtergrondinformatie en andere soort reizigersinformatie. *Dit zijn met name kleine, korte servicevragen. Die je wel kunt vergelijken met korte servicevragen via social bij een bank.*

VB van een vraag naar achtergrondinformatie: De politie vraagt NS om te stoppen met het rijden van trein op een bepaald traject in verband met een onderzoek. Wij communiceren dit door via Twitter. Klanten vragen dan vaak 'Waarom rijden jullie niet? Wat is er gebeurd?'. Het is dan eigenlijk aan de politie om daar verder over te communiceren (over de inhoud). Dat is eigenlijk een beetje de status nu bij ons. Ok, helder. Wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van webcare/service via social media? Gaan klanten bijvoorbeeld andere vragen stellen? Of gaan jullie anders reageren?

Meer context scheppen richting de klant:

Daar moet ik even over nadenken. Ik zie wel dat onze webcare medewerkers steeds meer context gaan scheppen naar de klant toe. En niet alleen de vraag te beantwoorden. Dat komt ook omdat wij bij NS ook met ingewikkelde logistieke verhalen te maken hebben.

Voorbeeld: Je kan niet meer zeggen: "Onze excuses voor het ongemak. We hebben er een notitie van gemaakt". Om er vervolgens niets meer mee te doen. Je moet de klant uitleggen waar je mee bezig bent en waarom je bepaalde antwoorden geeft (context scheppen). Hoe werkt zo'n spoorwegbedrijf nou? Waarom kunnen bepaalde dingen wel en niet? Dat soort punten moet je op social media steeds meer uitleggen.

Verwachtingspatroon van klanten verschuift:

"Het verwachtingsniveau stijgt altijd sneller dan het niveau van je eigen dienstverlening." Dit zal ook altijd zo blijven. "Mensen waren vroeger verbaas als je snel reageerde en nu verwachten ze dat je snel reageert. Doe je dit niet, dan faal je!"

Voorbeeld: Toen wij begonnen met gratis Wifi in de trein waren mensen heel erg enthousiast. En voor dat het een ingebouwd was bij veel meer treinen waren er al meer klachten dan positieve reacties.

Bereikbaarheid:

In lijn met de verwachting van de klant is ook bereikbaarheid via social media steeds belangrijker aan het worden. We zijn nog niet 24/7 bereikbaar via social media.

- We zijn nu open van 07:00 tot 20:00 tijdens werkdagen
- Op zaterdag van 10:00 tot 17:00 uur
- Op zondag zijn we 'gesloten'

"Je kan tegenwoordig als bedrijf niet meer je ramen/deuren sluiten en je vingers in je oren doen."

Dit communiceren wij ook open en bloot naar onze klanten. Dus klanten weten waar ze aan toe zijn. Reizigersinformatie bieden we wel 24/7 aan. Maar we reageren dus niet op vragen die daarop komen op zondag of buiten onze 'kantooruren'. **Is er ook buiten jullie 'openingstijden' nog vraag van de klant?** Nee buiten onze gestelde tijden is de vraag niet extreem hoog. Dit komt ook doordat ook naast social media er altijd en overal personeel van NS aanspreekbaar is. Op stations, in treinen, via een servicezuil (24/7) etc..

Een service level agreement (SLA) van ons zegt dat we binnen maximaal drie uur vragen moeten beantwoorden via social media. Maar dit redden we makkelijk. Mochten we het niet redden (bij crisis) dan regelen we natuurlijk meer capaciteit.

Voorbeeld: "Mochten er op zondag veel vragen binnen komen en je doet niks dan hoopt dat zich op. Dus dan gaan we bijvoorbeeld wel even open op zondag om zo de grote lading aan vragen weg te werken."

Van reactief naar pro-actief:

We zijn ook steeds pro-actiever aan het reageren en aan het monitoren op tweets die niet direct te maken hebben met NS. Zodat we snel nieuwtjes op kunnen pikken. En daarmee ook mensen verder op weg te helpen.

Hoe vangen jullie pieken op? Bijvoorbeeld bij slechte winterperiodes of onlangs de Fyra? Toen we nog niet beschikking hadden over het aantal webcaremedewerkers wat we nu hebben was het keihard werken (*"Pizza op schoot en doorwerken"*) In geval van een crisis richtten we een crisisteam op. Hier is webcare dan automatisch ook onderdeel van. We zijn toen ook gestart met het werven van een soort vrijwilligers binnen de organisatie. Die hebben we opgeleid tot basic webcaremedewerker. (twee of drie workshops bijgewoond) Nu hebben we inmiddels genoeg webcaremedewerkers om grote pieken te kunnen opvangen.

Zien jullie ook dat klantcontacten via de telefoon afneemt sinds de introductie van webcare? Of komt webcare nog bovenop telefonisch klantcontact? *We hebben vooraf nooit gezegd dat webcare ervoor gaat zorgen dat klantcontact via de telefoon gaat afnemen.* Uit ervaring blijkt dat bij het openen van een nieuwe servicekanaal er vooral meer 'verkeer' bij kwam dan er af ging. We proberen natuurlijk wel mensen te sturen richting online kanalen, omdat deze sneller en met name goedkoper zijn. Onze website wordt steeds meer ingericht als selfservicekanaal. Ik denk dat in een vorm van webcare via de website, social media, ons forum en de chat uiteindelijk wel de telefoon zullen overstijgen.

"Op dit moment is het (nog) niet zo dat telefoontjes afnemen en vragen via social media klantcontact via telefoon overstijgen."

We meten natuurlijk wel veel! We worden namelijk afgerekend door de overheid op met name klanttevredenheid en punctualiteit. En natuurlijk nog meer criteria. Halen we daar een onvoldoende voor dan krijgen we een boete van de overheid. Zoals onlangs in het nieuws was. **Ja dat heb ik opgevangen inderdaad. NS scoorde op punctualiteit heel goed, maar de klant vond het nog niet goed genoeg toch?** Ja klopt. Best wel vreemde constructie eigenlijk. Maar het is wat het is. Verder hebben we eigenlijk geen harde KPI's. Dit vinden we ook niet echt nodig. *Kwaliteit is dus belangrijker dan kwantiteit.* Dit wordt ook nadrukkelijk gecoördineerd. (waaronder door mij). Maar alle berichten worden gelezen, gecategoriseerd en indien nodig beantwoord.

*"De dingen die je goed kan kwantificeren zeggen vaak zo weinig"
"Het gaat bij service via social meer om kwaliteit dan om kwantiteit."*

Interview Frank Jan Risseeuw (Team Manager Social Media bij ING)

Datum: 19-03-2014 Tijdstip: 11:30 uur Locatie: ING Acanthus (Bijlmerdreef 24, Amsterdam)

Wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van webcare/service via social media? Waar moeten bedrijven echt op letten het komende jaar?

Over alle servicekanalen (touchpoints) de dialoog aangaan:

We zien dat online service steeds belangrijker wordt en dat social media daar een steeds een belangrijkere rol in. Maar ook de website (mobiel en desktop) etc. Er vindt steeds meer dialoog plaats op sites, community etc. De dialoog vindt dus steeds meer plaats over allerlei touchpoints. Social media is daar een goed platform voor en dus heel belangrijk. Die integratie zie ik steeds meer naar elkaar toe kruipen.

Aantal uitingen op social media naar ING blijft toenemen:

We zien dat de laatste jaren het aantal uitingen naar ons nog steeds blijft stijgen. Daar vallen dan wel de incidenten (zoals: delen van gegevens/privacykwesie bij ING onlangs) buiten. Daar komt natuurlijk ontzettend veel buzz uit maar dat is echt incidenteel. We zien wel dat dat soort incidenten wel een grotere impact krijgen. Mensen worden steeds mondiger op social media.

Verschil in gebruikers:

Bij ING zien we eigenlijk drie soorten klanten op social media die ons servicevragen stellen.

- Frequente gebruikers
(gebruikers die met grote regelmatig social media gebruiken om vragen te stellen aan ING)
- Incidentele gebruikers
(gebruikers die af en toe vragen stellen aan ING)
- Redmiddel gebruikers
(gebruikers die social media gebruiken als laatste redmiddel om antwoord op hun vraag te krijgen)

En welke groep is dan het grootst? Steven van Belleghem (ook nog bruikbaar voor je onderzoek trouwens) zegt dat 3% van alle klanten van een organisatie wilt social media als primair kanaal kiezen om contact te hebben met de organisatie. Voor ons (ING) betekend rond de 300.000 klanten die onder de groep 'Frequenten gebruikers' zou vallen. Een hele hoop dus.

Neemt klantcontact via de telefoon af bij jullie sinds ING service is gaan bieden via social media? Klantcontact via telefoon is nog steeds vele malen groter. Het enige verschil tussen telefonisch en social media contact is:

- telefonisch is één op één
- social media is één op één op én (publiek, de hele wereld, kijkt ook mee)

En dat maakt social media een uniek servicekanaal. Want je geeft indirect antwoord aan de hele wereld. Er vindt dus deels een verschuiving plaats van telefoon naar social media. Maar het overgrote deel van social media klantcontact komt bovenop telefonisch klantcontact. Social media in vergelijking met telefonisch contact klein. *"Ik geloof niet dat service via social media uiteindelijk groter gaat worden dan service via de telefoon. Ik geloof wel dat er steeds meer dialoog gaat plaatsvinden over de verschillende touchpoints (website, community, chat etc.)"*

Verschillende soorten dialogen:

Er bestaan verschillende dialogen en je ziet ook daar verschuivingen in. Deze zijn er volgens mij:

- Organisatie helpt klant

- Klant helpt organisatie
- Klant helpt klant

Hoe zijn jullie in staat om incidenten op te vangen bij webcare? Zoals bijvoorbeeld onlangs bij die privacykwestie? We hebben een webcareteam dat 7 dagen per week actief is. Dit team draait gewoon vaste diensten net als bij een callcenter. Bij incidenten, zoals bijvoorbeeld onlangs, worden er medewerkers uit de organisatie vrijgemaakt om mee te helpen. We hebben naast het webcareteam ook het conversationmanagementteam. Dat team is verantwoordelijk voor alle pro-actieve dialogen. Denk hierbij aan:

- Posts ontwikkelen
- Dialoog op facebook en twitter
- Engagement vergroten
- Campagnes

Op het moment dat er een incident plaatsvindt ga je als organisatie niet nog een post versturen. Daarom worden de mensen van het conversationmanagementteam dan vrijgemaakt om webcare te ondersteunen.

Hebben jullie ook medewerkers van het callcenter die eventueel webcare kunnen ondersteunen bij incidenten? Nee, dat hebben we niet. Webcare is een beetje los team. Wij werken samen met Social Media Hub. Daar vallen het webcare, externe communicatie en het conversation management team onder. Deze teams zitten allemaal dicht bij elkaar op één verdieping. Zo kunnen we snel en direct schakelen met de organisatie en ook eerder problemen signaleren. Erg handig dus! Externe communicatie is natuurlijk belangrijk voor woordvoering en dergelijke. Daarnaast hebben we natuurlijk veel signaleringssystemen.

"Maar met webcare signaleer je toch het snelste een probleem!" "En dan moeten de lijntjes heel kort zijn om snel en goed te kunnen reageren!"

Welke ontwikkelingen zie je nog meer? Bijvoorbeeld meer pro-actiever reageren. Webcare is echt meer reactief ingericht bij ons. We krijgen wel steeds serieuze vragen. Je hebt eigenlijk een aantal soorten aan uitingen richting ons:

- Vragen
- Klachten
- Complimenten
- Feedback

Op deze uitingen kun je eigenlijk alleen maar reageren. En dat is dus reactief. Maar we proberen via al onze verschillende kanalen wel steeds pro-actiever de dialoog aan te gaan. Met name voor jongeren en studenten is social media erg handig om de dialoog aan te gaan. Aangezien je via andere vormen van contact deze groep niet erg goed kunt bereiken.

Openheid:

We proberen ook steeds transparanter te zijn naar de buitenwereld. In de vorm van community's en dus communicatie via social media. *"In de bankierensector, waar nog veel kritiek is openheid en transparantie, zijn social media erg goede kanalen die daarbij kunnen helpen."*

Verschuiven de verwachtingen van klanten ook op het gebied van service via social media?

Klanten verwachten dat je steeds sneller gaat reageren. Wij proberen dan ook alle vragen en opmerkingen zo snel mogelijk te beantwoorden (95% binnen 1 uur beantwoorden en 95% binnen 24 uur opgelost hebben). Maar veel vragen zijn vaak heel snel opgelost (first contact resolution).

Verskil tussen LinkedIn en Facebook/Twitter:

Op LinkedIn vindt er toch een ander soort dialoog plaats dan op Facebook of Twitter. Mensen verwachten ook andere dingen van je op LinkedIn. LinkedIn duikt meer de inhoud in. *Voorbeeld: "Ik sta op het Vredenburgplein en mijn pinpas doet het niet."* Dit soort vragen krijg je niet via LinkedIn, maar juist via Twitter of Facebook.

Ieder kanaal heeft z'n eigen insteek nodig:

We zien dat sommige bedrijven voor ieder kanaal de zelfde soort content en reacties plaatsen. Dit kan eigenlijk niet meer. Ieder kanaal heeft z'n eigen insteek nodig! Om echt bij de doelgroep te kunnen aansluiten. En dat werkt ook.

En wanneer zijn jullie bereikbaar via social media? We zijn dus 7 dagen per week 'open'. Op werkdagen is dat van 08:00 tot 23:00 uur. En in het weekend van 09:00 tot 17:00.

Dat is voldoende om alle vraag via social media aan te kunnen. Buiten deze tijden valt het eigenlijk relatief stil. We monitoren natuurlijk 's nachts nog wel. Mochten er echt serieuze incidenten plaatsvinden. Bankieren valt eigenlijk stil tussen 12 uur 's nachts en 6 uur in de ochtend.

Zijn er ook verschuivingen in het soort vragen aan ING? Ja, we zien steeds meer dat mensen een inhoudelijke dialoog aan gaan met ons. Het blijft primair nog wel een 'roepkanaal' waar mensen heel primair reageren. Maar mensen zien steeds meer het gemak in van, als 's avonds onze kantoren/callservice gesloten is, een vraag te stellen via Twitter of Facebook.

Gemakkelijkheid van het servicekanaal:

Voorbeeld: Als mensen in de trein zitten of bijvoorbeeld niet kunnen bellen sturen mensen uit gemakzucht snel een tweet naar ons.

We zullen nooit inhoudelijke discussies krijgen over een hypotheek of iets dergelijks. Daar is het kanaal gewoon te publiek voor en dat durven mensen niet. Wat logisch is. Je kan een klant natuurlijk wel een bepaalde richting op sturen.

Voorbeeld: Als een klant zegt: "Ik heb een mooi huis gezien. Hoe werkt dat met een hypotheek?" Dan kan je prima in 140 tekens zeggen: "Super leuk, we helpen je er graag mee. Je vindt de vijf stappen op ing.nl".

Social media verschuift van de periferie naar het centrum van de organisatie:

We dat social media, net als andere kanalen, steeds centraler in de organisatie staat. We gaan steeds meer meten (Click Through Rate, conversie, verblijftijd, ROI etc.). Social media begint echt een groot draagvlak te krijgen in de organisatie.

Waar moeten bedrijven het komende jaar echt op letten?

Hyperrelevantie:

Het gaat bij social media steeds meer over *hyperrelevantie*. Social media is eigenlijk een beetje hetzelfde als wat we hier nu hebben. Een gesprek. Of we dat nu hier fysiek doen of door middel van een tweet. "Als organisatie moet je beseffen dat social media echt puur een dialoogvorm is. Je kunt geen standaard antwoorden geven." Het gaat ook over empathie en mensenkennis. Het blijft een mensen business. Social media op een machinale manier inzetten raad ik echt af! Je moet wel durven te investeren.

Pro-actief de dialoog aangaan:

Als je pro-actief de dialoog wilt aangaan met leuke posts e.d. zorg dan dat je eerst je service via social media in orde hebt. "Het is natuurlijk lullig als iemand reageert op een gave post en vervolgens uren moet wachten op een reactie van de organisatie."

"Social media is merk afhankelijk. Iedere organisatie moet op z'n eigen manier communiceren."

Interview Robert Lommers (Social Business Manager bij Rabobank)

Datum: 08-04-2014 Tijdstip: 11:30 uur Locatie: Hoofdkantoor Rabobank (Croeselaan 18, Utrecht)

Welke ontwikkelingen op het gebied van social media en service via dit kanaal zie jij op dit moment bij Rabobank en in de markt?

