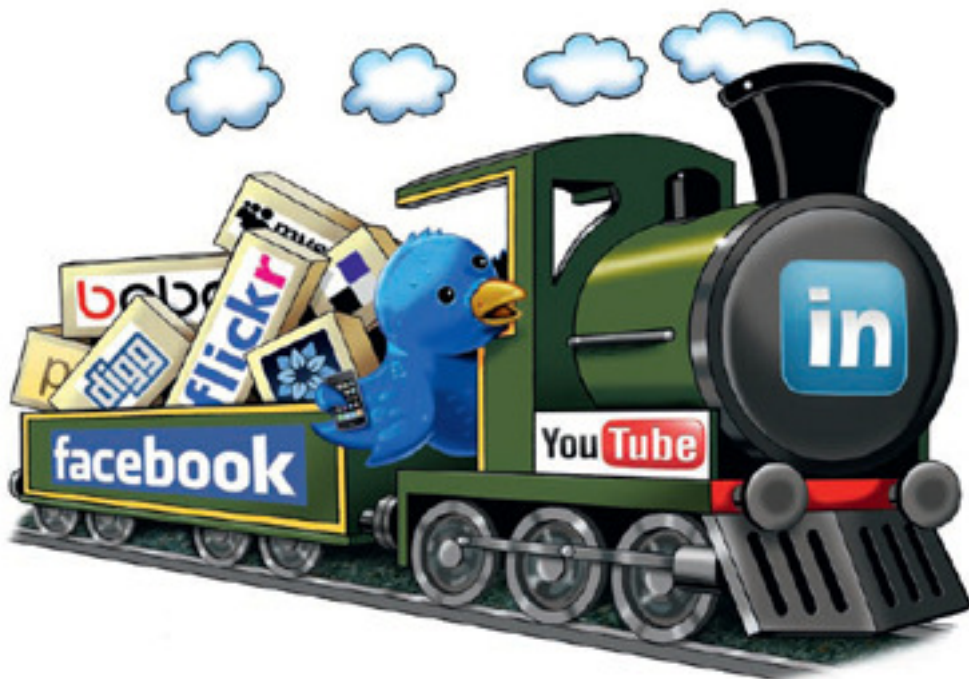


# Social CRM

## Relatiebeheer van het heden

Een onderzoek naar de mogelijkheden van social media in het CRM ter bevordering van de relatiekwaliteit



Enschede, november 2011

A.H.G. Zoontjes  
Universiteit Twente  
Bacheloropdracht Bedrijfskunde  
Mei 2011 – november 2011

# Social CRM

## Relatiebeheer van het heden

Een onderzoek naar de mogelijkheden van social media in het CRM ter  
bevordering van de relatiekwaliteit

Enschede, november 2011

Universiteit Twente

Student: Adrianus Hermanus Gerardus Zoontjes (Arie)

Studie: Bedrijfskunde

Studentnummer: 0114308

Eerste lezer: Natalie den Engelse

Tweede lezer: Arjan Frederiks

Begeleidster afstudeer bedrijf: Sylvia Vroklage

Emailadres: [a.h.g.zoontjes@student.utwente.nl](mailto:a.h.g.zoontjes@student.utwente.nl)

## Voorwoord

Er zijn momenten geweest dat ik even niet meer dacht dat ik ooit nog aan deze woorden zou toekomen, maar voor u ligt dan eindelijk het resultaat van een paar maand hard werken. Het is een scriptie geworden waar ik erg trots op ben en waarin ik zowel kennis die ik tijdens mijn opleiding heb opgedaan over bijvoorbeeld het doen van onderzoek, als kennis die ik heb vergaard over voor mij tot dan toe nog redelijk onbekende concepten als social CRM en relatiekwaliteit, heb kunnen verwerken. Social media, door velen dagelijks in gebruik zonder er bij stil te staan, bleek een fenomeen dat veel meer is dan slechts een nieuwe manier van communiceren. Het is een nieuwe manier van leven.

Social media verkleinen afstanden, tussen personen onderling, maar ook tussen organisaties en klanten zoals in deze scriptie naar voren zal komen. Social media hebben mij geholpen aan een heel mooi onderwerp voor deze scriptie, maar ze hebben mij ook lichtelijk verslaafd gemaakt. Voordat ik aan dit onderzoek begon had ik nog geen Facebook, ik kan me nu geen leven meer voorstellen zonder. Social media kunnen mensen en organisaties verbinden, maar ook personen onderling. Zo zit ik terwijl ik dit voorwoord schrijf al een beetje met mijn hoofd in België, waar ik morgen naar een voor mij heel speciaal geworden persoon ga die ik zonder Facebook waarschijnlijk lang niet zo goed had leren kennen.

Bij een voorwoord horen ook dankwoorden. En die heb ik veel. Ten eerste wil ik mijn begeleidster Natalie den Engelse bedanken voor haar feedback, haar geduld en haar gave om mij na elke afspraak weer vol goede moed aan de slag te laten gaan. Verder wil ik Sylvia Vroklage bedanken, voor de kans die zij me heeft gegeven om af te studeren bij Switch en haar input bij het opzetten van het onderzoek. Verder wil ik ook alle andere collega's en medeafstudeerders bij Switch bedanken voor de leuke tijd die ik er heb gehad en voor hun interesse in mijn onderzoek. Ook bedank ik mijn zusjes, onder andere voor het ter beschikking stellen van hun laptop, de rest van mijn familie voor de interesse in mijn onderzoek en mijn vrienden die me de nodige afleiding boden. En *last but not least*, bedank ik de mensen aan wie ik alles te danken heb: mijn ouders, Arie en Lies Zoontjes.

Uit de grond van mijn hart: bedankt!

## Samenvatting

Vanuit een persoonlijke interesse voor nieuwe ontwikkelingen op het gebied technologie en de vraag vanuit Switch om de mogelijkheden met betrekking tot social media te onderzoeken is de volgende doelstelling geformuleerd: Bepalen op welke manier Switch social media kan inzetten voor het verbeteren van klant relaties. De centrale vraagstelling was hierbij als volgt:

*“Op welke manier kan Switch social media inzetten voor het CRM, ter verbetering van de relatiekwaliteit?”*

Ten eerste is hierbij in de literatuur gezocht naar informatie over de begrippen social media en CRM. Hierover bestonden in de literatuur verschillende inzichten (Morgan, Chan & Lieberman, 2010; Sawhney, Verona & Prandelli, 2005; Greenberg, 2009), waarbij uiteindelijk de volgende definitie van social CRM is gehanteerd:

*‘Social CRM is a philosophy and a business strategy, supported by a technology platform, business rules, processes and social characteristics, designed to engage the customer in a collaborative conversation in order to provide mutually beneficial value in a trusted and transparent business environment. It’s the company’s response to the customer’s ownership of the conversation’*

Met de technologie worden in deze definitie de social media applicaties bedoelt die zijn onderverdeeld in de groepen *blogs, sociale netwerken, wiki’s, multimedia sharing, fora* en *RSS*. Hierbij zijn verschillende gebruikersgroepen van social media onderscheiden op basis van de bezoekfrequentie, de motivaties voor gebruik en de gebruikte applicaties.

Een literatuurstudie heeft uitgewezen dat social CRM met name wordt ingezet voor de volgende doelen: *listening, talking, energizing, embracing en supporting*. Met *listening* wordt het luisteren naar wat klanten online communiceren bedoeld, *talking* heeft betrekking op de activiteiten die worden ondernomen om de interactie tussen organisatie en klant te stimuleren, *energizing* houdt het inzetten van klanten in om de organisatie te promoten, met *embracing* kan de gezamenlijke input van klanten worden gebruikt ter verbetering van producten en diensten, en tot slot bij *supporting* kunnen klanten en organisaties elkaar door middel van social media ondersteunen.

Ook zijn de dimensies waaruit relatiekwaliteit volgens de literatuur bestaan onderscheiden en dit zijn de dimensies vertrouwen, binding, servicekwaliteit, informatiedeling en communicatiekwaliteit. Deze dimensies worden gebruikt omdat zij kunnen worden toegepast op hoe de interactie tussen klanten en organisaties plaatsvindt.