Banken zijn beperkte organisaties op social media:

Als bank ben je op social media wat beperkter dan andere organisaties. Je praat niet zo gemakkelijk met klanten over bijvoorbeeld een hypotheek via Twitter of Facebook. Dat heeft enerzijds te maken met bankgeheimen, maar anderzijds met privacy. Klanten zitten daar niet echt op te wachten, omdat dit vaak gevoelige informatie is. Daarom is het ook voldoende om als Rabobank zijnde met een relatief klein team deze manier van service aan te bieden.

Service via social media is veel kleiner dan service via de telefoon:

Op dit moment hebben we bij Rabobank een team van 15 mensen die op social media zitten. Dat is niet alleen webcare, maar ook het conversation managementteam, community management etc. Dit komt overeen met wat andere banken en organisaties doen. Wij gebruiken net als ING bijvoorbeeld de Social Media Hub. En dit werkt ook prima. In vergelijking met telefonisch klantcontact. Daar zitten honderden mensen achter de telefoon om klanten verder te helpen. Dit geeft nog maar eens aan dat social customer service nog relatief klein is. En ook lokaal bieden we ook nog apart service aan via social media en de telefoon. 'Maar dat vinden we ook prima. Het zou namelijk mooi zijn dat je meer met minder kunnen doen.'

We hebben dit onderverdeeld in drie stukken:

- *Service en koop* → Dit zijn echt alle afhandelingen van service- en koopvragen. Bijvoorbeeld: 'Mensen vragen: Ik wil een hypotheekadviesgesprek, waar kan dat?' & 'Wat kan er met de mobiel bankieren app?' & 'Waar vind ik de hypotheekengids?' Deze medewerkers zijn eigenlijk een soort levende gids voor klanten.
- *Relatie* → Netwerkfunctie van social media. Klanten met elkaar en met Rabobank in contact brengen via social media. (accountmanagers en andere medewerkers via LinkedIn). En dan waardevolle content (zoals: evenementenkalender, updates over de mobielbankieren app delen) delen met de connecties (klanten). Soms leidt dit ook tot een afspraak, maar niet altijd. Dit is ook weer een relatief lage investering in geld. Social is relatief gezien goedkoop als middel.

'Die prikkels van de bank had je vroeger niet. Je kan nu continu met de klant in contact staan. Als organisatie ben je steeds zichtbaarder.'

In een wereld waarin klanten niet vaak meer fysiek bij een bank komen is een middel als social media natuurlijk perfect. Het is een feit dat je met deze kanalen, social media, weer heel dichtbij de klant bent. Dat is heel erg van waarde, maar die we als organisatie nog niet direct in Euro's kunnen uitdrukken. 'De organisaties die zeggen dat ze dit wel kunnen, die liegen eigenlijk.' Zeker bij bedrijven die een specifiek product leveren is dit (ROI berekenen) gemakkelijker dan bij banken.

Content moet kanaalafhankelijk zijn.

Je kan niet dezelfde content op Facebook plaatsen als bijvoorbeeld in een informerende brochure. Daar zijn we nog continu mee bezig. Dit is erg lastig, maar ook erg belangrijk. *'Ik vind het nog steeds een erg bijzonder fenomeen. Klanten blijven ons volgen en ook massaal, zo'n 150.000 fans. Terwijl ze niet vastgebonden zitten aan dit contact en ze zo weer weg kunnen. Bij wijze van spreken.'*

Twitter en Facebook in evenwicht:

Twitter is met name een PR kanaal voor media, pers en nieuwsfeiten. Facebook is een totaal ander kanaal. **Zien jullie dat Twitter ook puur het servicekanaal is?** Op Twitter worden heel veel vragen gesteld, maar op Facebook ook. Ik denk dat het bijna 50/50 is.

- *Customer Feedback* → Met de feedback van klanten de organisatie proberen verder te ontwikkelen. 'Je bedrijf mooier maken' Klanten weten soms meer dan je denkt. Met de feedback van klanten kan je soms er voor kiezen bepaalde projecten eerder te starten. Of bepaalde projecten helemaal niet te starten.

Dit moeten we als Rabobank wel in een perspectief plaatsen natuurlijk. Omdat het grootste deel van onze klanten ons helemaal niet volgen op social media.

Een goede service via social media gaat verder dan alleen dat kanaal. Mensen vertellen dit ook door aan vrienden en familie op bijvoorbeeld een verjaardag. Dit is heel erg waardevol, maar helaas niet te meten. Maar het gebeurt wel!

Zien jullie verschillen in het soort vragen dat klanten stellen? Ja, social media is een vak apart. Bij een storing gaat het op alle kanalen over het zelfde probleem. Dan zijn er dus de zelfde vragen op verschillende kanalen. Maar inhoudelijke conversaties komen veel vaker voor op social media. En daar bedoel ik bijvoorbeeld dit mee: Als klanten aandragen dat er bepaalde functies moeten worden toegevoegd aan apps. Dit zijn echt conversaties die met name via social media plaatsvinden. Maar ook complimenten worden eerder geuit via social media dan via de telefoon. Daar zit toch een

drempel en via social media is deze drempel redelijk vervaagd. *'Social media is dus niet alleen een klaagkanaal, maar ook een kanaal waar klanten positieve uitingen sneller plaatsen'*

Het verschil tussen social media en andere kanalen in een voorbeeld: 'Kunt u mij iets meer vertellen over hypotheeken?' Vervolgens komt de vraag: 'En wat betekent dat voor mij?' Deze vraag willen mensen vaak in een privé kanaal beantwoord hebben. Dus hiervoor lenen andere kanalen zich beter.

Chatfunctie:

Een ander kanaal is bijvoorbeeld een chat of een app waarin mensen direct, in een veilige/afgesloten omgeving, met de bank kunnen praten. Daar werken we op dit moment erg hard aan. **Hebben jullie ook een eigen community?** Ja, goed dat je dat vraagt. We hebben een eigen forum. Denkmeemetjebank.nl. Hier gaan we de dialoog aan met de leden (klanten) en leden met Rabobank Nederland en hun lokale bank. Dit jaar gaan zo'n 100 lokale banken zich aansluiten bij het forum. Dit gaat dus hartstikke goed. Eind dit jaar verwachten we zo'n 200.000/300.000 leden te hebben op dit forum. Dat is een ambitieuze doelstelling. Het bestaan van dit forum is nog niet heel erg bekend bij velen. In mei/juni 2014 willen we dit officieel naar buiten gaan communiceren. **En wat willen jullie dan op die community gaan doen?** Het belangrijkste om de invloed en ideeën die leden hebben naar een online platform te brengen. En met deze informatie ook echt wat gaan doen. En op deze manier kunnen leden ook altijd terecht voor vragen. Via deze weg willen we ook onze plannen en nieuwe producten presenteren aan leden. Leden krijgen dus een soort privilege, omdat zij producten/plannen al eerder kunnen zien dan de buitenwereld. 'User experience' **Wordt deze community ook mobiel?** Ja zeker. 'Als iets niet mobiel is dan moeten we het niet doen.' Bij social media gaat het er natuurlijk om dat je op mobiele platformen goed bereikbaar bent. 'Het is een echte barrière als klanten toch weer hun laptop moeten openen om bijvoorbeeld naar een community te gaan' **Hoe vangen jullie hoge pieken op met webcare?** We zijn onderverdeeld in reputatie, identiteit, merk en markt. De eerste drie punten liggen heel dicht tegen woordvoering aan. Deze teams behandelen ook deze grote incidenten.

VI. Uitkomsten klantonderzoek SNS Bank

Vraag 1

In hoeverre maakt u gebruik van Social Media?

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Dagelijks	175	60.76 %	60.76 %
Aantal keer per week	38	13.19 %	73.96 %
Aantal keer per maand	10	3.47 %	77.43 %
Heel af en toe	21	7.29 %	84.72 %
Nooit / ik doe er niets mee	44	15.28 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	288		
Basis	288		
Gemiddeld	2.03		

Vraag 2

Van welke Social Media maakt u gebruik? Meerdere antwoorden mogelijk

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Facebook	205	84.02 %	84.02 %
Twitter	60	24.59 %	108.61 %
LinkedIn	109	44.67 %	153.28 %
Google+	58	23.77 %	177.05 %
Instagram	24	9.84 %	186.89 %
Anders namelijk:	11	4.51 %	191.39 %
Wn/ga	1	0.41 %	191.80 %
<i>Totaal</i>	244		
Basis	243		
Gemiddeld	2.29		

Vraag 3

In hoeverre volgt u SNS Bank via Social Media? Kies het antwoord dat het meest van toepassing is

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Volg SNS Bank niet op Social Media	233	95.49 %	95.49 %
Volg SNS Bank, maar ik laat geen berichten achter	10	4.10 %	99.59 %
Volg SNS Bank, en ik 'like', maar laat zelden berichten achter	1	0.41 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	244		
Basis	244		
Gemiddeld	1.05		

Vraag 4

Via welke Social Media volgt u SNS Bank? Meerdere antwoorden mogelijk

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Facebook	5	45.45 %	45.45 %
Twitter	4	36.36 %	81.82 %
SNS Community	1	9.09 %	90.91 %
Wn/ga	1	9.09 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	11		
Basis 10			
Gemiddeld 1.70			

Vraag 5

Wat zijn voor u de belangrijkste redenen om SNS Bank via Social Media te volgen? U kunt hier maximaal 3 antwoorden kiezen

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen & nieuwtjes bij de bank	7	63.64 %	63.64 %
Mijn mening kunnen geven/delen over producten en diensten van SNS Bank	1	9.09 %	72.73 %
Sneller in contact kunnen komen met SNS Bank dan op andere manieren (zoals telefoon, email of post)	3	27.27 %	100.00 %
Zien hoe andere klanten denken over producten en diensten van SNS Bank	1	9.09 %	109.09 %
Winactie(s)	1	9.09 %	118.18 %
Geen specifieke reden	3	27.27 %	145.45 %
Weet niet / geen mening	1	9.09 %	154.55 %
<i>Totaal</i>	11		
Basis 10			
Gemiddeld 2.81			

Vraag 6

Hoe kijkt u op dit moment naar de mogelijkheden die SNS Bank biedt op Social Media?

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Zeer positief	1	9.09 %	9.09 %
Positief	4	36.36 %	45.45 %
Niet positief, niet negatief	6	54.55 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	11		
Basis 11			
Gemiddeld 2.45			

Vraag 8

Hoe kijkt u op dit moment naar de andere manieren van contact met SNS Bank? Denk hierbij aan contact via de telefoon of e-mail.

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Zeer positief	2	18.18 %	18.18 %
Positief	3	27.27 %	45.45 %
Niet positief, niet negatief	5	45.45 %	90.91 %
Negatief	1	9.09 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	11		
Basis	11		
Gemiddeld	2.45		

Vraag 9

In hoeverre gebruikt u op dit moment Social Media om met SNS Bank te communiceren? Bijvoorbeeld als u een vraag of opmerking heeft over een product of dienst van SNS Bank.

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Soms	5	45.45 %	45.45 %
Helemaal niet	6	54.55 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	11		
Basis	11		
Gemiddeld	2.55		

Vraag 10

Verwacht u binnen nu en een jaar Social Media te gebruiken om met SNS Bank te communiceren? Bijvoorbeeld als u een vraag of opmerking heeft over een product of dienst van SNS Bank.

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Ja	4	66.67 %	66.67 %
Weet niet	2	33.33 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	6		
Basis	4		
Gemiddeld	1.00		

Vraag 11

Wat zouden voor u redenen zijn om Social Media te gebruiken om een vraag te stellen of opmerking te plaatsen aan SNS Bank? Meerdere antwoorden mogelijk

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Het is gemakkelijk	2	33.33 %	33.33 %
Het is snel	5	83.33 %	116.67 %
Altijd beschikbaar	2	33.33 %	150.00 %
Anders namelijk:	1	16.67 %	166.67 %
Weet niet / geen mening	1	16.67 %	183.33 %
<i>Totaal</i>	6		
Basis	5		
Gemiddeld	2.50		

Vraag 11.1

Wat zijn voor u redenen om Social Media te gebruiken om een vraag te stellen of opmerking te plaatsen aan SNS Bank? Meerdere antwoorden mogelijk

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Het is gemakkelijk	4	80.00 %	80.00 %
Het is snel	3	60.00 %	140.00 %
Altijd beschikbaar	1	20.00 %	160.00 %
Weet niet / geen mening	1	20.00 %	180.00 %
<i>Totaal</i>	5		
Basis	4		
Gemiddeld	1.75		

Vraag 13

Binnen welk tijdsbestek verwacht u dat SNS Bank reageert via Social Media op een vraag of opmerking over een product of dienst van de bank?

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Binnen één uur	1	9.09 %	9.09 %
Binnen vier uur	4	36.36 %	45.45 %
Binnen een dag	4	36.36 %	81.82 %
Weet niet / geen mening	2	18.18 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	11		
Basis	9		
Gemiddeld	2.33		

Vraag 14

Op welke tijden moet een bank reageren via Social Media op vragen of opmerkingen over een product of dienst van de bank?

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Alleen op werkdagen van 9:00 t/m 17:00	1	9.09 %	9.09 %
Op werkdagen en in het weekend van 9:00 t/m 17:00	1	9.09 %	18.18 %
Op werkdagen van 9:00 t/m 22:00 en in het weekend van 9:00 t/m 17:00	5	45.45 %	63.64 %
Altijd. 24 uur per dag, 7 dagen per week.	3	27.27 %	90.91 %
Weet niet / geen mening	1	9.09 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	11		
Basis 10			
Gemiddeld 3.00			

Vraag 16

Volgt u andere bedrijven/organisaties via Social Media?

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Nee, ik volg geen andere bedrijven/organisaties	126	54.08 %	54.08 %
Ja, ik volg 1 tot 5 andere bedrijven/organisaties	73	31.33 %	85.41 %
Ja, ik volg 5 of meer andere bedrijven/organisaties	34	14.59 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	233		
Basis 233			
Gemiddeld 1.61			

Vraag 17

Als u kijkt naar hoe u andere organisaties volgt op Social Media, welke van de volgende uitspraken past daar dan het beste bij?

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Ik volg andere bedrijven/organisaties, maar ik laat geen berichten achter	56	52.34 %	52.34 %
Ik volg andere bedrijven/organisaties, en ik 'like', maar laat zelden berichten achter	45	42.06 %	94.39 %
Ik volg andere bedrijven/organisaties, en ik 'like' en laat regelmatig berichten achter	5	4.67 %	99.07 %
Wn/ga	1	0.93 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	107		
Basis 106			
Gemiddeld 1.52			

Vraag 18

Wat zijn voor u de belangrijkste redenen om andere bedrijven/organisaties via Social Media te volgen? U kunt hier maximaal 3 antwoorden kiezen

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen & nieuwtjes	79	73.83 %	73.83 %
Mijn mening kunnen geven/delen over producten of diensten	16	14.95 %	88.79 %
Sneller in contact kunnen komen met de bedrijven/organisaties dan op andere manieren (zoals telefoon, email of post)	21	19.63 %	108.41 %
Zien hoe andere klanten denken over producten of diensten van bedrijven/organisaties	23	21.50 %	129.91 %
Entertainment	16	14.95 %	144.86 %
Winactie	18	16.82 %	161.68 %
Geen specifieke reden	14	13.08 %	174.77 %
Weet niet / geen mening	1	0.93 %	175.70 %
<i>Totaal</i>	107		
Basis 106			
Gemiddeld 2.95			

Vraag 20

Als u contact zoekt met SNS Bank, op welke manier(en) doet u dit dan bij voorkeur of op welke manier(en) zou u dit bij voorkeur doen? U kunt hier maximaal 3 antwoorden kiezen

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Via e-mail	21	47.73 %	47.73 %
Via de telefoon	24	54.55 %	102.27 %
Via een brief	2	4.55 %	106.82 %
Via de SNS Winkel (bezoek)	19	43.18 %	150.00 %
Via de website www.snsbank.nl	28	63.64 %	213.64 %
<i>Totaal</i>	44		
Basis 44			
Gemiddeld 3.10			

Vraag 21

Hoe waarschijnlijk is het dat u binnen nu en een jaar gebruik maakt van Social Media?

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Zeker niet	24	54.55 %	54.55 %
Waarschijnlijk niet	16	36.36 %	90.91 %
Misschien wel	4	9.09 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	44		
Basis 44			
Gemiddeld 1.55			

Vraag 22

Hoe waarschijnlijk is het dat u binnen nu en een jaar SNS Bank volgt via Social Media?

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Zeker niet	31	70.45 %	70.45 %
Waarschijnlijk niet	11	25.00 %	95.45 %
Misschien wel	2	4.55 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	44		
Basis	44		
Gemiddeld	1.34		

Vraag 23

Ik vind het goed wanneer SNS Bank mij eventueel benadert voor een nader gesprek over dit onderzoek

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Ja	74	25.69 %	25.69 %
Nee	212	73.61 %	99.31 %
Wn/ga	2	0.69 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	288		
Basis	286		
Gemiddeld	1.74		

Vraag 24

Ik wil de belangrijkste conclusies van dit onderzoek ontvangen.

<i>Antwoord</i>	<i>Telling</i>	<i>Perc.</i>	<i>Cum. Perc.</i>
Ja	93	32.29 %	32.29 %
Nee	190	65.97 %	98.26 %
Wn/ga	5	1.74 %	100.00 %
<i>Totaal</i>	288		
Basis	283		
Gemiddeld	1.67		

Vraag 2.6

Van welke Social Media maakt u gebruik? - Anders, nl

Case 505 Hotmail	Case 1771 whatsapp	Case 2333 whatsapp (groepjes)
Case 1474 whatsapp	Case 1831 whatsapp	Case 2933 whatsapp
Case 1743 whatsapp	Case 2114 Pinterest	Case 3018 whatsapp

Vraag 7

Kunt u uw antwoord toelichten?

Case 2788

Fijn dat je ook op je mobiel kan kijken wat er nog op je rekening staat

Case 2823

Vind SNS modern, van deze tijd, komen altijd weer met iets waaraan je of niet hebt gedacht of gewoon leuk is (om te hebben/lezen)

Vraag 11.5

Wat zijn voor u redenen om Social Media te gebruiken om een vraag te stellen of opmerking te plaatsen aan SNS Bank? - Anders, nl.

Case 2045

Gegarandeerd snel antwoord

Vraag 15

Heeft u nog vragen, opmerkingen of suggesties voor SNS Bank als het gaat om onze service via Social Media?

Case 528

niks mooier dat iedere redelijke stad of groot dorp zijn eigen aanspreek punt heeft vooral voor de oudere mensen waar de bank toch groot is van geworden ????

Case 1655

geen vragen of opmerkingen

Case 2788

Nee

Vraag 19

Heeft u nog vragen, opmerkingen of suggesties voor SNS Bank als het gaat om onze service via Social Media?

Case 108

Ik vind Social Media geen service voor een bank. Service voor een bank is er zijn voor je klanten zodat deze hun geldzaken kunnen regelen bij hun eiegen bank, en niet het halve land moeten af reizen om 100 euro op

hun rekening te kunnen storten via een andere instantie.

Case 140

Nee

Case 161

Meer bekend maken dat jullie actief zijn op deze media. Ik ben jullie er nog niet tegen gekomen.

Case 313

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 (onlangs nog gedaan).

Case 336

nee

Case 429

Wij zullen zeker geen gebruik maken van bankzaken via Social Media.

Case 520

Daar kan ik niet over oordelen.

Case 637

nee

Case 696

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.

Case 814

Communicatie dient niet alleen via social media plaats te vinden. Daarmee sluit je een grote groep mensen uit die geen gebruik maken van social media en die dat ook niet wensen te doen. Het is niet wenselijk dat je via een derde partij communiceert (via Facebook of twitter waar je lid van moet worden). Communiceer rechtstreeks met de klant (post of desnoods via een persoonlijke email).

Case 825

Ik gebruik Twitter graag voor contact met mijn provider Vodafone. Bijna direct antwoord, helemaal top. Ook gebruik ik vaak een chatfunctie bij mijn hostingprovider voor de 4 websites die ik bij houd.

Case 888

nee

Case 1093

nee

Case 1258

geen

Case 1271

Geen vragen of suggesties.

Case 1317 nee	Case 1796 Nee, niet echt.
Case 1395 nee	Case 1813 niet dat ik weet
Case 1420 Geen	Case 2036 niet bekend
Case 1568 nee	Case 2114 Nee
Case 1622 nee	Case 2130 Nee, geef de voorkeur aan gebruik van e-mail. Stel een goede en snelle klantenservice per e-mail zeer op prijs.
Case 1742 lijkt mij wel handig om vragen te kunnen stellen via Facebook	Case 2153 Ik zou hier geen gebruik van maken
Case 1743 Nee	Case 2157 nee
Case 1772 nee	Case 2200 Nee
Case 2301 Een bank is voor mij geen club om via social media mee te communiceren.	Case 2366 Nee, maar ik gebruik t ook niet
Case 2333 alert zijn op privacy	Case 2405 nee
Case 2354 neen	Case 2542 Ik kijk alleen via internet, verder niet
	Case 2574 Helemaal geen vragen))
Case 2685 Bankzaken niet doen via de sociale media. Maar de kwaliteit op de andere services verhogen. Dat zou de marketing strategie moeten zijn.	
Case 2742 Zou zich beter verdiepen in klantenservice! Waar het ooit groot is mee geworden is nu verkwanseld door zgn. hoge heren! Die zich zelf wel meer hebben toebedeeld als wenselijk.En nog steeds mag de klant steeds meer zelf doen, wat voorheen medewerkers deden en daar mogen we ook nog voor betalen!	
Case 2756 Volgen is vooral om professionele redenen	
Case 2791 Financiële instellingen zijn in de veronderstelling dat de consument graag al haar zaken online regelt. Naar	

mijn inziens is dat niet wat de consument wil. Persoonlijk klantcontact is wat de consument graag wil. De verantwoordelijkheid wordt meer en meer bij de klant neergelegd, voor wat betreft overboekingen en andere zaken. De kosten die hiermee gemoeid gaan stijgen alleen maar voor de financiële instellingen om fraude, hacker enzovoorts tegen te gaan. De kosten wegen niet op tegen de baten voor de financiële instelling met betrekking tot social media.

Case 2809

Nee

Case 2843

Nee geen suggesties

Case 2848

Blink uit in de zakelijke en snelle wereld van financierders middels unieke profilering/ positionering om een breder en zelfs nieuw publiek aan te kunnen spreken en te interesseren. Voor velen is het nog steeds "een bank" of "een kredietverstrekker". Waarom juist SNS?

Case 2855

nee

Case 2910

nee

Case 2924

Nee

Case 2963

niet doen. kan verwarrend werken. het is namelijk niet duidelijk of die social media misschien door een hele andere partij bestuurd wordt. ik vertrouw social media niet.

Case 3018

nee, als ik vragen heb doe ik dat via de klantenservice of ik bel.

Case 3096

nee

Case 3175

nee

Case 3237

nee

Case 3343

De Sns bank is laatste jaren achteruit gegaan qua service en diensten!! Ben blij dat ik nu overstap naar andere bank!!

Case 3391

waarom via de sociale media zorg dat er persoonlijk advies kan gegeven worden net als je contant geld wil storten op je rekening kan dat niet

Case 3397

nee

Case 3402

Geen, n.v.t.

Case 3427

Ik mis een goede App voor Windows8 Mobiel!

Case 3453

Ik wil geen bankzaken over social media bespreken vanwege privacy gevoeligheid. Ook niet bankieren op mobiel!

Case 3495

Ik hou niet van Facebook. Te veel gegevens komt bij 1 bedrijf terecht.

Case 3581

Niet doen

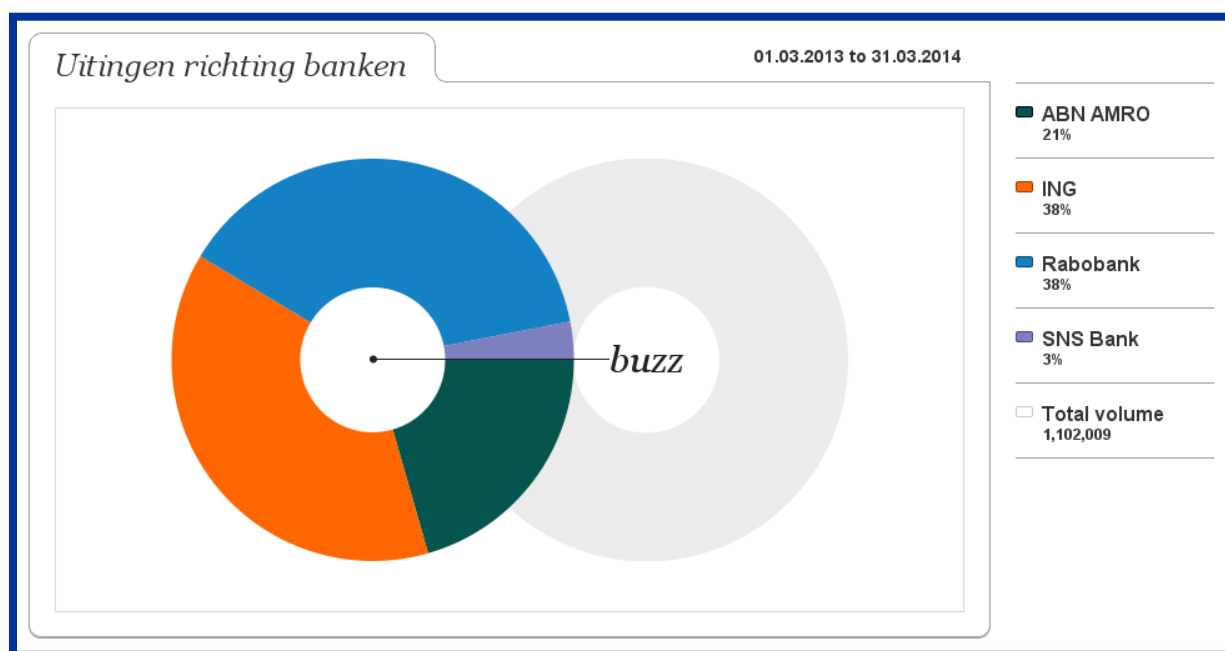
Case 3611

Ik ga mijn bankzaken niet regelen via FB. Dit is prive.

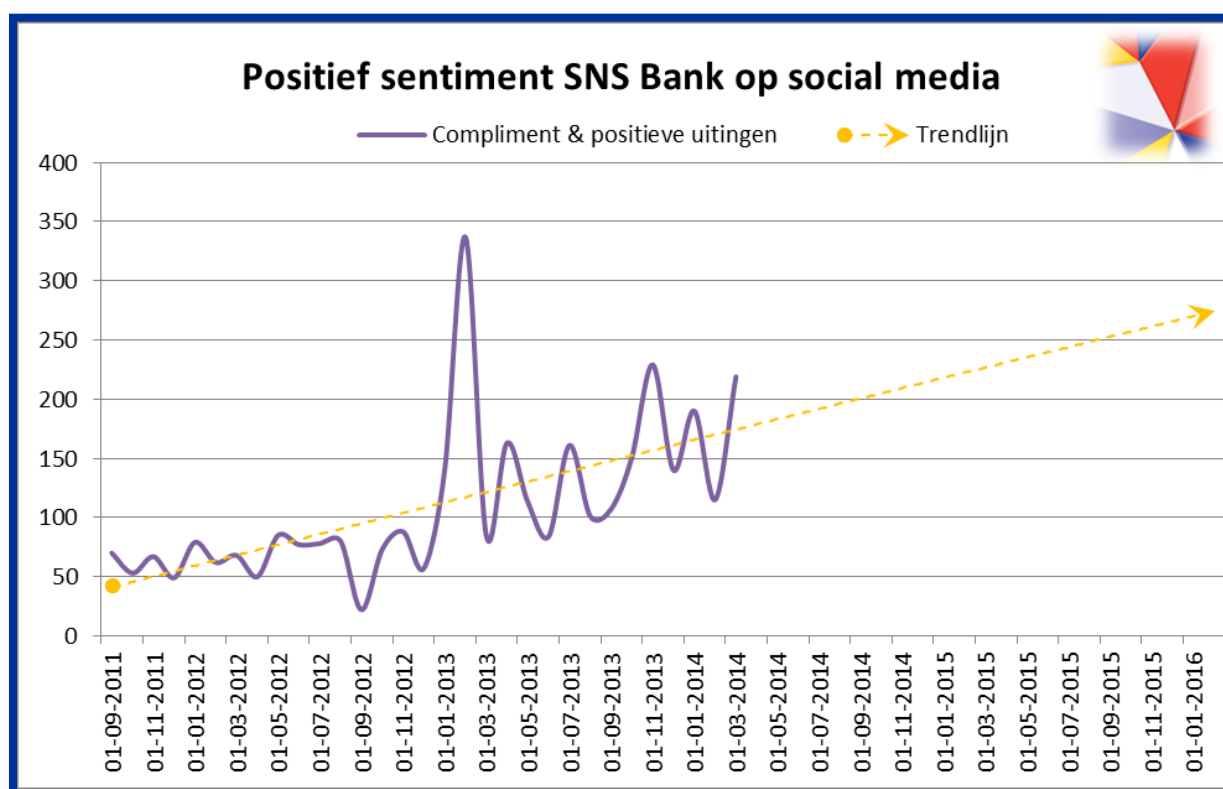
Case 3713

Ik denk niet dat ik via Social Media zou communiceren met mijn bank i.v.m. Veiligheid omtrent mijn gegevens. Ik zou het dan waarschijnlijk via de telefoon, een SNS winkel of via het inloggen op de SNS site doen.

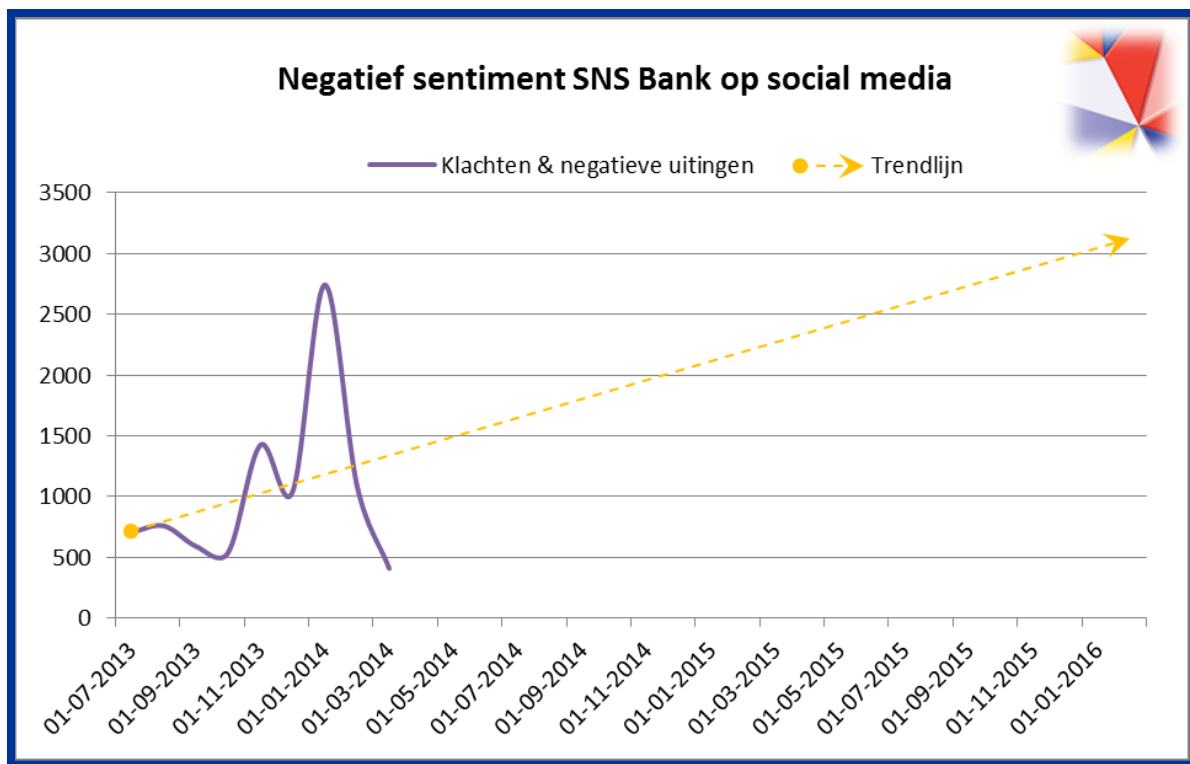
VII. Onderzoeksgegevens Brand Monitor



Figuur 29. Uitingen richting de banken van Nederland (01-03-2013 tot 31-03-2014).