Op basis van deze concepten is vervolgens een model opgesteld waarbij werd uitgegaan van een positief effect van het social media gebruik en de social CRM doelen op de relatiekwaliteit omdat uit het literatuuronderzoek volgt dat meer interactie leidt tot een hogere relatiekwaliteit. Door middel van een enquête onder potentiële klanten van Switch is er onder meer een beeld gevormd van hun social media gebruik, waarbij opvalt dat vooral Twitter, Facebook, LinkedIn en YouTube worden gebruikt door de respondenten. Verder is gebleken dat potentiële klanten social media vooral inzetten voor het zoeken van informatie, het delen van informatie, het opdoen van ideeën en het onderhouden van contact.

Tot slot heeft het onderzoek uitgewezen dat social media een bijdrage kan leveren aan de social CRM doelstellingen *listening, talking, energizing, embracing en supporting*. Het merendeel van de respondenten laat blijken dat zij social media als toegevoegde waarde zien op het relatiebeheer. Hieruit blijkt dat Switch er baat bij zou hebben om social media in te zetten voor CRM. Verder heeft het onderzoek uitgewezen dat met name Twitter, Facebook en Youtube relevante applicaties zijn voor de CRM doelen *listening en talking*. Echter, bij dit resultaat moet wel de kanttekening worden geplaatst dat er slechts een gering aantal respondenten heeft deelgenomen aan het onderzoek.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Samenvatting.....	2
<b>1. Onderzoeksontwerp.....</b>	<b>5</b>
1.1    Introductie Switch .....	5
1.2    Probleemstelling.....	7
1.2.1    Doelstelling.....	7
1.2.2    Onderzoeksvragen.....	8
1.3    Onderzoeksaanpak en strategie .....	8
<b>2. Theoretisch kader .....</b>	<b>10</b>
2.1 Social CRM.....	10
2.1.1 Definitie .....	10
2.1.2 Social CRM dimensies.....	12
2.1.3 Social CRM doelen .....	13
2.1.4 Relatiekwaliteit .....	15
2.1.4 Conclusie .....	16
2.2 Social Media .....	17
2.2.1 Definitie en sociale aspecten .....	17
2.2.2 Social media gebruik .....	19
2.2.3 Social media applicaties .....	21
2.2.4 Social media en CRM .....	22
2.2.5 Conclusie social media.....	23
2.3 Theoretisch framework .....	24
<b>3. Methodologie .....</b>	<b>27</b>
3.1 Operationalisatie.....	27
3.2 Data collectie .....	27
<b>4. Resultaten en discussie .....</b>	<b>29</b>
4.1 Resultaten analyse .....	29

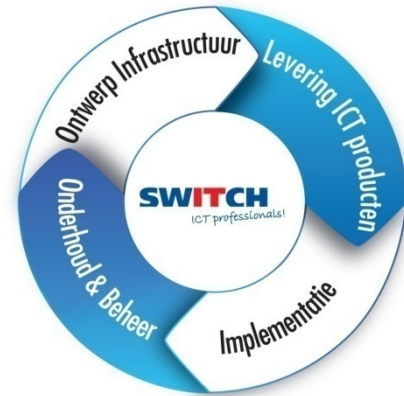
4.2 Discussie .....	37
<b>5. Conclusie en aanbevelingen.....</b>	<b>38</b>
5.1 Conclusie.....	38
5.2 Aanbevelingen.....	39
5.2.1 Praktische implicaties voor Switch.....	39
5.2.2 Verder onderzoek .....	40
<b>6. Kritische reflectie .....</b>	<b>41</b>
<b>7. Bijlagen.....</b>	<b>42</b>
Bijlage 1.....	42
Bijlage 2.....	43
Bijlage 3.....	48
Bijlage 4.....	49
<b>8. Literatuurlijst .....</b>	<b>50</b>

# 1. Onderzoeksontwerp

## 1.1 Introductie Switch

Switch bestaat al ruim 25 jaar en is een automatiseringsbedrijf dat fungeert als kennispartner voor bedrijven, zorg- en onderwijsinstellingen. De kernactiviteiten van Switch zijn gericht op het ontwerpen, implementeren, onderhouden en beheren van ICT-oplossingen. Dit houdt in dat zij bijvoorbeeld de aanleg, onderhoud en beveiliging van netwerkomgevingen verzorgen voor bedrijven, maar ook dat zij bijvoorbeeld op grote schaal pc's en notebooks leveren aan onderwijsinstellingen. Deze kernactiviteiten staan weergegeven in figuur 1.

Verder is SwitchDirect ook een onderdeel van Switch. Dit onderdeel richt zich specifiek op de (online) verkoop van ICT hardware- en softwareproducten aan profit en non-profit organisaties.



**Figuur 1: Kernactiviteiten Switch**

Omdat Switch grotendeels geen standaardproducten en diensten levert, maar hun ICT-oplossingen aan klantspecifieke eisen moeten voldoen komen zij veelvuldig in contact met hun klanten. Deze contactmomenten tussen Switch en haar klanten leiden tot klantrelaties. Door het opbouwen en onderhouden van goede klantrelaties kan er efficiënter worden omgegaan met de wensen en eisen van klanten en zullen de klanttevredenheid en loyaliteit aan de organisatie worden verhoogd (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004; Payne & Frow, 2005). De complexe producten en diensten die worden aangeboden en de aard van de klanten zijn kenmerken van een B2B-markt (Kerin, 2010). Andere kenmerken hiervan zijn dat het proces van aankoop langer is dan in B2C markten en dat de aankoop minder gebaseerd is op impuls, maar juist meer op vertrouwen dat de klant in de organisatie heeft. Vertrouwen is een van de belangrijke determinanten van relatiekwaliteit (Parasuraman et al., 1985; Reichheld & Scheffer, 2000). Dit veronderstelt voor organisaties die zich in een B2B-markt bevinden, en dus voor Switch, dat het beheren van klant relaties een belangrijk aspect is.

Op dit moment vindt het contact met klanten door Switch op verschillende manieren plaats. Er is hierbij een onderscheid te maken tussen de afdelingen *marketing*, *sales* en *support*. De marketingafdeling zorgt ervoor dat duidelijk gemaakt wordt aan de doelgroep welke producten en diensten Switch levert en op welke manier Switch haar imago naar buiten uitdraagt. De afdeling verkoop identificeert door het contact met de klanten de specifieke wensen en eisen van de klant en biedt hierop een product of dienst aan dat zo goed mogelijk aan de wensen van de klant voldoet. Wat betreft het onderhoud en beheer en de behandeling van eventuele problemen die klanten ondervinden, beschikt Switch over een supportafdeling. Veel van het contact vindt door deze afdelingen vooral telefonisch, via e-mail en via face to face contact plaats. De grootste bron van informatie voor klanten en potentiële klanten is vooral beschikbaar op de website. Verder wordt er gebruik gemaakt van een informatiefolder in de informatievoorziening richting klanten. Het aangaan en onderhouden van klantrelaties wordt customer relationship management (CRM) genoemd (Payne & Frow, 2005). De data die wordt verzameld over klanten wordt bijgehouden in een CRM-programma. Dit is een programma dat bijvoorbeeld eerdere aankopen en wensen van klanten bijhoudt, zodat bij volgende contactmomenten efficiënter op de individuele wensen en eisen van een klant kan worden ingespeeld (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004).

Door de opkomst van *social media* is er een nieuwe manier van communiceren bijgekomen. Dit heeft verschillende implicaties voor de manier waarop CRM kan worden toegepast. Social media bieden nieuwe mogelijkheden tot interactie waarbij deze niet alleen meer plaatsvindt tussen organisatie en klant, maar ook tussen klanten onderling (Cosmin, 2010; Constantinides, 2007; Hoffman & Novak, 1996). Dit heeft tot gevolg dat de macht over het uitgeven van informatie niet meer alleen bij de organisatie ligt, maar dat deze ook is verschoven naar de klanten. Social media bieden hierdoor nieuwe manieren om informatie over de markt en klanten te verkrijgen, en zijn een bron van informatie over mogelijke klachten vanuit klanten. Een ander belangrijk kenmerk is dat de barrière tot gebruik laag ligt waardoor het niet alleen mogelijk wordt gemaakt voor klanten om onderling te communiceren, maar het ook makkelijker wordt gemaakt om in contact te treden met organisaties. De organisatie moet dan echter wel actief zijn op social media (Kaplan & Haenlein, 2009).

Greenberg (2009) stelt dat er door social media een verschuiving heeft plaatsgevonden van traditionele CRM naar *social CRM*. Het belangrijkste verschil is dat binnen traditioneel CRM de nadruk ligt op het genereren van transacties door middel van het bijhouden van een database, terwijl bij social CRM de nadruk ligt op de interactie met en tussen klanten en het onderhouden van de relaties.

Er is bij Switch nog weinig tot geen aandacht voor deze extra mogelijkheden tot het aangaan en onderhouden van klant relaties die zijn ontstaan door de opkomst van social media. Dit is een gebied waarbinnen Switch zich wil oriënteren en de basis van dit onderzoek wordt gevormd door de vraag hoe social media het best door Switch kunnen worden ingezet om de relatiekwaliteit te verbeteren.



## 1.2 Probleemstelling

Klantrelaties ontstaan en worden onderhouden door interactie (o.a. Payne & Frow, 2005) en social media zijn nieuwe communicatiemiddelen die nieuwe vormen van interactie mogelijk maken (Hoffman & Novak, 1996; Morgan, Chan & Lieberman, 2010). Door de opkomst van social media vindt er niet alleen meer interactie plaats tussen de organisatie en haar klanten, maar ook tussen klanten onderling (Hoffman & Novak, 1996). Dit heeft tot gevolg dat er nieuwe mogelijkheden zijn ontstaan met betrekking tot het verzamelen van informatie vanuit klanten en de markt, het contact met klanten en de wijze waarop organisaties zichzelf en haar diensten kunnen promoten (Constantinides & Fountain, 2008; Bernoff & Li, 2008; Anderson, 2007). Switch wil zich graag verdiepen in de mogelijkheden die deze nieuwe vorm van communiceren biedt ter ondersteuning van het CRM. Switch verwacht, afgaande op het social mediagebruik in Nederland, dat haar (potentiële) klanten al volop gebruik maken van social media. Dit terwijl Switch social media nog niet actief gebruikt voor het CRM. Uit onderzoek van *comScore*<sup>1</sup> blijkt namelijk dat bijna 82% van de 12 miljoen internetgebruikers in Nederland actief is op sociale netwerken. En dit is slechts één social media categorie.

Switch is zich bewust van de potentiële invloed van social media op het CRM, maar omdat onduidelijk is of het inzetten van social media voor Switch effect heeft op de relatiekwaliteit wil zij zich hierin verdiepen. Doordat onbekend is hoe (potentiële) klanten gebruik maken van social media en welke informatiebehoefte zij hebben, dient hier onderzoek naar verricht te worden. Ook dient hiervoor onderzocht te worden hoe social media de klantrelaties kan beïnvloeden.

Het uitgangspunt van het onderzoek is dan ook te onderzoeken hoe en welke social media kunnen worden ingezet om het aangaan en onderhouden van klantrelaties te verbeteren gelet op het gebruik van social media onder (potentiële) klanten van Switch.

### 1.2.1 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is om in kaart te brengen welke mogelijkheden *social media* bieden om van toegevoegde waarde te zijn in het CRM. Deze toegevoegde waarde houdt in dat het gebruik van social media moet leiden tot meer interactie tussen Switch en haar klanten en de markt en dat de informatiebehoefte vanuit de klanten en de markt met behulp van social media beter in kaart kunnen worden gebracht. Dit moet vervolgens leiden tot een *social CRM strategie* waarmee bestaande klanten makkelijker kunnen worden behouden voor de organisatie en nieuwe klanten beter kunnen worden bereikt.

**Het doel van het onderzoek is om te bepalen op welke manier Switch social media kan inzetten voor het verbeteren van klantrelaties.**

Kort gesteld komt deze relatiekwaliteit uit de doelstelling er in dit onderzoek op neer hoe klanten de manier waarop het contact met de organisatie plaatsvindt beoordelen.

---

<sup>1</sup>[http://www.comscore.com/Press\\_Events/Press\\_Releases/2011/4/The\\_Netherlands\\_Ranks\\_number\\_one\\_World\\_wide\\_in\\_Penetration\\_for\\_Twitter\\_and\\_LinkedIn](http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2011/4/The_Netherlands_Ranks_number_one_World_wide_in_Penetration_for_Twitter_and_LinkedIn)

### 1.2.2 Onderzoeksvragen

Het onderzoek zal uitgaan van een centrale onderzoeksvraag en deze luidt, afgeleid uit de centrale doelstelling, als volgt:

*“Op welke manier kan Switch social media inzetten voor het CRM, ter verbetering van de relatiekwaliteit?”*

Om deze centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is het van belang dat enkele deelvragen worden beantwoord. De deelvragen volgen uit de hoofdvraag en zijn de volgende:

1. Hoe ziet de ontwikkeling van CRM naar social CRM eruit?
2. Wat zijn social media?
3. Op welke manier kan de kwaliteit van klantrelaties worden beoordeeld?
4. Welke mogelijkheden bieden social media bij het verbeteren van klantrelaties?
5. Op welke manier zijn potentiële klanten van Switch actief op social media en waarvoor gebruiken zij het?
6. In hoeverre verwachten (potentiële) klanten dat social media de relatiekwaliteit positief kunnen beïnvloeden?

De beantwoording van de deelvragen geeft aan welke vorm van social media het best aansluit bij de informatiebehoeften van een bepaald segment (toekomstige) klanten van Switch . Op basis hiervan worden er aanbevelingen gedaan welke categorie van social media op welke manier kan worden ingezet.

### 1.3 Onderzoeksaanpak en strategie

Er bestaan drie verschillende hoofddoelen voor sociaal onderzoek: exploratief, beschrijvend en verklarend onderzoek (Babbie, 2007). Vaak heeft een onderzoek meerdere doelen. Dat is ook in dit onderzoek zo, omdat er in verschillende fases van het onderzoek verschillende benaderingen werden gebruikt. Hieronder zal dat worden toegelicht.

Het onderzoek werd begonnen met een literatuuronderzoek met betrekking tot CRM, social CRM en social media. Hierbij zijn de verschillen tussen traditionele CRM en social CRM besproken en wat de invloed van social media hierop is. Verder is hierbij dieper ingegaan op de mogelijkheden die social media bieden en welke verschillende applicaties er bestaan. Omdat het hierbij vooral ging om het verkennen van een relatief nieuw concept was er hier vooral sprake van exploratief onderzoek (Babbie, 2007).

Vervolgens is er een online enquête gehouden die is verspreid via communities op LinkedIn om te onderzoeken wat het social media gebruik is onder potentiële klanten van Switch en wat hun perceptie is op de toegevoegde waarde van social media op de relatiekwaliteit. Hierbij was in overleg met Switch gekozen voor het segment Onderwijs, omdat dit segment een groot deel van het klantenbestand van Switch inneemt. Er werd voor gekozen om de focus van het onderzoek op één segment te richten wegens de beperkte tijd die beschikbaar was voor het onderzoek. Indien alle drie de marktsegmenten onderzocht zouden worden zou het onderzoek te uitgebreid worden om binnen de beschikbare tijd te kunnen voltooien. Een segment is een specifieke groep klanten met dezelfde karakteristieken die voortkomen uit het aankoopgedrag, de consumptie, de houding en/of de wensen (Kerin, 2010). In het literatuuronderzoek kwam naar voren dat het in dit onderzoek ook belangrijk was om klanten verder te segmenteren op basis van social media gebruik, zodat de meest geschikte social media applicaties/doelen konden worden gevonden voor een specifieke groep klanten. Deze indeling wordt gemaakt omdat een van de belangrijkste punten van een social CRM strategie voor organisaties is om eerst een enkele applicatie in gebruik te nemen (Andersson, 2007; O'Reilly, 2007)

en dus de applicatie gevonden dient te worden die het meest geschikt is voor de grootste groep klanten. Omdat het in deze fase ging om het indelen van (toekomstige) klanten op basis van kenmerken en mogelijkheden van social media was er hier vooral sprake van beschrijvend onderzoek (Babbie, 2007).

Het toepassen van een social media strategie bestaat uit verschillende fases: *people*, *objectives*, *strategy* en *technology* (Forrester Research). Dit houdt in dat eerst gekeken moet worden welke groepen social media gebruikers zich onder de klanten van Switch bevinden en op welke Switch zich wil richten, vervolgens wat de doelen zijn die Switch heeft met het gebruik van social media en tenslotte welke social media applicaties het best passen bij de doelen die Switch heeft en de verwachtingen die de klant heeft.