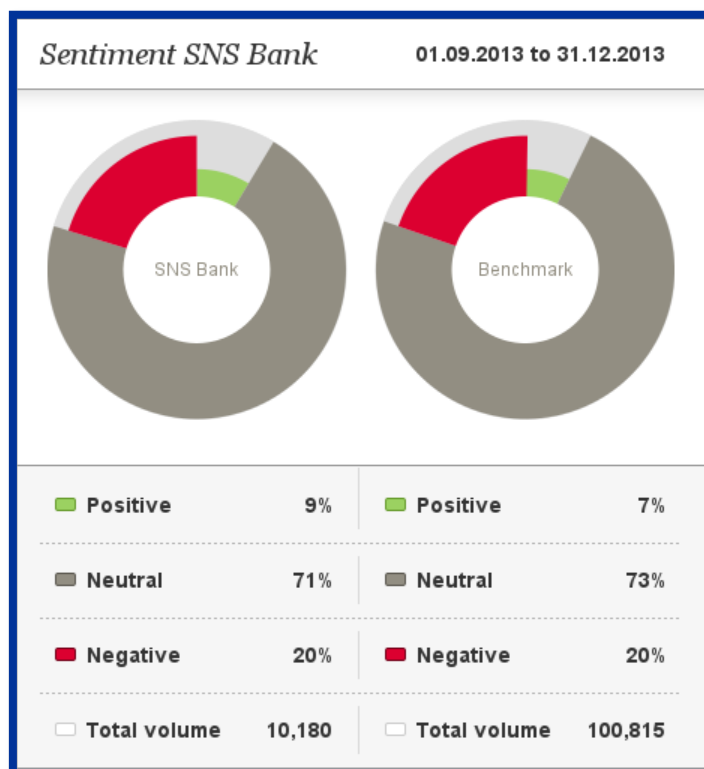


Figuur 30. Positief sentiment SNS Bank op social media.

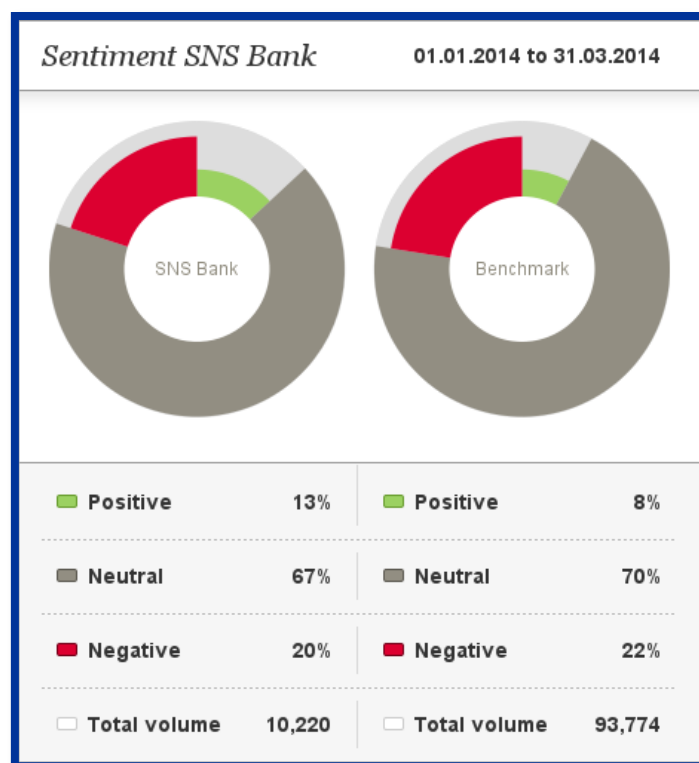


Figuur 31. Negatief sentiment SNS Bank op social media.

In figuur 30 is de periode voor en vlak na de nationalisatie van SNS Reaal, en dus ook SNS Bank, buiten beschouwing gelaten. Deze nationalisatie had der mate impact waardoor de voorspelling niet meer als betrouwbaar gezien kon worden.

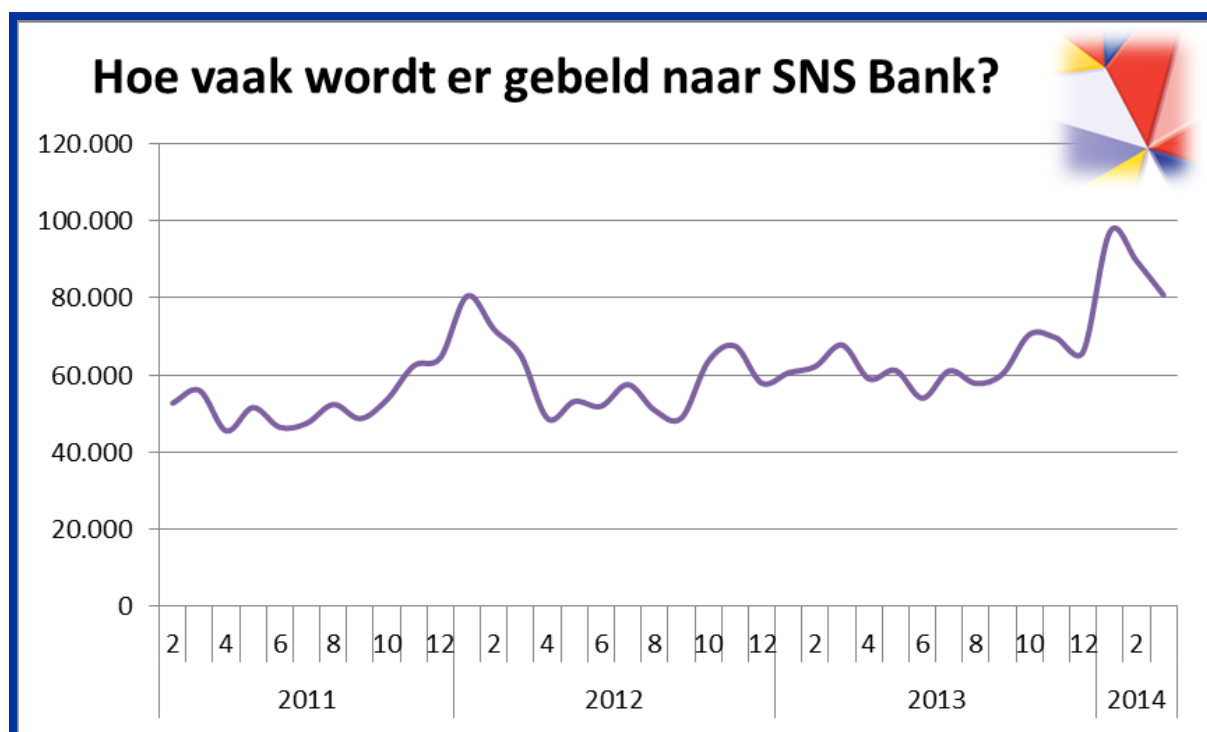


Figuur 32. Sentiment SNS Bank in vergelijking met de concurrentie (01-09-2013 tot 31-12-2013).

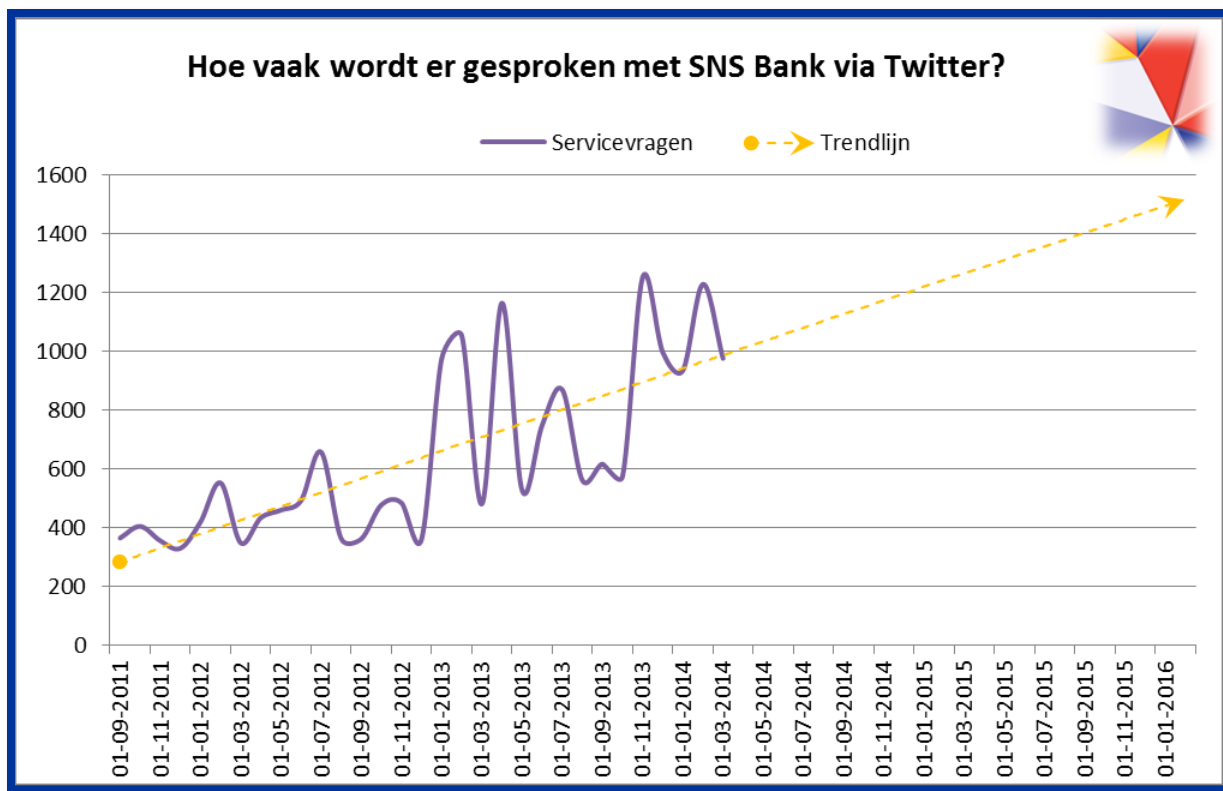


Figuur 33. Sentiment SNS Bank in vergelijking met de concurrentie (01-01-2014 tot 31-03-2014).

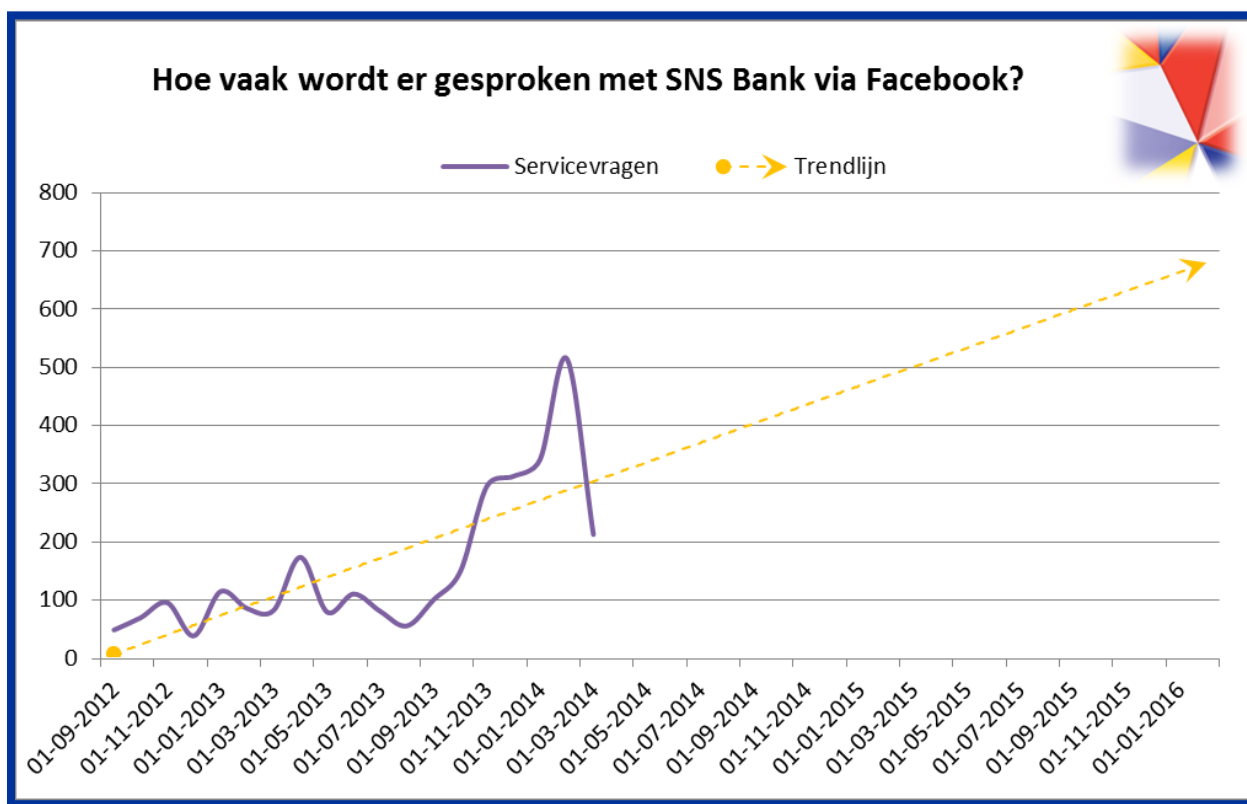
Onder Benchmark worden in figuren 31 en 32 de concurrentie van SNS Bank verstaan. Concreet zijn dit: ING, ABN Amro en Rabobank.



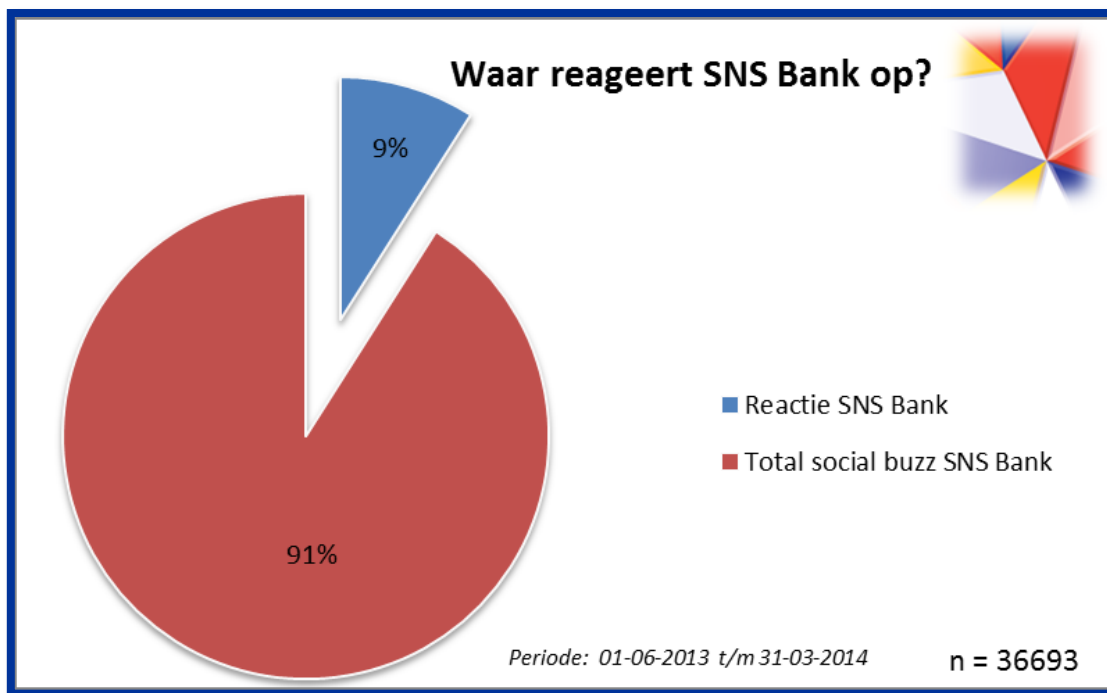
Figuur 34. Hoe vaak wordt er gebeld naar SNS Bank?



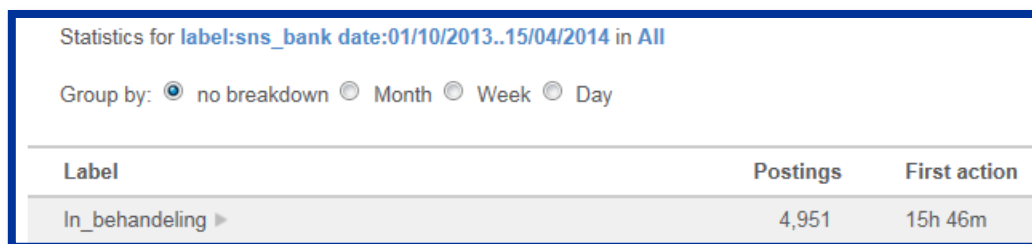
Figuur 35. Hoe vaak wordt er gesproken met SNS Bank via Twitter.



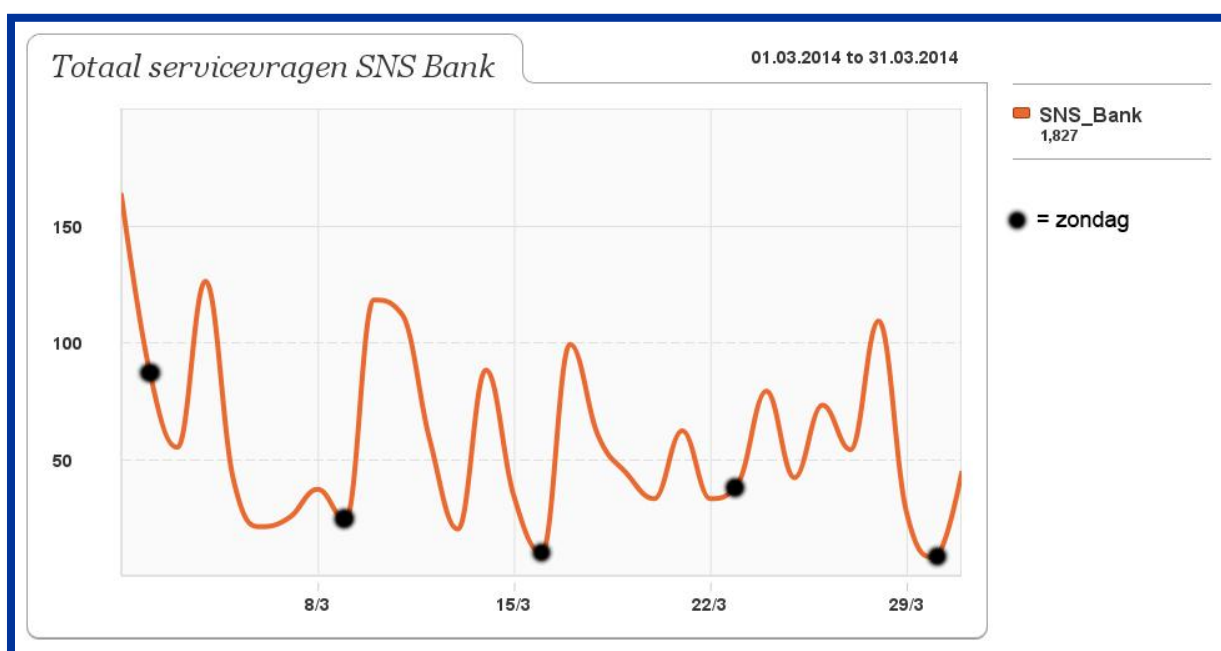
Figuur 36. Hoe vaak wordt er gesproken met SNS Bank via Facebook.



Figuur 37. Waar reageert SNS Bank op?



Figuur 38. Gemiddelde reactietijd SNS Bank (01-10-2013 tot 15-04-2014).



Figuur 39. Totaal servicevragen SNS Bank (01-03-2014 tot 31-03-2014).

VIII. Aanvulling op het klantonderzoek

Om achterliggende motieven van klanten te achterhalen heb ik nog een aanvullend onderzoek gedaan onder klanten die contact zoeken met SNS Bank via Twitter. In deze bijlage zijn de uitkomsten van dat onderzoek te vinden.

DM: @SNSBank: Omdat dat makkelijker tussen de bezigheden door kan dan bellen
By *skipperskind* on twitter.com on 18/03/14 (see original)

Post: @SNSBank: Voor support kies ik twitter vanwege laagdrempeligheid, snelheid, openbaarheid en eigen profilering. #onderzoek
By *oldenboom* on twitter.com on 18/03/14 (see original)

DM: @SNSBank: Omdat jullie snel schakelen via Twitter en onwijs snel replyen! En ben niet echt van t bellen...
By *yourivdb* on twitter.com on 18/03/14 (see original)

Post: @SNSBank heb mijn vraag via twitter gestuurd omdat ik op het moment dat de vraag me te binnen schoot op twitter zat. Anders had ik gegoogled
By *kabeg* on twitter.com on 18/03/14 (see original)

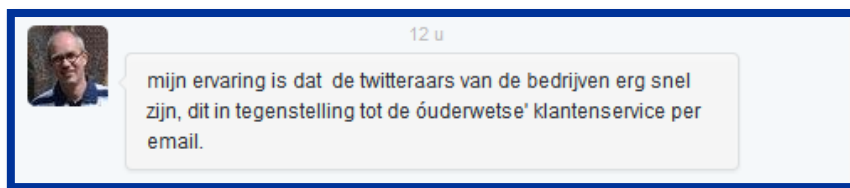


Figuur 40. Voorbeeld motief voor het vragen via social media.

Post: @SNSBank omdat ik anders naar dronten moest volgende week heb nu geen auto. Om het te vragen hon het zelf niet vinden.
By *vmLotte* on twitter.com on 19/03/14 (see original)

Post: @SNSBank en dit vraagt makkelijker vindt ik heb al aantal x in dronten geweest en toen schoot het er bij in.
By *vmLotte* on twitter.com on 19/03/14

Post: @SNSBank dat leek mij de makkelijkste manier. Had ook aan Facebook gedacht.
By *Rian1985* on twitter.com on 19/03/14



Figuur 41. Voorbeeld motief voor het vragen via social media.



Figuur 42. Voorbeeld motief voor het vragen via social media.

@SNSBank: Laagdrempeligheid en wat makkelijker dan uitgebreid bellen bij de klant.



Figuur 43. Voorbeeld motief voor het vragen via social media.

@SNSBank: De ervaring leert dat je door een tweet te plaatsen wel je antwoorden krijgt.
By gastouderbureau on twitter.com on 07/04/14, customer ID - None

@SNSBank: Onderzoek Sns: 2x 10 minuten in de wacht gestaan. Door een medewerker niet geholpen en intevreden gevoel aan over gehouden.
By gastouderbureau on twitter.com on 07/04/14, customer ID - None

@SNSBank: Ik vind het niet gepast om dit publiekelijk te melden. Fijne middag
By gastouderbureau on twitter.com on 07/04/14, customer ID - None

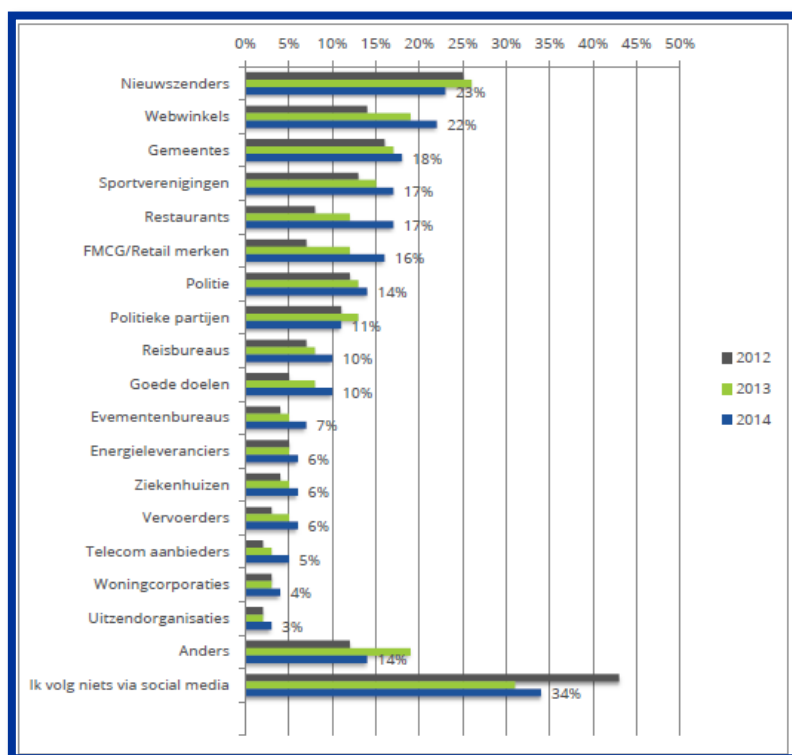
@SNSBank: Met de (1e) servicedesk dame was geen land te bezeilen en onvermurwbaar, ik in mijn recht sta maar niet gehoord wordt. Dus, publiekelijk.
By Mies_jel on twitter.com on 08/04/14 (see original)

IX. Ondersteunend materiaal

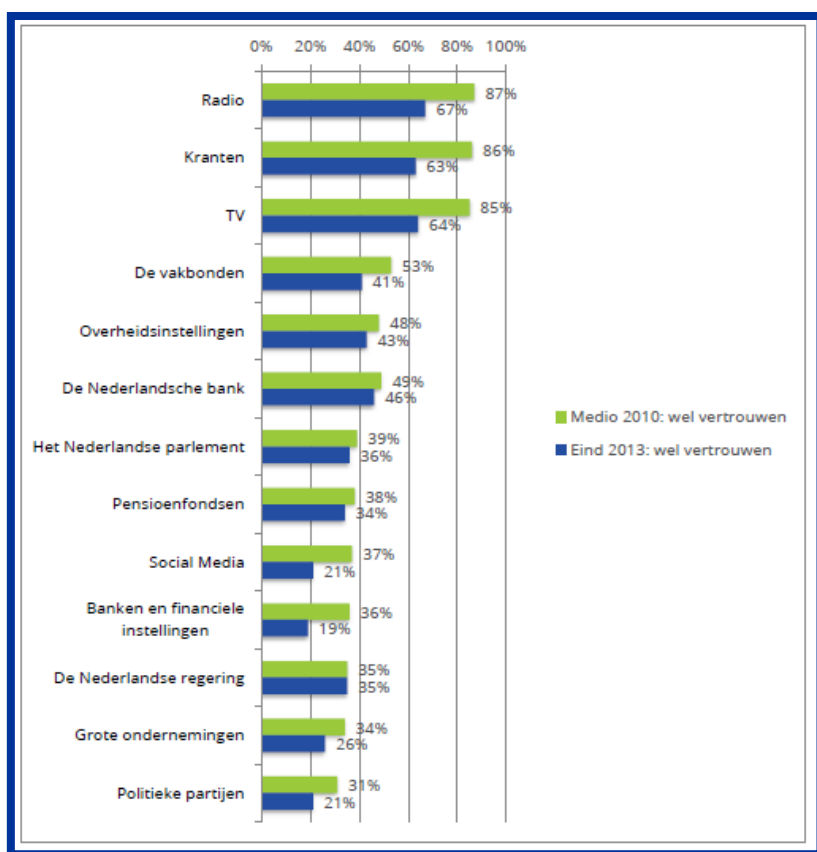
In deze bijlage zijn ondersteunende figuren, uit bijvoorbeeld eerder onderzoek, te vinden.

		2013	2014	% verandering in 2014 t.o.v. 2013
	Gebruik	7,9 miljoen	8,9 miljoen	+13%
	Dagelijks gebruik	5,0 miljoen	6,1 miljoen	+22%
	Gebruik	7,1 miljoen	7,1 miljoen	0%
	Dagelijks gebruik	0,9 miljoen	1,1 miljoen	+22%
	Gebruik	3,9 miljoen	4,1 miljoen	+5%
	Dagelijks gebruik	0,4 miljoen	0,3 miljoen	-25%
	Gebruik	3,3 miljoen	3,5 miljoen	+6%
	Dagelijks gebruik	1,6 miljoen	1,5 miljoen	-6%
	Gebruik	2,0 miljoen	3,3 miljoen	+65%
	Dagelijks gebruik	0,5 miljoen	1 miljoen	+100%

Figuur 44. Google+ maakt relatief de grootste groei door (Bron: Newcom Research & Consultancy (2014), *Nationale SocialMedia Onderzoek 2014, Het grootste trendonderzoek van Nederland naar het gebruik en verwachting van socialmedia* #NSMO, p. 8).



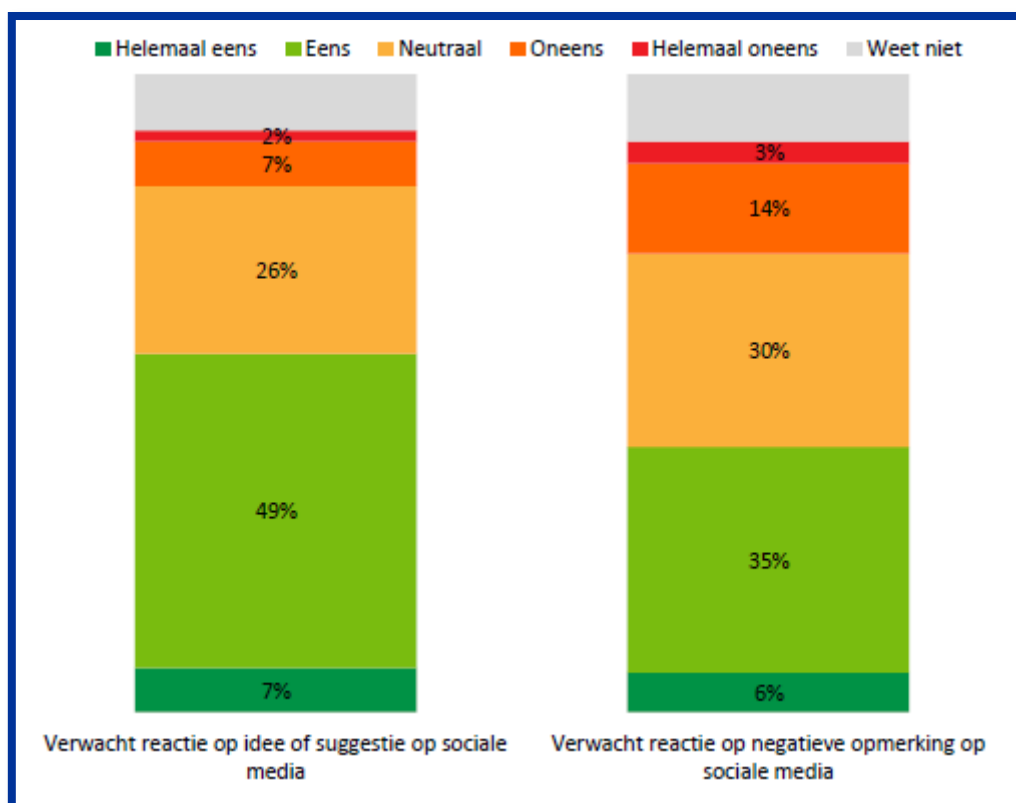
Figuur 45. Type organisaties gevolgd op Facebook (Vertrouwensindex 2013, Newcom Research & Consultancy).



Figuur 46. Vertrouwen in instituties 2010 vs. 2013 (Vertrouwensindex 2013, Newcom Research & Consultancy).



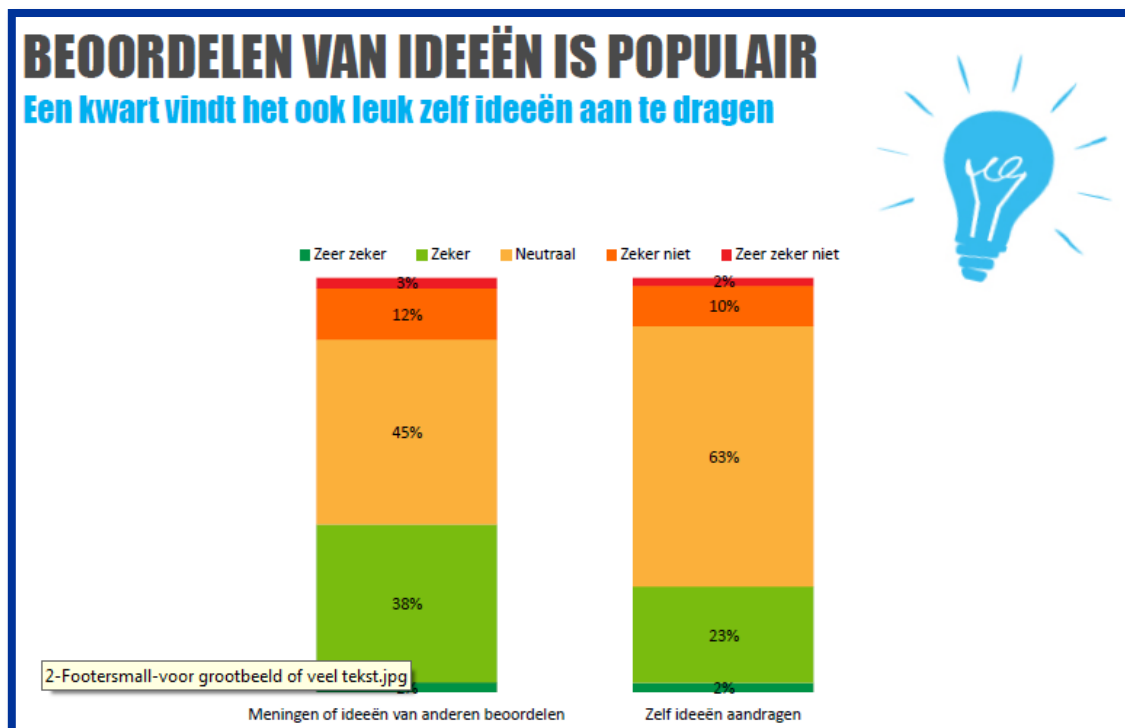
Figuur 47. Voorbeeld van de verwachting van een klant van SNS Bank (Bron: SNS Community, 2014).