Met behulp van de enquête werd zoals gezegd ook een beeld geschetst van wat de perceptie van klanten is van de toegevoegde waarde van social media op de relatiekwaliteit en de manier waarop social media van toegevoegde waarde kan zijn. Dit wordt gedaan aan de hand van verschillende dimensies van relatiekwaliteit die in hoofdstuk 3 uiteen gezet worden. Omdat er uiteindelijk conclusies worden getrokken waarom bepaalde verbanden tussen variabelen bestaan was er hier sprake van verklarend onderzoek (Babbie, 2007).

Waar dus aan de ene kant het onderzoek exploratief was aangezien het een verkenning van een relatief nieuw concept betreft, was een ander hoofddoel van dit onderzoek verklarend: verklaren waarom bepaalde mogelijkheden van social media meer geschikt zijn voor bepaalde klanten, en waarom Switch zich het best op bepaalde mogelijkheden kan richten.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Social CRM

Binnen deze paragraaf wordt uiteengezet wat social CRM inhoudt. Dit wordt gedaan door het geven van een definitie en de belangrijkste dimensies waaruit social CRM bestaat.

#### 2.1.1 Definitie

CRM staat voor customer relationship management. Het hoofddoel van zowel social CRM als traditionele CRM is het opbouwen en onderhouden van klantrelaties (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004). Wanneer de kwaliteit van klantrelaties verhoogd wordt worden de klanttevredenheid en loyaliteit verhoogd (Bolton, 1998; Rust, Zahorik en Keiningham, 1995, in Verhoef, 2010).

Voordat er een definitie wordt geformuleerd van social CRM wordt eerst stilgestaan bij traditionele CRM, zodat het verschil met social CRM duidelijk wordt. Er bestaat veel onduidelijkheid over wat traditionele CRM precies inhoudt, omdat het concept door verschillende organisaties verschillend wordt geïnterpreteerd. Sommige organisaties verstaan onder CRM het automatiseren van processen op de verkoopafdeling, terwijl andere organisaties de nadruk leggen op het onderhouden van relaties (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004). Ook in andere literatuur komt deze verdeeldheid naar voren. Sommige auteurs zien het slechts als methodes en technologieën om klantrelaties te beheren (Stone & Woodcock, 2001, in Payne & Frow, 2005), terwijl andere auteurs CRM zien als een strategie en een proces om klanten aan te trekken en te behouden door het aangaan van relaties (Parvitiyar & Sheth, 2001, in Payne & Frow, 2005). In bijlage 1 staat een tabel met andere definities die door verschillende auteurs zijn gegeven. Wat al deze definities gemeen hebben is dat ze gericht zijn op het voldoen aan specifieke behoeften en eisen van klanten door gebruik te maken van klantinformatie. De definities verschillen echter in de mate waarin de nadruk op het gebruik van technologie ligt aan de ene kant, of hoe centraal de klant staat aan de andere kant. Over het algemeen blijkt dat in het traditionele CRM paradigma de focus ligt op het genereren van transacties en het verhogen van de efficiëntie van marketing-, sales- en supportprocessen (Payne & Frow, 2005).

Het concept CRM komt voort uit drie concepten met betrekking tot marketingmanagement: (1) klantoriëntatie, (2) relatiemarketing, (3) en databasemarketing (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004). Door de ontwikkeling van de informatie en communicatietechnologie zijn deze drie marketing concepten samengekomen. Hierbij ligt de nadruk bij klantoriëntatie op de focus op de belangrijkste klanten, bij relatiemarketing op het onderhouden en aangaan van relaties, en bij databasemarketing op het gebruik van technologie bij het organiseren en bijhouden van de klantinformatie. Deze drie marketingconcepten komen ook terug bij de definities in bijlage 1.

Kenmerkend voor traditionele CRM is dat de communicatie grotendeels plaatsvindt van zender naar ontvanger en dat er geen sprake is van continue interactie (Hoffman & Novak, 1996). Verder bepalen organisaties binnen het traditionele CRM zelf welke communicatiekanalen worden aangewend voor de interactie met de klant. Klantrelaties bestaan in het traditionele CRM uit alle contactpunten tussen klanten en organisaties voor, tijdens en na de aankoop van een product of dienst (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004).

De opkomst van social media heeft gezorgd voor een nieuwe wijze waarop communicatie kan plaatsvinden. In plaats van alleen maar communicatie van organisatie naar klant of andersom, maken social media continue interactie tussen organisatie en klant en ook communicatie tussen klanten onderling mogelijk (Hoffman & Novak, 1996; Constantinides & Fountain 2008; Anderson, 2007). Dit heeft verschillende consequenties gehad voor de mogelijkheden waarop relaties kunnen worden

aangegaan en onderhouden. Doordat deze nieuwe vorm van communicatie mogelijk is gemaakt door de opkomst van social media wordt deze evolutie van CRM vaak social CRM genoemd.

Met deze nieuwe vorm van communicatie is meteen een groot verschil tussen CRM en social CRM genoemd. Bij traditionele CRM bepaalt de organisatie hoe het contact met de klant plaatsvindt op vaste momenten, terwijl er bij social CRM continu conversatie mogelijk is<sup>2</sup> (Morgan, Chan & Lieberman, 2010). De volgende definitie van Greenberg (2009) impliceert een aantal verschillen met traditionele CRM:

**Social CRM** is a philosophy and a business strategy, supported by a technology platform, business rules, processes and social characteristics, designed to engage the customer in a collaborative conversation in order to provide mutually beneficial value in a trusted and transparent business environment. It's the company's response to the customer's ownership of the conversation

Deze definitie komt overeen met andere definities uit de literatuur (Constantinides, 2009; Morgan, Chan & Lieberman, 2010), waarbij *engagement* van klanten bij de organisatie door middel van social media wordt benadrukt. Engagement is het betrekken van klanten bij de organisatie door middel van goede klantrelaties. Dit betrekken houdt in dat klanten zich verbonden voelen met de organisatie en dat er met klanten wordt samengewerkt om zo goed mogelijk aan hun wensen te voldoen. Klanten zien zichzelf hierbij als partners van de organisatie en krijgen het gevoel dat ze betrokken zijn bij het succes van de organisatie (Morgan, Chan & Lieberman, 2010; Sawhney, Verona & Prandelli, 2005; Greenberg, 2009).

Greenberg (2009) ziet social CRM vooral als een uitbreiding van traditionele CRM waarbij de CRM activiteiten niet alleen toegevoegde waarde hebben voor de organisatie, maar ook voor de klant. Een ander verschil met traditionele CRM is dat binnen social CRM klanten bepalen hoe de interactie plaatsvindt. Het is hierbij belangrijk dat een organisatie kanalen aanbiedt voor *two-way* en *many-to-many* communicatie (zie ook figuur 3) (Hoffman & Novak, 1995), zodat de klant zelf kan beslissen welk kanaal er voor de communicatie met en over organisaties wordt aangewend. Zij kunnen hierdoor meer invloed uitoefenen op organisaties dan binnen traditioneel CRM, doordat zij hun ervaringen en feedback met iedereen kunnen delen (Morgan, Chan & Lieberman, 2010). De focus ligt binnen social CRM op strategie, *engagement* en conversatie in tegenstelling tot de nadruk die traditionele CRM op het managen van klanten en transacties legt (Greenberg, 2009).

Doordat social media erg snel aan populariteit hebben gewonnen en klanten op steeds grotere schaal hun ervaringen en meningen op het web zijn gaan delen met behulp van social media is de manier waarop organisaties klanten bij hun organisatie kunnen betrekken enorm veranderd<sup>3</sup>. Door de ontwikkelingen op het gebied van social media kunnen er namelijk conversaties tussen organisaties en klanten én tussen klanten onderling plaatsvinden (Hoffman & Novak, 1996; Morgan, Chan & Lieberman, 2010; Constantinides & Fountain, 2008). De informatieverzameling van de klanten vindt in steeds grotere mate op publieke sociale netwerken plaats, omdat er meer waarde wordt gehecht aan de meningen en ervaringen van personen waarmee men zich kan identificeren (Morgan, Chan & Lieberman, 2010). Een term die ook wel voor deze veranderde klanten wordt gebruikt is *social customers* (Greenberg, 2009; Morgan, Chan & Lieberman, 2010). De *social customer* heeft meer

<sup>2</sup> <http://www.bijgespijkerd.nl/social-media/wat-is-socialcrm-hoe-ziet-het-er-uit-en-wat-kunnen-we-er-mee>

<sup>3</sup> [http://www.comscore.com/Press\\_Events/Press\\_Releases/2011/4/The\\_Netherlands\\_Ranks\\_number\\_one\\_World\\_wide\\_in\\_Penetration\\_for\\_Twitter\\_and\\_LinkedIn](http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2011/4/The_Netherlands_Ranks_number_one_World_wide_in_Penetration_for_Twitter_and_LinkedIn)

kennis, meer macht en staat meer in verbinding met zowel de organisatie als andere klanten en individuen. De social customer verschilt van klanten die niet actief zijn op social media in die zin dat zij actief participeren in de conversatie, terwijl andere klanten passief informatie ontvangen en verschaffen aan organisaties en hierdoor niet actief bij de organisatie worden betrokken (Kozinets, 1999).