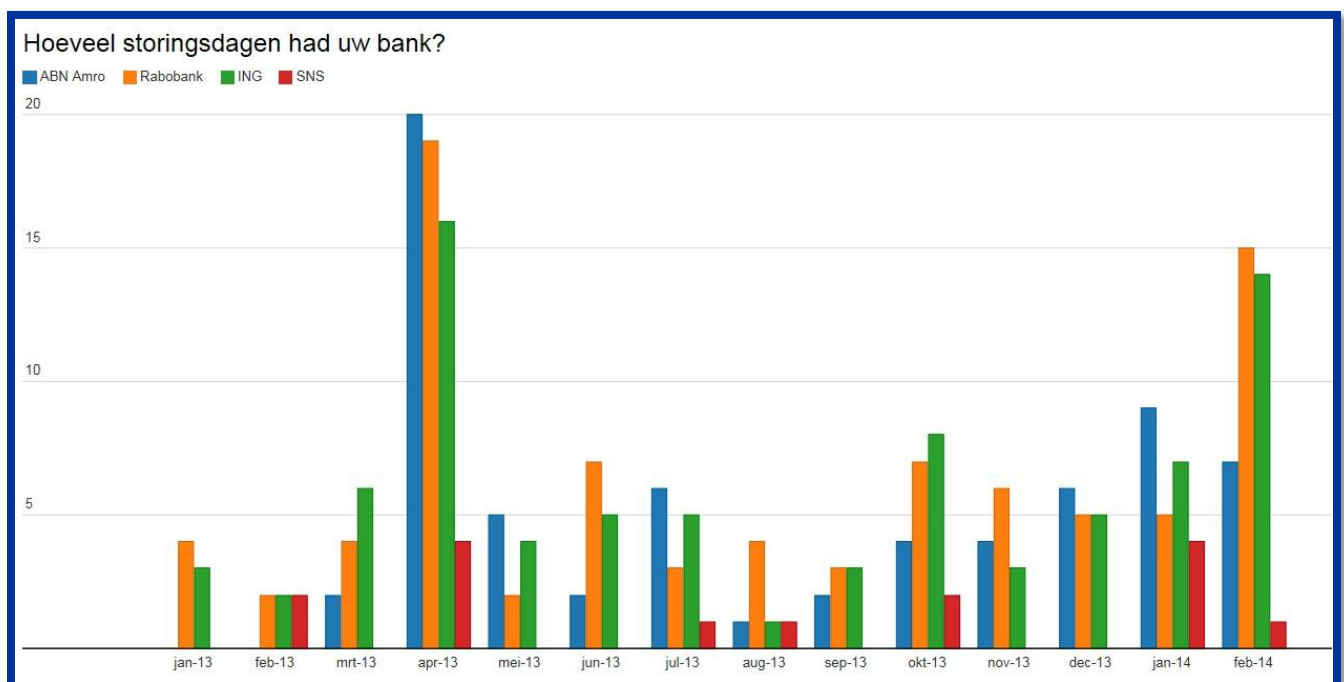
Figuur 48. Reactie op social media wordt verwacht (Bron: MWM2 (2014), *Rapport Panelleden evaluatie, Bied uw klanten een luisterend oor*, p. 9).



Figuur 49. Kwaliteit klantcontact het belangrijkste (Bron: Ontwikkeling in reactietijden (Bron: MWM2 (2014), *Rapport Panelleden evaluatie, Bied uw klanten een luisterend oor*, p. 11).



Figuur 50. Beoordelen van ideeën is populair (Bron: Ontwikkeling in reactietijden (Bron: MWM2 (2014), *Rapport Panelleden evaluatie, Bied uw klanten een luisterend oor*, p. 16).



Figuur 51. Hoeveel storingsdagen had uw bank? (Bron: NOS. (2014, 24 maart). *Storingen online bankieren: +377%* [Online afbeelding]. Gedownload op 23-4-2014, van <http://nos.nl/artikel/618846-storingen-online-bankieren-377.html>).

Particulier > Klantenservice > De ING in social media

De ING in social media

Klantenservice

- Verlies, diefstal, schade
- Gegevens wijzigen
- Bankzaken beginnen of beëindigen
- Voor overlijden
- Na overlijden
- Veelgestelde vragen
- Contact
- Nieuws en aanbiedingen via e-mail
- De ING in social media

Social Media bij ING

Benieuwd naar waar, waarom en hoe de ING actief is op social media?

Bekijk de video

Facebook

Like ons op [Facebook](#) en praat mee. Zo blijft u op de hoogte van de laatste mobiele updates, commercials en ander nieuws. Praat mee over actuele financiële thema's en doe mee aan speciale Facebook-acties. We hebben ook een [Facebook-pagina speciaal voor jongeren en studenten](#).

Facebook ING Nederland

Twitter

Twitter uw vraag, opmerking of suggestie naar [@INGnl](#). U krijgt snel antwoord. Of volg ons op Twitter en u krijgt tweets over [ING Nieuws](#) of over [beleggen](#). Op ['Vind ik Oranje'](#) praat u mee over de Nederlandse oranjementaliteit.

Meer over Webcare

Tweets INGnl
@INGnl

ING Nederland
@ingnl
10m

@joycebontje dat is goed nieuws! Fijn dat je de eigenaar hebt kunnen vinden. ^Marlies

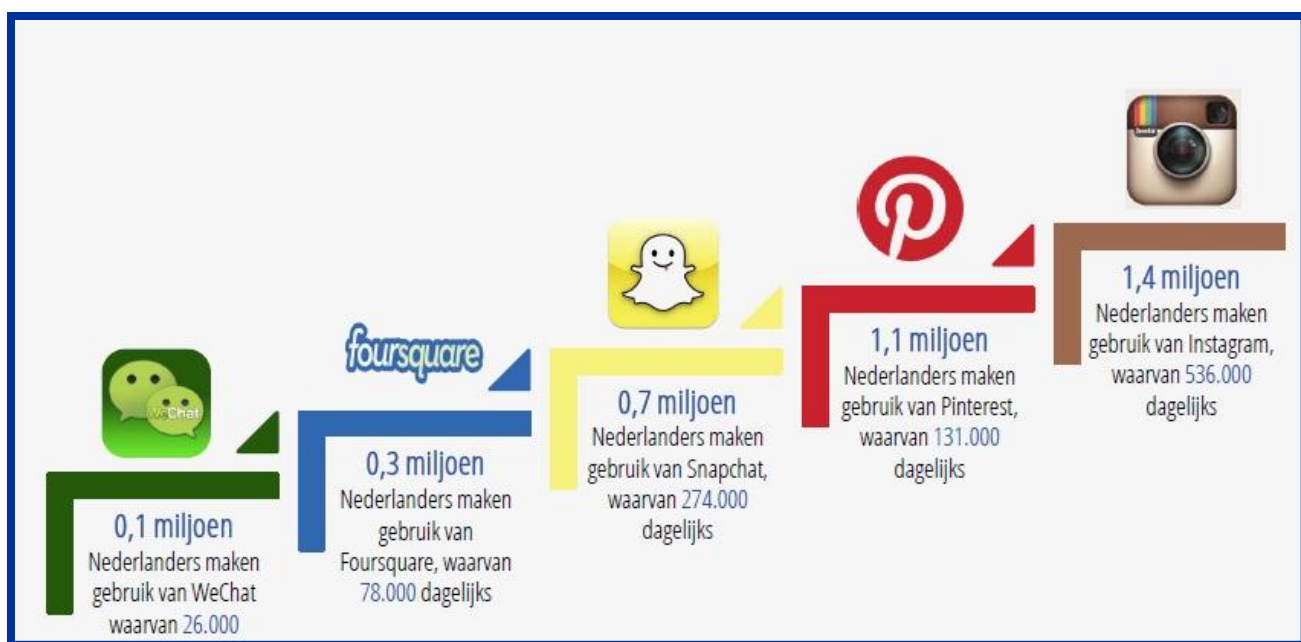
ING Nederland
@ingnl
17m

@Capt1caveman dank je, ik stuur

Figuur 52. De ING in social media. Voorbeeld van een goede overzichtelijke webpagina waar social customer service wordt uitgelegd per platform. (Bron: ING (z.d.). *De ING in social media*. [Screenshot] Gedownload op 24-4-2014, van <http://www.ing.nl/particulier/klantenservice/de-ing-in-social-media/index.aspx>).

Traditionele Webcare Team	Conversation Management Team
Expert op het gebied van het beantwoorden van vragen via social media en de community	Expert op het gebied van het stimuleren van discussies via social media en de community
Primair servicevragen beantwoorden	Primair het bevorderen van de interactie
First contact resolution	Inhoudelijk sterk
Kwaliteit is nr. 1!	Kwaliteit is nr. 1!
Conversatie	Conversatie & Collaboratie

Figuur 53. Opdeling van het social customer service team.



Figuur 54. Stijging van nieuwkomers. (Bron: Newcom Research & Consultancy (2014), *Nationale SocialMedia Onderzoek 2014, Het grootste trendonderzoek van Nederland naar het gebruik en verwachting van socialmedia #NSMO*, p. 15).

X. Plan van aanpak



Plan van Aanpak

Afstudeeronderzoek

SNS BANK



Auteur:	Bram Peters
ID:	1585701
Betreft:	Plan van Aanpak afstudeeronderzoek SNS Bank
Instantie:	Hogeschool Utrecht
Opleiding:	Communicatie Management
Plaats van uitgave:	Utrecht, Nederland
Datum:	27-12-2013

AANLEIDING

Mijn afstuderen als student communicatie management aan de Hogeschool van Utrecht (HU) en de vraag van SNS Bank N.V. (SNS Bank) zijn in oktober 2013samengevoegd tot een overeenkomst voor een stage. Het betreft een afstudeerstage waarin ik mee ga werken op de afdeling SNS Marketing Communicatie. Mijn dagelijkse werkzaamheden voer ik uit voor het Redactie team. Daarnaast werk ik samen met verschillende andere teams. Ik ga onderzoek doen hoe SNS Bank de service via social media kan verbeteren. Op dit moment heeft de organisatie nog verschillende vragen over dit onderwerp. SNS Bank zou graag meer inzicht willen in social media in combinatie met webcare. Daarnaast wil de bank meer bereik op social media genereren. De organisatie komt op dit moment tijd en mensen te kort om dit onderzoek zelf uit te voeren en heeft daarvoor mij als stagiaire aangetrokken. In de komende periode, van november 2013 tot en met mei 2014, zal ik dit onderzoek en de werkzaamheden gaan vervullen.

In dit plan van aanpak (PvA) presenteer ik mijn bevindingen wat betreft de huidige situatie waarin SNS Bank zich nu bevindt. Dit is om u, de lezer, een klein beetje mee te nemen in de organisatie. Voor de lezers die werkzaam zijn bij SNS Bank is dit een iets minder relevant hoofdstuk. Vervolgens komt, in de vorm van een probleemanalyse, het vraagstuk van de organisatie duidelijk naar voren. De zogenoemde ‘vraag achter de vraag’. Deze mondt uit in een centrale vraagstelling met bijbehorende onderzoeksvragen, deelvragen en een toelichting. In het derde onderdeel behandel ik de methoden van onderzoek die ik ga hanteren. Tot slot, in het laatste hoofdstuk, presenteer ik de tijdsplanning en evaluatiemomenten voor mijn afstudeerstage. In de bijlage zijn verschillende ondersteunende onderwerpen te vinden wat betreft mijn afstudeerstage.

Dit plan van aanpak is geschreven aan de SNS Bank en de stagebegeleider vanuit de Hogeschool Utrecht. Met dit plan wil ik voor u als lezer een duidelijk beeld scheppen van mijn afstudeerstage bij SNS Bank en hoe ik mijn onderzoek ga aanpakken.

1.1 Een algemene introductie van SNS Bank

SNS Bank is onderdeel van een grotere overkoepelende moederorganisatie genaamd SNS Reaal. De oorsprong van de SNS Bank gaat 200 jaar terug, bij de oprichting van regionale spaarbanken met een openbare nutsfunctie. De verzekeringsactiviteiten zijn vanuit de vakbond ontstaan. SNS Reaal staat voor diversiteit aan producten, diensten en mensen en hun verschillende ambities. Dit is nadrukkelijk terug te zien in het logo, de caleidoscoop. De facetten in deze caleidoscoop staan voor de producten en diensten die de verschillende merken leveren. Deze zijn los verkrijgbaar, maar samen geven ze de hele organisatie weer en sluiten ze



naadloos op elkaar aan. SNS Bank is dus niet het enige merk wat onder deze moederorganisatie valt. Merken als ASN Bank, BLG Wonen, RegioBank, Reaal, RouteMobiel, SNS Securities en Zwitserleven vallen ook onder SNS Reaal. Maar er zijn nog meerdere merken onderdeel van het moederbedrijf. Ieder merk heeft zijn eigen specialisatie en deskundigheid. Deze merken richten zich samen vooral op de Nederlandse retailmarkt, inclusief het midden- en klein bedrijf (MKB). Bij SNS kunnen consumenten voor de volgende onderwerpen terecht: sparen, beleggen, hypotheek, verzekeren en pensioenen. Deze producten zijn met name *low involvement* producten. Dit wil zeggen dat de consument weinig betrokken is met het product of bedrijf. SNS Reaal is een Nederlandse bank verzekeraar die geldzaken eenvoudig en begrijpelijk wil maken. *Eenvoud in geldzaken* staat voorop.

Figuur 1 Overzicht merken SNS Reaal

De missie van SNS Bank luidt: *SNS Bank wil Nederlanders faciliteren bij al hun geldzaken. SNS Bank gaat de mensen die iedere ochtend weer in heel Nederland aan het werk gaan, de rust en ruimte van inzicht, overzicht en vooruitzicht in geldzaken geven. SNS Bank is pas tevreden als iedere Nederlander grip op z'n geldzaken heeft en financieel gezond is.*

Dit wil de organisatie bereiken door eenvoudige procedures, eenvoudige communicatie naar klanten, eenvoudige producten en diensten en natuurlijk eenvoudige taal in brieven en telefonische gesprekken. Daarnaast wil de bank dit bereiken door betrokken medewerkers met een hart voor de zaak in dienst te nemen. Hiermee komen we bij een volgend belangrijk onderwerp voor SNS Bank, namelijk klantenservice. Een goede klantenservice en een tevreden klant staan centraal. 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 geldzaken regelen. Bijvoorbeeld via de telefoon, met een adviseur aan huis of in een SNS Winkel. SNS Bank staat net als de moederorganisatie voor *eenvoud in geldzaken*. De bank probeert zo toegankelijk mogelijk te zijn, zodat klanten weten waar ze financieel aan toe zijn. Dit is de visie die de bank aanhoudt. De kernwaarden van SNS Bank zijn uit te drukken in: menselijk, daadkracht, eenvoud en eerlijkheid. Een uitgebreide toelichting van de positionering van SNS Bank staat in de bijlage.

De kernwaarden van de moederorganisatie zijn in één woord samen te vatten, namelijk: GEEF!. Deze kernwaarde geeft richting aan het gedrag van de organisatie. Deze kernwaarde staat voor verbinding. Verbinding, met de klant, met elkaar, met het resultaat en met de maatschappij waar we deel van uit maken. GEEF! kent vier richtingen, namelijk:

- GEEF! om de klant → Het klantbelang staat centraal. Beter evenwicht tussen de belangen van betrokken zoals: aandeelhouders, medewerkers en (toekomstige klanten).
- GEEF! om de maatschappij → Verantwoordelijkheid nemen als financiële Dienstverlener.
- GEEF! om elkaar → Aandacht voor collega's en waardering voor elkaars werk is heel belangrijk.
- GEEF! om resultaat → Een balans vinden tussen fatsoenlijke bedrijfsvoering en gezonde winst.