Tabel 1 biedt op basis van het voorgaande een overzicht van de belangrijke verschillen tussen traditionele CRM en social CRM.

**Tabel 1: Belangrijkste verschillen tussen traditionele CRM en social CRM**

<b>Traditionele CRM</b>	<b>Social CRM</b>
<p><b>Definitie:</b> CRM is een samenhangende marketing strategie die erop gericht is om door middel van een klantspecifieke benadering de wensen en behoeften van klanten te identificeren om relaties te onderhouden, door wederzijdse interactie en met behulp van een database</p>	<p><b>Definitie:</b> Social CRM is a philosophy &amp; a business strategy, supported by a technology platform, business rules, processes and social characteristics, designed to engage the customer in a collaborative conversation in order to provide mutually beneficial value in a trusted &amp; transparent business environment. It's the company's response to the customer's ownership of the conversation</p>
Nadruk op bijhouden van een database: Klant management	Nadruk op onderhouden en beheren van relatie: Klant betrokkenheid
Gericht op operationele aspecten van sales, marketing en support	Gericht op sociale aspecten van interactie
Focus op genereren van transacties	Focus op sterke klant relaties
Voornamelijk eenrichtingscommunicatie	Continue two-way interactie, alsmede many-to-many communicatie
Vooraf van toegevoegde waarde voor de organisatie	Ook van toegevoegde waarde voor de klant
Organisatie heeft de macht over de verspreiding van informatie	De macht van informatievoorziening en verkrijging ligt bij de klant

In dit onderzoek ligt de focus op social CRM omdat de kern van het onderzoek de invloed van social media op het CRM is en, zoals uit het voorgaande duidelijk is geworden, is social CRM ontstaan door de toevoeging van social media op het traditionele CRM.

### 2.1.2 Social CRM dimensies

Yim, Anderson & Swaminathan (2004) identificeren vier dimensies waaruit succesvolle CRM implementaties bestaan: (1) focus op de belangrijkste klanten, (2) organiseren rondom CRM, (3) kennis managen, (4) gebruik van CRM gebaseerde technologie. Deze dimensies zijn activiteiten waaruit een CRM implementatie bestaat (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004).

De dimensie *focus op klanten* houdt in dat er aandacht moet zijn voor de behoeften van de klant (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004; Payne & Frow, 2005). Zoals eerder naar voren is gekomen is een van de grootste verschillen tussen CRM en social CRM dat in het traditionele CRM klanten worden geanalyseerd door de organisatie terwijl binnen social CRM de klant wordt betrokken bij de organisatie. Voor Switch houdt dit in dat onderzocht moet worden op welke manier klanten met behulp van social media betrokken kunnen worden bij de organisatie en hoe zij zelf graag betrokken willen worden bij de organisatie met behulp van social media. Hiervoor dient het gebruik van social media onder klanten van Switch en voor welke doeleinden zij social media het meest geschikt achten, onderzocht te worden.

De dimensie *organiseren* rondom CRM houdt in dat de organisatie zo georganiseerd moet worden dat de ontwikkelde klantrelaties in stand worden gehouden. Hierbij moet de organisatie bereid zijn om middelen beschikbaar te stellen aan alle afdelingen voor het aangaan en onderhouden van klantrelaties (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004).

Het *managen van kennis* is er op gericht om informatie van klanten zo effectief mogelijk om te zetten in kennis (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004). Dit houdt in hoe het best met de informatie die voortkomt uit de verschillende communicatiekanalen kan worden omgegaan. Informatie over klanten moet volgens Brohman et al. (2003) verzameld worden door interacties of 'touch points' door alle afdelingen van de organisatie, zodat er een volledig beeld wordt geschetst van klanten, dit onderhouden wordt en voortdurend wordt geüpdate. De informatievoorziening en verzameling vindt hierbij in social CRM niet alleen door de organisatie plaats, maar ook door klanten zelf (Greenberg, 2009). Voor Switch houdt dit in dat onderzocht moet worden hoe klanten gebruik maken van de nieuwe mogelijkheden van informatieverzameling en informatievoorziening die social media bieden, en welke informatie hierbij wordt gevraagd of kan worden verkregen.

De laatste dimensie is het *gebruik van CRM gebaseerde technologie*. Deze dimensie houdt in welke technologieën worden gebruikt om het CRM te ondersteunen. Wat betreft traditionele CRM wordt onder deze dimensie het CRM systeem verstaan dat organisaties gebruiken om een database bij te houden (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004; Payne & Frow, 2005). In het geval van social CRM wordt onder deze dimensie de social media applicatie verstaan die wordt gebruikt om relaties met klanten te onderhouden (Constantinides, 2007).

Op de tweede dimensie die Yim, Anderson & Swaminathan (2004) onderscheiden wordt in dit onderzoek niet verder ingegaan, omdat het onderzoek niet gericht is op hoe de organisatie moet worden afgestemd op de inzet van social media, maar het slechts de mogelijkheden onderzoekt voor de bijdrage die social media voor Switch kunnen leveren op het huidige CRM.

De drie dimensies kennen een sterke mate van overlap. Voor Switch hebben de drie dimensies betrekking op het social media gebruik onder (potentiële) klanten en hoe social media kan worden ingezet als aanvulling op het CRM. Het is dan ook van belang dat de dimensies op elkaar worden afgestemd om zo goed mogelijke klantrelaties te ontwikkelen (Yim, Anderson & Swaminathan, 2004). Uit deze drie dimensies volgt dat het uiteindelijke doel van alle interacties met klanten is dat er klantrelaties ontstaan, waarbij de klant loyaal aan de organisatie is en blijft.

### 2.1.3 Social CRM doelen

Klantretentie en groei van de verkoop zijn de meest voorkomende CRM doelen (Hoekstra, Leeflang, en Wittink 1999; Reichheld, 1996 in Verhoef, 2010). Klantretentie refereert naar het behouden van klanten zodat er niet steeds nieuwe klanten moeten worden verworven om het verlies van andere klanten te compenseren. Uit empirisch onderzoek blijkt dat klant tevredenheid van invloed is op klantretentie (Bolton, 1998; Rust, Zahorik en Keiningham, 1995, in Verhoef, 2010). Klanttevredenheid

is “de mate waarin de waargenomen uitkomst van het leveren van waarde overeenkomt met de verwachtingen van de koper” (Armstrong en Kotler, 2003, p. 10). Klantretentie is een voorbeeld van gedragsloyaliteit. Hiermee wordt het herhaaldelijk doen van aankopen of plaatsen van orders verstaan (Rauyruen, Miller & Barrett, 2007). Er bestaat nog een tweede vorm van loyaliteit, namelijk attitudeloyaliteit. Hieronder wordt het verspreiden van positieve *word of mouth*, aanbeveling van de service aan anderen en het aanzetten van anderen tot het gebruiken van de service verstaan (Rauyruen, Miller & Barrett, 2007). Social media bieden mogelijkheden voor het bevorderen van beide vormen van loyaliteit en daarom wordt er in dit onderzoek dan ook aandacht besteed aan zowel social media doelen met betrekking tot zowel attitude als gedragsloyaliteit.

Om klanttevredenheid en klantloyaliteit te bereiken kunnen verschillende social CRM doelen worden onderscheiden. Evans (2010) onderscheidt *listening*, *responding*, *connecting* en *collaborating* en in de ‘Groundswell’ (2008) van Charlene Li en Josh Bernoff onderscheiden zij vijf kerndoelen en mogelijkheden die social media bieden om de betrokkenheid tussen organisaties en klanten te vergroten: *listening*, *talking*, *energizing*, *supporting* en *embracing*. Deze vijf mogelijkheden staan in tabel 2.