Financiële markt

De markt waarin SNS zich begeeft is niet de populairste op dit moment. Naar aanleiding van de wereldwijde (financiële) crisis vanaf 2008 is het imago van banken flink verslechterd. Het vertrouwen van consumenten en de samenleving is deels kwijtgeraakt. SNS Bank erkent dit ook en ziet in dat banken 'iets goed te maken hebben'. SNS Bank wil door eenvoud en goede service dit vertrouwen terug winnen. De bank boekte een nettowinst van €204 miljoen in de eerste helft van 2013. SNS Reaal in z'n geheel, met alle merken dus, maakte een klein verlies. Op 1 februari 2013 is de moederorganisatie, SNS Reaal, genationaliseerd door de Nederlandse Staat. De kosten hiervoor zijn naar schatting zo'n 3,7 miljard.

1.2 De klantwereld van SNS, de doelgroep

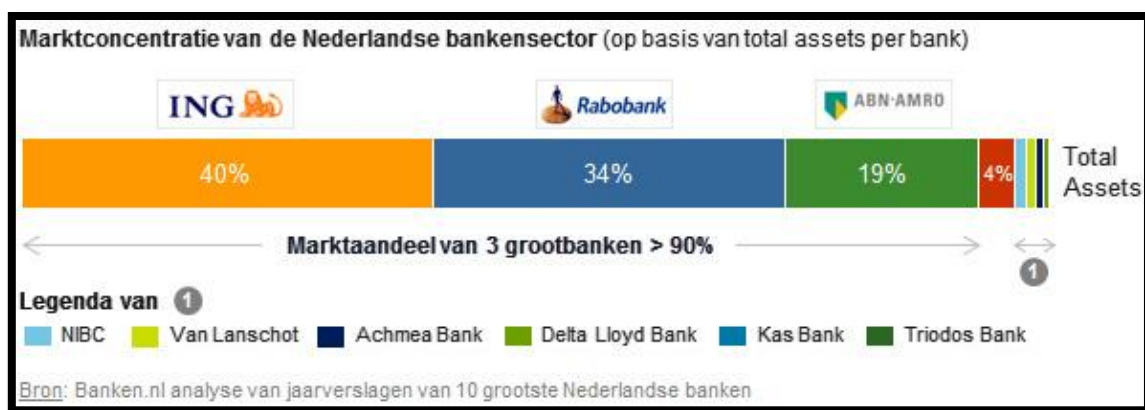
In deze paragraaf bekijk ik kort de doelgroep van SNS Bank. De doelgroep is de (potentiële) klant van SNS Bank. Deze laat zich in woorden van marktonderzoeksbureau Motivaction omschrijven als 'de moderne burgerij'. Dat wil zeggen "de conformistische, statusgevoelige groep die het evenwicht zoekt tussen traditie en moderne waarden als consumeren en genieten. Men 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 staan centraal en erkenning en waardering worden op prijs gesteld. Daarnaast zijn er socio-demografische feiten bekend van de doelgroep. Zo zijn er evenveel mannen als vrouwen. Deze mannen en vrouwen zijn van diverse leeftijden. Het merendeel is relatief laag opgeleid en daarnaast zijn alle inkomensniveaus vertegenwoordigd. SNS Bank richt zich in haar communicatie op de bovenkant van de moderne burgerij, dus moderne burgers met een wat hogere sociale status.

SNS Bank maakt de volgende belofte aan de klant: SNS Bank is er voor de financiële gezondheid van iedereen in Nederland. SNS Bank doet dit door de gezamenlijke kracht van de bank en haar klanten in te zetten, om slim met geld om te gaan. Zodat ook financiële zaken positief bijdragen aan je leven, vandaag en in de toekomst. Bankieren kan beter en eerlijker.

1.3 Een korte blik op de concurrentie

SNS Bank is in vergelijking met de andere bekende Nederlandse banken een relatief kleine bank. Banken zoals ING, ABN Amro en Rabobank zijn vele malen groter in Nederland. SNS Bank positioneert zich als een goedkope, eenvoudige bank in Nederland. Op dit moment is SNS Bank wel bezig om de uitdaging met deze grootbanken aan te gaan. SNS Bank wil weer groeien en de grootbanken uitdagen. Zoals de bank het zelf noemt: *challenges*. ING bezit het grootste marktaandeel (40%), vervolgens komt Rabobank met 34% en dan is er nog ABN Amro met een marktaandeel van 19%. SNS Bank heeft een marktaandeel van zo'n 4 procent, maar behoort toch wel tot de grotere banken van Nederland.

Het aandeel van ING in de Nederlandse markt is best wel uniek. Nergens in de (westerse)wereld heeft één bank zo'n groot deel van het nationaal inkomen.



Figuur 2 Marktconcentratie Nederlandse bankensector

1.4 Social media en webcare bij SNS Bank

In deze paragraaf werp ik een korte blik op het huidige social media en webcare beleid van SNS Bank. Het is erg belangrijk om te kijken hoe dit op dit moment wordt gebruikt.

Figuur 3 Social Media SNS Bank

1.4.1 Social media

Op dit moment is SNS Bank actief op verschillende sociale media. Met name Facebook en Twitter worden actief gebruikt om in contact te staan en de interactie aan te gaan met de doelgroep. Daarnaast heeft SNS Bank de SNS Community waar klanten in een veilige omgeving vragen kwijt kunnen aan hun bank. Deze community is een plek waar klanten hun ideeën en mening kunnen delen. Via deze weg probeert SNS Bank dicht bij de klant te staan en de dienstverlening te verbeteren. De community bestaat, op moment van schrijven, uit zo'n 6.000 leden. Facebook wordt op dit moment vooral gebruikt als platform waar SNS een relatie kan opbouwen met de klant. Dit doet de bank door middel van tips & trucs voor te leggen aan de volgers. De berichten moeten vooral entertainment bevatten en op een luchtige, eenvoudige manier gepresenteerd worden. Het achterliggende verhaal moet wel zichtbaar zijn in ieder bericht. Er worden regelmatig berichten op Facebook gezet. De reacties, likes en interactie is nog aan de lage kant. Op het moment van schrijven heeft SNS Bank bijna 11.000 likes. Twitter is op dit moment het centrum waar bijna alle vragen aan SNS Bank online binnenkomen. Op het moment van schrijven heeft de organisatie bijna 5.000 volgers op Twitter. SNS Bank doet nauwelijks aan het zenden van informatie via dit kanaal. Toch probeert de bank ook via Twitter mensen te informeren op een luchtige, eenvoudige manier.



1.4.2 Webcare

Webcare is een belangrijk onderdeel van SNS Bank. De service via online kanalen wordt steeds belangrijker. SNS Bank herkent dit en heeft hiervoor duidelijke regels opgesteld. Het webcareteam heeft een eigen handboek waarin alle regels en tips staan vermeld. Dit is belangrijk om duidelijk, eenduidig en snel service te verlenen via sociale media. De afdeling webcare reageert op alle reacties, tweets etc. van klanten op Facebook, Twitter, de SNS Community en andere fora. Fora als klachtenkompas.nl en klacht.nl worden nauw in de gaten gehouden. Het team bestaat uit meerdere medewerkers. Het webcareteam heeft een re-actieve rol op Facebook; er wordt gereageerd op berichten van klanten. Het team geeft inhoudelijk antwoord op vragen door een reactie te plaatsen. BuzzCapture is het bedrijf dat deze database faciliteert. Hierdoor heeft de organisatie inzicht in wat er speelt op kanalen zoals Facebook, Twitter en de SNS Community.

1.5 Analyse van het vraagstuk van SNS Bank

Doordat SNS Reaal en dus ook SNS Bank begin 2013 generationaliseerd is zit de organisatie op dit moment niet echt met een kritiek probleem. SNS Bank zit meer met een vraagstuk. De organisatie wilt graag meer informatie over de ontwikkeling van service via social media. Daarnaast wilt SNS Bank weten hoe de organisatie hier op kan inspelen. SNS Bank wil graag inzichtelijk hebben wat deze ontwikkelingen voor invloed hebben op de (interne) organisatie. Hier ga ik echter geen onderzoek naar doen, omdat dit weinig te maken heeft met het communicatieaspect en dus met mijn opleiding. Dit is meer een bedrijfskundig en organisatorisch onderdeel. De bank vraagt zich af of Twitter en Facebook volwaardig kunnen worden gebruikt als servicekanaal. Daarnaast wilt SNS Bank graag meer interactie en bereik op social media genereren. Met bereik bedoel ik het aantal likes/volgers en de mate van interactie op social media. SNS Bank wil weten hoe de organisatie scoort op social media in de ogen van de klant. Al deze vragen en onderwerpen moeten toewerken naar een groter geheel, namelijk een betere service voor de klant van SNS Bank. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is om huidige klanten te behouden en nieuwe klanten aan te trekken. Daarnaast is het belangrijk voor SNS Bank om de loyaliteit van de huidige klanten te verhogen en service voor klanten, via social media, te verbeteren. Dit is de essentie van het vraagstuk. Ook wel bekend als 'de vraag achter de vraag'.

SNS Bank wilt geldzaken eenvoudig en begrijpelijk maken voor alle Nederlanders. Dit wil de organisatie bereiken door eenvoudige procedures, eenvoudige communicatie naar klanten, eenvoudige producten en diensten. Daarnaast natuurlijk door eenvoudige taal in brieven en telefonische gesprekken, zoals eerder vermeld. Goede klantenservice en een hoge klanttevredenheid is daarom ook erg belangrijk voor de organisatie. Service via social media speelt hierin steeds een prominenter rol. Vandaar dat ik dit onderzoek ga doen voor SNS Bank. Daarnaast is dit onderzoek er om nieuwe inzichten te verschaffen voor de organisatie om zo stappen vooruit te kunnen maken.



Figuur 4 Webcare team SNS Bank

In dit hoofdstuk komt de kern van mijn plan van aanpak aan bod, namelijk de centrale vraag en de doelstelling van mijn afstudeeronderzoek bij SNS Bank. Deze zijn geformuleerd naar aanleiding van diverse overleggen tussen mij en Marc van den Boom, Social Media Manager bij SNS Bank. Daarnaast zullen de onderzoeksvragen en uiteindelijk de deelvragen worden gepresenteerd. Tot slot licht ik enkele begrippen nader toe.

2.1 This is the question!

De centrale vraag dient als paraplu van het hele afstudeeronderzoek. De vraag overkoepelt het gehele vraagstuk van SNS Bank. De centrale vraag, zoals ik die geïnterpreteerd heb, in het onderzoek luidt:

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

2.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is aan de hand van onderzoeksresultaten een advies te geven over hoe service via social media kan bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen van SNS Bank. SNS Bank streeft naar een klant die tevreden is over zijn of haar bank. De bedrijfsdoelstelling waar mijn onderzoek op aansluit komt dus neer op: *zorgen voor een tevreden klant*. Ik wil door middel van mijn onderzoek de trends met betrekking tot service via social media in kaart brengen. Daarnaast wil ik de mening van de klant over het social media gebruik van SNS Bank inzichtelijk maken. Door middel van mijn onderzoek en advies wil SNS Bank haar service via social media verbeteren.

2.3 Onderzoeksvragen en deelvragen

In deze paragraaf presenteer ik mijn onderzoeks- en deelvragen. De onderzoeksvragen zorgen er voor dat de juiste informatie wordt vergaard voor het advies. De deelvragen zorgen voor input voor het antwoord op de onderzoeksvragen.

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

- Wat doen concurrenten aan service via social media?
- Wat doen andere grote organisaties aan service via social media?
- Wat zijn de kritische succesfactoren voor goede service via social media?
- Wat zijn de *‘do’s and don’t’s’* op het gebied van service via social media?

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

- Wat zijn de ontwikkelingen in de vragen die worden gesteld via social media aan SNS Bank?
- Welke plaats nemen social media in de totale communicatiemix van SNS Bank?
- Waar praten mensen op social media over als het gaat om bankzaken in combinatie met SNS Bank?
- Wat zijn verwachtingen voor 2014/2015 wat betreft de vragen via social media aan SNS Bank?
- Is social media een gelijkwaardig communicatiemiddel ten opzichte van andere communicatiemiddelen zoals de website, de telefoon en e-mail?

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

- Welke social media lenen zich het beste voor de doelgroep van SNS Bank?
- Hoe beoordeelt de doelgroep van SNS Bank de organisatie op social media?
- Wat zijn de motieven van de doelgroep om een bank, met name SNS Bank, te volgen via social media?
- Wat verwacht de doelgroep van een bank, met name SNS Bank, wanneer zij zo’n soort organisatie via social media volgen

-

2.4 Toelichting begrippen

In deze paragraaf behandel ik een aantal begrippen die wellicht nog extra toelichting nodig hebben.

- *Kritische succesfactoren*

→ Een kenmerk van service via social media van SNS Bank of van de omgeving dat essentieel is voor het succes van de organisatie.

- *Bankzaken*

→ Met bankzaken bedoel ik alle onderwerpen met betrekking tot financiën waarin een bank en de klant met elkaar te maken hebben. Denk hierbij aan: hypotheek, lenen, sparen, verzekeringen enzovoorts.

- *Service*

→ Een mix van activiteiten die tot doel hebben om bij te dragen aan een positief imago bij klanten van SNS Bank over deze bank.

2.5 Eindproducten

In overleg met SNS Bank en de Hogeschool van Utrecht is besloten om de volgende eindproducten op te leveren:

- Plan van Aanpak
- Adviesrapport
 - Resultaten uit het onderzoek
 - Analyse van de resultaten uit het onderzoek
 - Conclusies en advies op basis van de analyse
- Eindpresentatie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksgroep, de methode van onderzoek en de mogelijke bronnen beschreven. Met deze onderdelen creëer ik inzicht in hoe ik mijn afstudeeronderzoek precies ga aanpakken.

3.1 Onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep voor mijn afstudeeronderzoek bestaat uit meerdere mensen. Allereerst de huidige volgers van SNS Bank op Facebook en Twitter. Daarnaast wil ik onderzoek doen onder de leden van de SNS Community. Dit is een erg diverse groep mensen die vaak actief betrokken zijn bij een bank. Naast de huidige volgers op de Facebook, Twitter en community pagina wil ik ook onderzoek doen naar klanten die op dit moment SNS Bank nog niet volgen via social media. Zo denk ik een betrouwbare weerspiegeling te krijgen van de klantengroep van SNS Bank. Deze klanten moeten minimaal één keer per jaar met SNS Bank in contact staan. Daarnaast maak ik een selectie op leeftijd, namelijk tussen 20 en 50 jaar. Om meer inzicht te krijgen in de afdeling webcare en social media ga ik in gesprek met werknemers van deze twee afdelingen. Daarnaast wil ik deze teams gaan observeren om zo een gevoel en beeld te krijgen bij de afdeling en de manier van werken. Daarnaast ga ik interviews afnemen onder experts op het gebied van marketing en communicatie, social media en webcare. Dit is om meer inzicht te krijgen in deze onderwerpen. Hierdoor ben ik beter in staat een gedegen advies te formuleren. Ik heb hiervoor al een aantal personen als relevante opties in gedachte, maar concreet kan ik dit op moment van schrijven nog niet maken. Samenvattend bestaat de onderzoeksgroep dus uit:

- Klanten van SNS Bank die de organisatie volgen via social media;
- Klanten van SNS Bank die de organisatie niet volgen via social media;
- Experts op het gebied van marketing, communicatie, social media en
- Medewerkers van het webcare team.

3.2 Methode van onderzoek

In deze paragraaf licht ik mijn onderzoek verder toe. De methode van onderzoek wordt per onderzoeksvraag gepresenteerd. Belangrijk is dat deze methodes niet per definitie vaststaan. Tijdens het onderzoek kunnen er verschuivingen plaatsvinden.

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

Voor de eerste onderzoeksvraag ga ik gebruik maken van zowel kwalitatief onderzoek als deskresearch. Om deze ontwikkelingen in kaart te brengen gebruik ik namelijk eerder onderzoek van andere partijen. Deze onderzoeken zijn te vinden in paragraaf 3.3. Daarnaast gebruik ik ook artikelen en blogs van marketing, webcare en social mediaexperts. Ook ga ik interviews afnemen met een aantal experts op deze gebieden. Ik ga ook andere bedrijven die erg voortuitlopen op het gebied van service via social media interviewen. Denk hierbij aan organisaties zoals NS en KLM. Door al deze data samen te brengen en te analyseren krijg ik een gedegen antwoord op de eerste onderzoeksvraag.

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

Voor deze onderzoeksvraag ga ik verschillende gegevens verzamelen. Deze gegevens brengen de trends in het aantal vragen en het soort vragen aan SNS Bank via social media in kaart. Daarnaast gebruik ik ook deskresearch voor dit deel van het onderzoek. Buzz Capture is een bedrijf wat alle gebeurtenissen op sociale media voor SNS Bank samenbrengt. Hieruit kan ik een juiste voorspelling voor het aantal vragen en het soort vragen voor SNS Bank in 2014/2015 maken. Met deze gegevens geef ik SNS Bank een advies waarmee de organisatie kan inspelen op eventuele veranderingen. En daarmee haar service kan verbeteren. Daarnaast zal ik voor de volledigheid van het onderzoek in dit onderdeel een uitgebreide interne analyse opnemen. Deze vult de analyse in hoofdstuk 1 van dit plan van aanpak nog verder aan. Dit doe ik aan de hand van het 7S model van McKinsey (1981).

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

De derde, en laatste, onderzoeksvraag beantwoord ik door middel van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Dit onderdeel van mijn onderzoek zal ook de meeste voorbereiding en tijd in beslag nemen. Ik ga in samenwerking met Marnix de Bruin (Marktonderzoek SNS Bank) een enquête afnemen onder de klanten van SNS Bank. Dit zijn klanten die de bank volgen op Facebook en Twitter, maar ook klanten die dat (nog) niet doen of zelfs niet actief zijn op sociale media. De populatie die ik ga onderzoeken bestaat uit klanten die minimaal één keer per jaar met SNS Bank in contact komen. Daarnaast zijn deze klanten tussen de 20 en 50 jaar oud. Er wordt geen onderscheidt gemaakt in geslacht. De onderzoeksgroep (populatie) bestaat hierdoor naar schatting uit 300.000 personen. Deze vragenlijst, oftewel enquête, ga ik verspreiden via verschillende kanalen. Denk hierbij aan de SNS Community, , Twitter, Facebook, per post en nog meer. Dit wordt in samenwerking met Marnix de Bruin en Marc van den Boom (Social Media Manager SNS Bank) besloten en staat op voorhand niet vast. Aangezien het niet realistisch is om de gehele populatie voor mijn onderzoek te ondervragen neem ik een steekproef. Deze steekproef heb ik berekend met behulp van SurveyMonkey.com. Daaruit kwam naar voren dat bij een populatie van 300.000 een steekproef van 383 personen wenselijk is. Deze respons is op basis van een foutmarge³ van 5% en een betrouwbaarheidsinterval⁴ van 95%. Dit zijn de meest gebruikelijke aantallen voor een foutmarge en betrouwbaarheidsinterval. Zie figuur 4.

Populatie	Foutmarge			Betrouwbaarheidsinterval		
	10%	5%	1%	90%	95%	99%
100	50	80	99	74	80	88
500	81	218	476	176	218	286
1.000	88	278	906	215	278	400
10.000	96	370	4.900	264	370	623
100.000	96	383	8.763	270	383	660
1.000.000+	97	384	9.513	271	384	664

Figuur 4 Steekproef berekenen via SurveyMonkey.com

De praktijk leert dat de respons van veel onderzoeken vaak erg laag is. Om de respons in mijn onderzoek te verhogen zal er een kleine prijs aan deze enquête verbonden zijn. Denk hierbij aan een cadeaubon of iets dergelijks. Door deze kleine prijs wil ik klanten aansporen om de

Opmerking: deze cijfers zijn uitsluitend bedoeld als ruwe richtlijnen. Tevens kunt u bij populaties van meer dan 1 miljoen wellicht het beste enigszins naar boven afronden naar het dichtstbijzijnde honderdtal.

enquête in te vullen. Om daarmee uiteindelijk de service aan henzelf te verbeteren. Voor deze stimulerende actie heeft SNS Bank een klein budget gereserveerd. Daarnaast verstuur ik een reminder wanneer de respons op het onderzoek alsnog te laag blijkt te zijn. Door deze maatregelen ben ik voorbereid op eventuele verrassingen of lage respons.

Daarnaast wil ik een interview afnemen onder een aantal klanten die de enquête hebben ingevuld. Ik hoop bij zo'n 5 à 10 respondenten een interview te kunnen afnemen. De praktijk leert dat bij 20 à 30 gesprekken een verzadiging optreedt in de uitspraken die worden opgetekend uit de mond van de respondenten. Dit blijkt uit het boek Kwalitatief marktonderzoek (Scholl de Ruyter, 1995). Deze interviews zorgen ervoor dat ik achterliggende motieven en argumenten kan achterhalen. Ook deze manier van onderzoek verloopt in samenwerking met Marnix de Bruin en Marc van den Boom. De reden dat ik nauw samenwerk met Marnix de Bruin is dat een vragenlijst maar één keer verstuurd kan worden. Mijn vragenlijst moet dus perfect zijn. Er mogen geen vragen ontbreken en ik moet meten wat ik daadwerkelijk wil weten. Het is daarom verstandig om samen met een persoon die praktijkervaring heeft op dit gebied de enquête en interviews op te stellen.

3.3 Bronnen die ik hoogstwaarschijnlijk ga raadplegen

Eerder onderzoek:

³ Foutmarge = De mate van zekerheid dat de antwoorden uit de steekproef overeenkomen met de opvattingen van de gehele populatie.

⁴ Betrouwbaarheidsinterval = Een betrouwbaarheidsinterval is de waarschijnlijkheid dat de steekproef die gekozen is relevant was voor de verkregen resultaten.

- Buzz Capture (2013). *Analyse SNS Bank, Social Media analyse Facebook en Twitter 1 januari – 15 november 2013*.
- Blauw Research (2013). *Onderzoek naar superpromoters van SNS Bank*. In opdracht van SNS Bank.
- Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties (2011). *Webcare doe je zo, Een stappenplan voor de overheid*.
- Social Embassy (2013). *Social Media Monitor 5*.
- Coosto (2013). *Kwantitatief Webcare Onderzoek 2013*.
- Diverse blogs over service via social media en soortgelijke relevante onderwerpen op Marketingfacts.nl
- Diverse data over webcare bij SNS Bank. Verzameld door Buzz Capture. (alleen intern bekend)

Experts (in- en extern):

Voor mijn onderzoek wil ik experts op het gebied van social media, webcare en marketing benaderen. Op het moment van schrijven heb ik dit nog niet concreet. Maar ik heb de volgende organisaties en/of personen in gedachte:

- Ronald Voorn (Docent aan de Hogeschool van Utrecht)
- Social Embassy (Bureau met kennis op het gebied van social media)
- Een aantal andere externe experts (Op het moment van schrijven nog niet bekend)
- Marnix de Bruin (Intern expert op het gebied van marktonderzoek)
- Robbert Lommers (Social Business Manager bij Rabobank)
- Berend Sikkenga (Manager Virtual Customer Services bij Ziggo)

Literatuur:

- Verhoeven N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 4^e druk.
- Michels W. (2010) *Communicatiehandboek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers, 3^e druk.
- Floor K. & Raaij van K. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers, 6^e druk.
- Verhage B. (2011). *Grondslagen van de marketing*. Groningen: Noordhoff Uitgevers, 7^e druk.
- Keller K. L. (2010). *Strategisch merkenmanagement, Merkmeerwaarde opbouwen, beheren en meten*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V., 3^e editie.
- King B. (2013). *Bank 3.0, Why banking is no longer somewhere you go, but something you do*. Singapore: Marshall Cavendish Business.
- Meerman Scott D. (2010). *De nieuwe regels van social media, over klantcontact, blogs, sociale netwerken & viral marketing*. Culemborg: Van Duuren Management, 1^e druk.
- Zijl van R. en Osch van D. (2011). *Basisboek social media*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Emans B. (2003). *Interviewen, Theorie, Techniek en Training*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Overig:

Wellicht is het handig om onderstaande programma's te gebruiken om de social media kanalen van SNS Bank in kaart te brengen. Daarnaast wordt er een focusgroep georganiseerd door SNS Bank die ik graag wil bijwonen.

- Klout.com
- SocialBakers.com
- Focusgroep met klanten van SNS Bank. Georganiseerd door SNS Bank. In overleg met Nathalie Soeteman. (Februari 2014)

4.1 Globale tijdsplanning

In deze paragraaf staat een globale tijdsplanning van mijn afstudeerstage bij SNS Bank. De planning is globaal, omdat ik niet ver vooruit kan kijken wat betreft onderzoek, werkzaamheden en dergelijke.

Maand	Activiteit(en)	Toelichting
November 2013	11 november '13: EERSTE DAG! 1. Kennismaken en rondkijken. 2. Redactiewerkzaamheden (teksten schrijven - online/offline). 3. Onderzoek/vraagstuk SNS Bank helder krijgen.	1/2. Eerste weken zijn vooral verkennend. Deze weken leer ik de mensen, de organisatie en het werk kennen. 3. Samen met de social media manager en docenten het vraagstuk van SNS Bank duidelijk proberen te krijgen.
December 2013	1. PLAN VAN AANPAK INLEVEREN. 2. Redactiewerkzaamheden (teksten schrijven (online/offline)). 3. Gesprekken voeren met de teams van webcare, social media, marktonderzoek en de SNS community. 4. Inlezen in literatuur die relevant is voor mijn onderzoek.	1. PvA dient voor 30 december ingeleverd te worden bij stagebegeleider R. de Boeck. 3. Verkennende gesprekken voeren met deze teams. Daarnaast wil ik gaan bekijken hoe deze teams werken om zo informatie te krijgen voor mijn onderzoek.
Januari 2014	1. START VAN HET ONDERZOEK 2. Gesprekken voeren met de teams van webcare, social media, marktonderzoek en de SNS community. 3. Redactiewerkzaamheden (teksten schrijven - online/offline). 4. Inlezen in literatuur die relevant is voor mijn onderzoek.	Deze maand begin ik met mijn onderzoek. Eerst met de opzet van mijn onderzoeksmiddelen. Vervolgens met het onderzoek zelf. Daarnaast werk ik volledig mee op de afdeling.
Februari 2014	1. Onderzoek doen. 2. Redactiewerkzaamheden (teksten schrijven - online/offline).	Deze maand staat in het teken van meewerken en onderzoek doen. Het onderzoek heeft wel de voorkeur. Ik begin in deze maand met het afnemen van vragenlijsten en interviews.
Maart 2014	1. Onderzoek doen. 2. Redactiewerkzaamheden (teksten schrijven - online/offline). 3. Resultaten analyseren en verwerken.	Deze maand ga ik starten met het verwerken en analyseren van gegevens die ik uit onderzoek heb verkregen. De balans tussen meewerken en aan mijn onderzoek werken verschuift. Ik zal meer tijd aan mijn onderzoek nodig hebben.

April 2014	1. Resultaten analyseren en verwerken. 2. Redactiewerkzaamheden (teksten schrijven - online/offline). 3. Opmaken van het adviesrapport.	Deze maand ga ik verder met het analyseren en verwerken van gegevens uit mijn onderzoek. Daarnaast start ik met het opmaken van mijn uiteindelijke adviesrapport.
Mei 2014	CONCEPTRAPPORT INLEVEREN (19 mei) 1. Afrondingsfase stage (09-05-2014)	1. Deze maand staat in het teken van afronding. De stage zal 9 mei eindigen.
Juni 2014	DEADLINE INLEVEREN RAPPORT (2 juni) 1. Afronding adviesrapport. 2. Eindpresentatie voorbereiden. EINDPRESENTATIE (datum nog niet bekend)	1/2. Deze maand staat in het teken van afronding. De spreekwoordelijke puntjes worden op de i gezet. Daarnaast zal ik mijn advies presenteren aan docenten van de Hogeschool van Utrecht.

Figuur 5 Globale tijdsplanning

4.2 Evaluatiemomenten

	November	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei
Rob de Boeck (begeleider HU)	X		X			X	
Bas Kooman (begeleider SNS Bank)	X		X			X	
Beide begeleiders			X			X	

Figuur 6 Evaluatiemomenten

Zoals hierboven te zien is zullen er aan het begin, halverwege en aan het einde van de stage evaluatiemomenten plaatsvinden met begeleiders. Daarnaast is het verstandig en ook verplicht vanuit HU om tijdens de stage te evalueren met beide begeleiders. De precieze data moeten hiervoor nog worden vastgesteld. Het is bedoeling dat mijn stagebegeleider vanuit de HU een bezoek brengt aan het stageadres, namelijk SNS Bank.

Tussendoor probeer ik met beide begeleiders iedere week of twee weken even kort te spreken over de voortgang. Daarnaast overleg ik iedere week met de social media manager, Marc van den Boom. Dit heeft als reden dat mijn onderzoek gericht is op social media en webcare. Ook sta ik nauw in contact met Marnix de Bruin en Nathalie Soeteman. Zij houden zich met name bezig met marktonderzoek en kunnen mij hierin goed ondersteunen.

Bijlage

I. Contactgegevens

	Bram Peters	Bas Kooman	Rob de Boeck
Rol binnen de afstudeerstage	Stagiair	Bedrijfsbegeleider	Stagebegeleider

Telefoon	06-48044044	06-15066171	06-23145498
E-mail privé	bram.peters@hotmail.com	n.v.t.	n.v.t.
E-mail zakelijk	bram.peters@snsreaal.nl	bas.kooman@snsreaal.nl	rob.deboeck@hu.nl
E-mail studie	bram.peters@student.hu.nl	n.v.t.	n.v.t.

Figuur 7 Contactgegevens

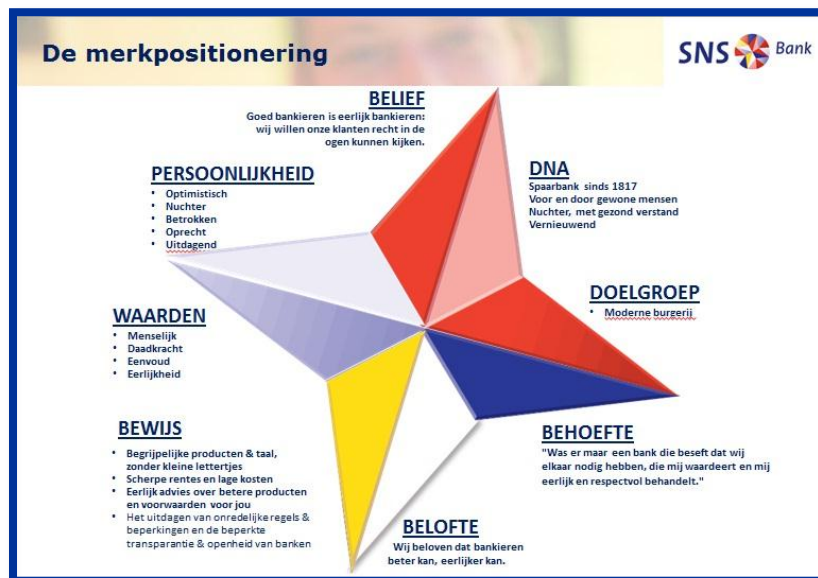
Andere belangrijke personen vanuit SNS Bank wat betreft mijn afstudeerstage zijn:

- Marijn Krijgsman (Manager Content en Beheer) } Leidinggevende afdeling.
- Marc van den Boom (Social Media Manager) }
- Nathalie Soeteman (Marktonderzoek) } Betrokken bij mijn onderzoek.
- Marnix de Bruin (Marktonderzoek) }

II. Leerdoelen

1. Tijdens mijn afstudeerstage bij SNS Bank wil ik mijn journalistieke schrijfvaardigheden ontwikkelen door middel van het schrijven van teksten voor zowel online als offline communicatie-uitingen.
2. Tijdens mijn afstudeerstage bij SNS Bank wil ik assertief handelen en initiatief nemen. Dit wil bereiken door actief te werken en proberen overal mee te kijken en te werken.
3. Tijdens mijn afstudeerstage bij SNS Bank wil ik inzicht krijgen in hoe banken, en dan met name SNS Bank, social media gebruiken. Dit wil ik bereiken door actief mee te werken en te kijken met de social media manager.
4. Tijdens mijn afstudeerstage bij SNS Bank wil ik door middel van mijn onderzoek een advies formuleren waar de organisatie daadwerkelijks iets mee kan als het gaat om het inzetten van social media kanalen als webcarekanaal. Om zo de service naar klanten te verbeteren.

III. Merkpositionering SNS Bank



IV. Waar ben ik werkzaam?

Hieronder is een overzicht te zien van waar ik werkzaam binnen SNS Bank. Mijn team valt in eerste instantie onder 'Communicatie'. Op dit moment werk ik vooral mee met het team 'Redactie'. Dit is vooral voor mijn ontwikkeling als journalistiek schrijver. Daarnaast werk ik voor mijn onderzoek veel samen met het Social Media- en webcareteam.