Tabel 2: Social media mogelijkheden

Business function	Social CRM objective	CRM 2.0 capabilities
Market research	Listening	Ongoing monitoring of your customers' conversations with each other, instead of occasional surveys and focus groups
Marketing	Talking	Participating in and stimulating two-way conversations customers have with each other, not just outbound communications to customers
Sales	Energizing	Making it possible to for enthusiastic customers to help sell or make introductions to each other
Support	Supporting	Enabling your customers to support each other
Product/service development	Embracing	Helping customers work with each other to come up with ideas to improve products and services

Source: Adapted from Charlene Li and Josh Bernoff, *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Harvard Business Press, 2008

Deze mogelijkheden tonen sterke overeenkomsten met de mogelijkheden die Constantinides (2008) onderscheidt. De indeling van Bernoff en Li wordt in dit onderzoek aangehouden omdat het de sterke punten van de drie indelingen combineert en de mogelijkheden van social media ter ondersteuning van CRM koppelt aan de verschillende social media gebruikers en social media applicaties.

*Listening* heeft vooral betrekking op marktonderzoek. Marketeers kunnen veel leren door te luisteren naar wat mensen online zeggen over de organisatie en de producten of diensten die deze verleent door social media in de gaten te houden. Luisteren naar de klant is belangrijk om marktervaringen, nieuwe behoeften en problemen met producten te identificeren (Constantinides, 2008). *Listening-in* heeft als doelstelling om in een vroeg stadium klanttevredenheid op te sporen om zo organisaties de mogelijkheid te bieden hierop snel corrigerend op te treden, waardoor de klanttevredenheid kan worden verhoogd. Ook kunnen nieuwe behoeften vanuit de markt in een vroeg stadium gesignaleerd worden.

*Talking* heeft betrekking op de activiteiten die worden ondernomen om de interactie tussen organisatie en klant te stimuleren. Ook kunnen social media kanalen worden ingezet om advertentiemateriaal te verspreiden. Dit social CRM doel houdt verder ook het bewegen van klanten tot conversatie over producten en diensten van organisaties in (Bernoff & Li, 2008).



*Energizing* gaat een stap verder dan *talking*. Hierbij wordt een selecte groep klanten ingezet om de organisatie te promoten en elkaar de producten of diensten aan te bevelen. Het verschil met *talking* is dat bij *talking* de promotie door de organisatie zelf wordt verricht en bij *energizing* de promotie wordt verricht door de klanten zelf.

*Supporting* biedt klanten en organisaties de kans om elkaar te ondersteunen. Dit kan zowel plaatsvinden vanuit de organisatie naar de klant toe, als ook tussen klanten onderling. Deze mogelijkheid kan worden benut om de supportafdeling te ondersteunen.

*Embracing* houdt in dat de gezamenlijke input die vanuit klanten komt gebruikt kan worden voor het verbeteren van diensten en producten. Binnen het framework van Constantinides (2007) wordt *embracing* omschreven als het verpersoonlijken van de klantervaring en het aanboren van de klantcreativiteit in de vorm van het leveren van ideeën voor product- en dienstverlening. Hierdoor kunnen klanten het gevoel krijgen dat ze bijdragen aan het succes van de organisatie waardoor de loyaliteit kan toenemen (Morgan, Chan & Lieberman, 2010).

## 2.1.4 Relatiekwaliteit

Klanttevredenheid, hogere klantretentie en stimulering van de verkoop kunnen bereikt worden door middel van het opbouwen van goede klantrelaties en social CRM doelen kunnen bereikt worden door betere klantrelaties. (Bernoff & Li, 2008; Constantinides, 2008; Evans, 2010). Daarom is het van belang om te weten waaruit goede klantrelaties bestaan en wat de invloed van de social CRM doelen hierop is. Onderzoek (Rauyruen, Miller & Barrett 2007; Zeithaml et al, 1996; Mol, 2008; Tax, Brown & Chandrashekar, 1998; Palmatier, 2006; Lages, 2004) heeft aangetoond dat de kwaliteit van klantrelaties wordt beoordeeld aan de hand van de dimensies vertrouwen, binding, service kwaliteit, de hoeveelheid informatie die gedeeld wordt en de communicatiekwaliteit. Deze dimensies worden in dit onderzoek gebruikt omdat dit onderzoek ervan uit gaat dat de inzet van social media in het relatiebeheer zorgt voor een verandering in de manier waarop deze dimensies door klanten worden beoordeeld. De onderscheiden social CRM doelen worden bereikt door deze inzet via social media. Verder zijn deze dimensies voortgekomen uit onderzoek dat zich gericht heeft op B2B markten, en is juist voor deze dimensies gekozen omdat Switch zich ook in een B2B markt bevindt.

### *Vertrouwen*

Parasuraman et al. (1985) hebben vertrouwen geïntroduceerd als een belangrijke factor in succesvolle relaties. Reichheld & Scheffer (2000) zien vertrouwen zelfs als een eerste vereiste voor het verhogen van de klant loyaliteit. Vertrouwen houdt in dat een partij (klant of organisatie) bereid is om zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van een andere partij. Verder is het gebaseerd op de verwachting dat een organisatie handelt op een manier waarbij het belang van de klant voorop staat (Mol, 2008). Voor dit onderzoek betekent dit welke implicaties social media hebben voor het rekening kunnen houden met individuele behoeften. Een groter vertrouwen in organisaties zorgt ervoor dat de loyaliteit van klanten wordt verhoogd (Rauyruen, Miller & Barrett, 2007).

### *Binding*

Binding wordt in de B2B markt gezien als een gevoelskwestie waardoor de houding ten opzichte van het continueren van een relatie met een business partner wordt gevormd (Wetzels, de Ruyter & Birgelen, 1998, in Rauyruen, Miller & Barrett, 2007). Een hogere binding tussen relaties zorgt ervoor dat ze eerder geneigd zijn samen te werken, dat relaties flexibeler zijn, meer informatie delen en eerder bereid zijn om samen oplossingen te zoeken voor problemen. (Mol, 2008).

### *Service kwaliteit*

Parasuraman & Zeithaml (1988) definiëren servicekwaliteit als een algemeen oordeel gerelateerd aan de kwaliteit van de gehele service. Volgens hen bestaat servicekwaliteit uit tastbaarheden, betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid en empathie. Deze dimensie is in dit onderzoek

gebaseerd op de mate van responsiviteit en empathie die organisaties die producten en diensten leveren bieden. Voor de beoordeling van service kwaliteit worden in dit onderzoek alleen empathie en responsiviteit gebruikt omdat betrouwbaarheid al wordt gemeten in de dimensie vertrouwen, en tastbaarheden met betrekking tot social media niet relevant is. Onder *responsiviteit* wordt de mate verstaan waarin de organisatie in staat is om klanten te helpen en ze snelle service te kunnen bieden. Empathie houdt in dat er persoonlijke aandacht is voor klanten (Parasuraman & Zeithaml, 1985, 1988, 1996). Doordat responsiviteit en empathie betrekking hebben op de inhoud van de communicatie, de manier waarop deze plaatsvindt en hoe vaak deze plaatsvindt is deze dimensie geschikt om de invloed van social media op de relatiekwaliteit te onderzoeken.

#### *Informatiedeling*

Door Lages (2004) wordt de hoeveelheid informatie die gedeeld wordt beschouwd als hoe vaak en hoe lang organisaties en klanten openlijk contact met elkaar hebben. Deze dimensie kan gemeten worden aan de hand van het aantal contactpunten en de bereikbaarheid. Zoals tijdens de beschrijving van social CRM naar voren is er met social media een nieuw communicatiekanaal bij gekomen. Dit biedt kansen voor Switch om op andere manieren met klanten in contact te komen.

#### *Communicatiekwaliteit*

De communicatiekwaliteit is de mate waarin er een continu interactie is tussen de organisatie en haar klanten. Social media is een nieuwe vorm van communicatie en daarom zal in dit onderzoek worden onderzocht in hoeverre deze nieuwe vorm van communicatie van invloed kan zijn op de manier waarop de kwaliteit van de communicatie wordt beoordeeld. Lages, Lages & Lages (2004) kijken hierbij naar hoe de formele en informele communicatie worden beoordeeld en naar de openheid van de communicatie.

Relatiekwaliteit houdt dus in dit onderzoek in hoe de interactie met de organisatie wordt beoordeeld door klanten op basis van de onderscheiden dimensies. Dit is voor social CRM belangrijk omdat het voornaamste verschil met traditionele CRM zit in de manier waarop de interactie plaatsvindt.

### **2.1.4 Conclusie**

Het voornaamste verschil tussen traditionele CRM en social CRM is de toevoeging van nieuwe communicatiekanalen waardoor de manier waarop interactie plaatsvindt is veranderd, namelijk van one-to-many naar many-to-many. Social CRM is dan ook geen vervanging voor CRM, maar eerder een uitbreiding.

Er zijn drie dimensies van social CRM die relevant zijn voor dit onderzoek: focus op klanten, managen van kennis en gebruik van CRM gebaseerde technologie. Deze dimensies zijn voor dit onderzoek toegespitst op social media. Uit de dimensies focus op klanten en managen van kennis volgt dat het gebruik van social media onder klanten en de perceptie op de toegevoegde waarde van social media voor klantrelaties onderzocht dient te worden. De dimensie gebruik van CRM gebaseerde technologie heeft in dit onderzoek betrekking op welke social media applicaties voor Switch geschikt zijn om de relaties met klanten te ondersteunen of verbeteren.

De onderscheiden doelen van social CRM zijn *listening*, *talking*, *energizing*, *supporting* en *embracing*. Effecten hiervan zijn een hogere klanttevredenheid, klantretentie en stimulering van de verkoop. Verder leiden de social CRM doelen ook tot het verspreiden van positieve *word of mouth* door klanten, aanbeveling van de service aan anderen en het aanzetten van anderen tot het gebruiken van de service.

Met de beschrijving van het concept social CRM is er antwoord gegeven op deelvraag 1: hoe ziet de ontwikkeling van CRM naar social CRM er uit? Verder was er in dit hoofdstuk ook aandacht voor de manier waarop klantrelaties worden beoordeeld, dit is een antwoord op deelvraag 3: op welke manier

kan de kwaliteit van klantrelaties worden beoordeeld? Welke eigenschappen van social media leiden tot verbetering van de relatiekwaliteit en op welke manier social media kan worden ingezet om deze relatiekwaliteit te verbeteren staat in het volgende hoofdstuk over social media.

## 2.2 Social Media

Social CRM is ontstaan door de ontwikkeling van social media (Constantinides & Fountain 2008; Anderson, 2007; Greenberg, 2009). Om tot een beter begrip van social CRM te komen zal dit hoofdstuk het fenomeen social media nader toelichten. Er wordt ingegaan op definities, karakteristieken en applicaties.

### 2.2.1 Definitie en sociale aspecten

De literatuur over social media is verdeeld over de definitie van het concept. In sommige literatuur worden social media en Web 2.0 beschouwd als verschillende concepten, terwijl ze in andere literatuur met dezelfde definitie worden gebruikt. In dit onderzoek wordt ook geen onderscheid gemaakt tussen beide termen.

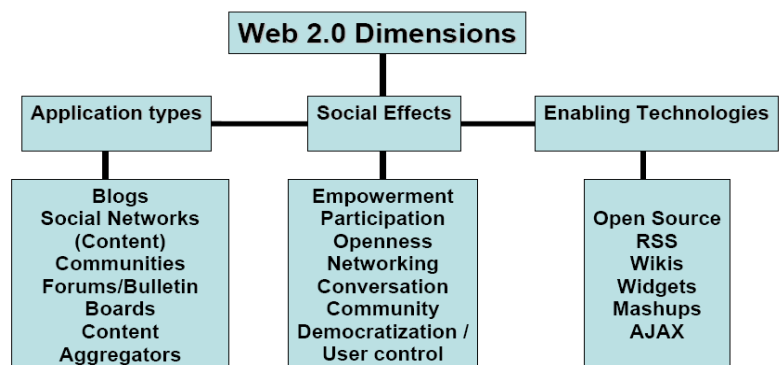
Een definitie van social media wordt gegeven door Kaplan en Haenlein (2010):

*Social Media is een groep van Internet gebaseerde applicaties die de creatie en het uitwisselen van User Generated Content mogelijk maken.*

Constantinides en Fountain (2007) hanteren een meer uitgebreide definitie.

*Web 2.0 is a collection of open source, interactive and user-controlled online applications expanding the experiences, knowledge and market power of the users as participants in business and social processes. Web 2.0 applications support the creation of informal users' networks facilitating the flow of ideas and knowledge by allowing the efficient generation, dissemination, sharing and editing/refining of content.*

Voor dit onderzoek zal de definitie van Constantinides worden gebruikt, omdat deze specifiek ingaat op de invloed van social media op de gebruikers. Deze gevolgen die social media hebben worden besproken aan de hand van drie dimensies: (1) applicatie typen, (2) sociale effecten, (3) *enabling technologies*. Voor dit onderzoek zijn met name de applicatie typen en de sociale effecten van belang die in figuur 2 staan. Deze sociale effecten worden in de volgende alinea's toegelicht. De *enabling technologies* maken de ontwikkeling van social media applicaties mogelijk en zijn daarom voor dit onderzoek niet relevant om dieper op in te gaan.



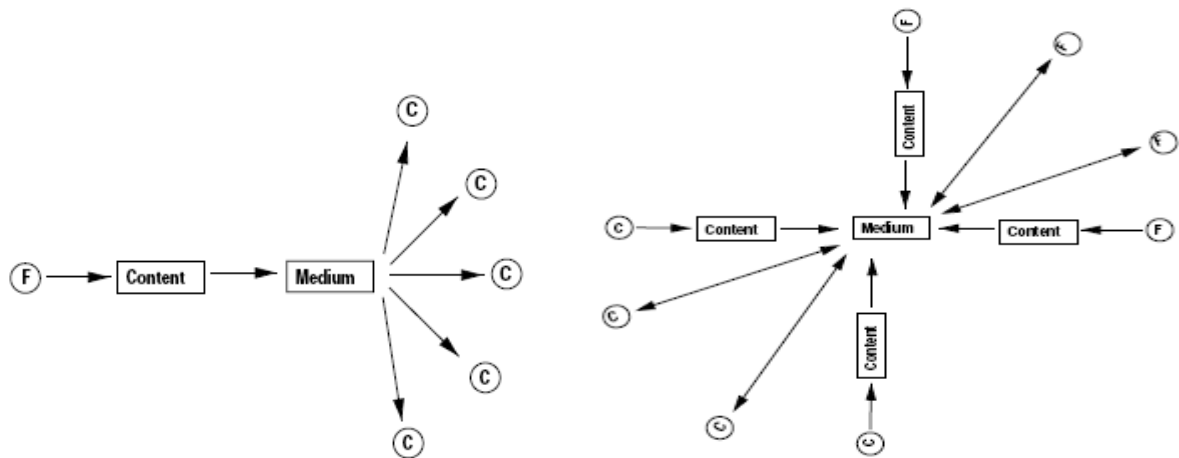
Figuur 2: Social media dimensies

De barrière om zelf content te creëren is door de opkomst van social media lager geworden. Deze eigen bijdrage van gebruikers wordt ook wel User Generated Content (UGC) genoemd. Om als UGC

te worden beschouwd moet de content aan drie eisen voldoen: het moet publiek toegankelijk zijn of op een gesloten sociale netwerksite waar enkele leden toegang tot hebben, het mag niet een replicatie zijn van bestaande content en de content is niet gecreëerd met een commerciële markt in gedachten (Kaplan & Haenlein, 2010). Voorbeelden hiervan zijn eigen gemaakte filmpjes op YouTube, product beoordelingen op vergelijkingssites en weblogs. Deze eigenschap van social media wordt ook wel *openness* genoemd (Cosmin, 2010; Constantinides, 2007). Dit houdt in voor Switch dat de mogelijkheden voor klanten om hun ervaringen en meningen met betrekking tot Switch te delen worden uitgebreid. Door deze *openness* kan verder het vertrouwen van klanten en andere stakeholders worden vergroot (Cosmin, 2010). Een andere mogelijke consequentie van de opkomst van social media voor Switch is dat de macht steeds meer verschuift naar de klant, welke eerder in dit onderzoek al is genoemd als een belangrijke eigenschap van social CRM (Kozinets, 1999). Met deze 'macht' wordt bedoeld dat klanten zelf bepalen via welke kanalen de informatieverzameling en toevoeging plaatsvindt en dat organisaties hier steeds minder invloed op kunnen uitoefenen. Door deze verschuiving van de macht ontstaat ook een vorm van klant *empowerment* die van invloed is op markt structuren en nog belangrijker op de vorm van toekomstige marketing (Constantinides, 2007). Empowerment houdt in dat klanten meer invloed hebben op beslissingen.

Een ander gevolg van social media, wat ook voortkomt uit de *openness*, is de mogelijkheid van een oneindige informatie voortbrenging en makkelijke toegang hiertoe (Constantinides, 2007). Informatie kan elke seconde worden gedeeld, gekopieerd, aangepast en gereproduceerd zonder aan de tijd gebonden te zijn. Een voorbeeld hiervan is Wikipedia. Deze online encyclopedie maakt het mogelijk voor iedere internet gebruiker om informatie toe te voegen of aan te passen. Iedereen met toegang tot het internet heeft gelijke toegang tot de kennis en de gebruikers kunnen actief participeren in onder andere het bijdragen en beoordelen van informatie. Onder andere Cosmin (2010) en Constantinides (2007) noemen deze sociale effecten *participation* en *engagement*. Engagement houdt in dat de klant actief betrokken wordt binnen alle interacties met zowel organisaties als andere klanten. De mate van participatie bepaalt volgens O'Reilly (2007) hoe succesvol het gebruik van social media services is voor organisaties. Er bestaan verschillende participatie niveaus die worden onderscheiden door De Valck (2009), Bernoff & Li (2008) en Kozinets (1998). Kozinets (1998) onderscheidt bijvoorbeeld personen die informatie zoeken, personen die informatie toevoegen en personen die informatie bediscussiëren. De Valck (2009) en Bernoff & Li (2008) hebben deze indeling nog verder uitgewerkt, toegepast op social media. In de volgende paragraaf wordt het social media gebruik, of participatie, uitgebreid toegelicht.

Een ander belangrijk element van social media is conversatie (Cosmin, 2010; Constantinides, 2007). Dit is het aspect dat het grootste verschil met traditionele media mogelijk maakt. Content wordt niet meer naar de ontvanger verzonden, maar social media zorgt voor een two-way conversatie (Cosmin, 2010; Hoffman & Novak, 1996). Hoffman & Novak (1996) noemen dit *many-to-many* conversatie. Een visuele weergave van deze vormen van communicatie staat afgebeeld in figuur 3.



**Figuur 3:** one-to-many many-to-many

*Many-to-many* communicatie betekent dat er ook interactie tussen klanten onderling plaatsvindt, waardoor zij ervaringen die zij hebben met organisaties kunnen delen. Uit onderzoek blijkt dat de informatie van *'people like me'* vaak als waardevoller beoordeeld wordt dan informatie van organisaties zelf (Greenberg, 2009). Voor Switch betekent dit dat er een totale verschuiving kan plaatsvinden in hoe het contact met de klant en tussen klanten plaatsvindt. Verder wordt de informatie die zij over klanten kunnen verzamelen enorm uitgebreid, en klanten hebben meer mogelijkheden om informatie over Switch te verkrijgen en te delen. Voor Switch betekent dit dat onderzocht moet worden in hoeverre social media hierbij voor Switch van toegevoegde waarde kunnen zijn.

Waar social media aan de ene kant ervoor zorgt dat de barrière voor gebruikers om informatie te delen en te verkrijgen veel lager wordt, wordt het voor organisaties dus steeds moeilijker om controle te houden over de kennis die een klant verkrijgt over producten (Bernoff & Li, 2008). Daarom is het van belang voor organisaties die social media applicaties willen toepassen binnen de bedrijfsvoering dat zij het verliezen van de controle accepteren en zich flexibel opstellen. Een voordeel voor B2B organisaties zoals Switch is wel dat er in tegenstelling tot B2C organisaties minder over de producten en diensten van de eigen organisaties wordt gesproken op social media. Hierdoor kunnen B2B organisaties meer controle behouden over de content op social media dan B2C organisaties<sup>4</sup>. Tevens is het van belang om klein te beginnen en te meten doelen op te stellen (Bernoff & Li, 2008). Klein beginnen houdt in dat het beter is voor organisaties om zich eerst op een enkele applicatie te richten om te kijken in hoeverre het aanslaat en er geen onnodige uitgaven worden gedaan. Een voorbeeld van een doel dat opgesteld kan worden is om dagelijks met een bepaald aantal klanten in conversatie te komen op Facebook<sup>5</sup>. Wat altijd in gedachten moet worden gehouden is dat de social media applicatie slechts het middel is om het doel te bereiken. Het doel moet leidend zijn voor het kiezen van de applicatie. Dit houdt in dat bij het kiezen van een social media applicatie gekeken moet worden welke applicatie het best past bij het doel dat men wil bereiken.

### 2.2.2 Social media gebruik

Uit de aspecten waaruit social media bestaan komt naar voren dat social media op verschillende

<sup>4</sup> <http://socialmediab2b.com/2011/07/b2b-social-media-easier-than-b2c/>

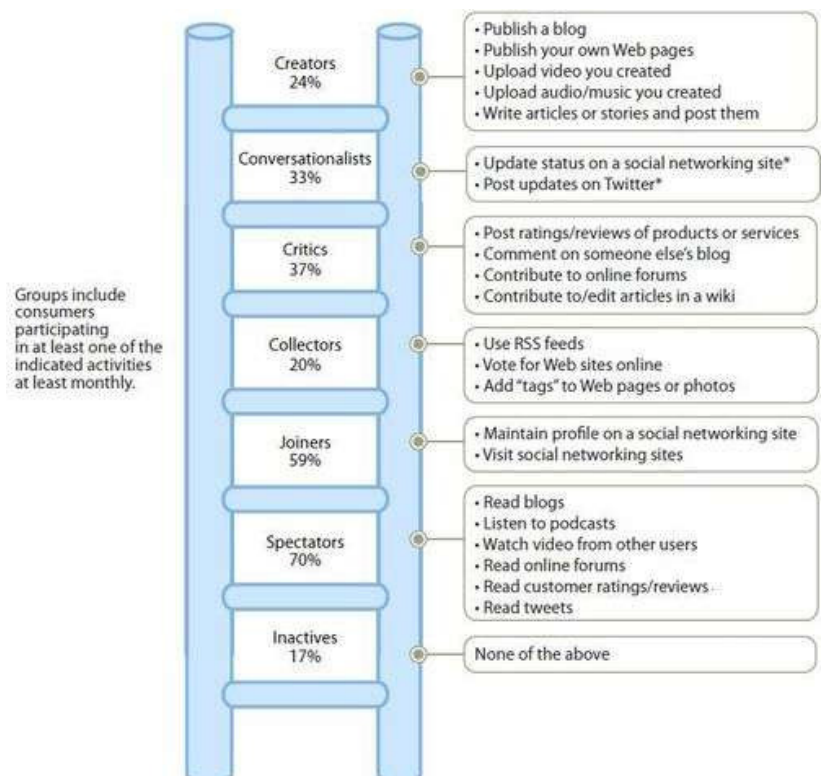
<sup>5</sup> <http://socialmediab2b.com/2011/06/setting-relationship-goals-for-b2b-social-media/>

manieren kan worden gebruikt. De Valck, van Bruggen & Wieringa (2009) onderscheiden drie manieren waarop social media als informatiekanal gebruikt wordt: het zoeken van informatie, het toevoegen van informatie en het bediscussiëren van informatie. Flanagin & Metzger (2001) noemen dit *motivations for social media use*. Zij hanteren een uitgebreidere indeling dan De Valck, van Bruggen & Wieringa (2009) en onderscheiden tien verschillende clusters van *motivations for social media use*: informatie, leren, gaming, vrije tijd, overtuiging, sociale binding, onderhouden van relatie, probleemoplossing, status en inzicht. De Valck, van Bruggen & Wieringa (2009) gebruiken om de mate van participatie te beoordelen ook de variabelen bezoek frequentie en bezoek duur om verschillende soorten social media gebruikers te classificeren. Op basis van deze variabelen hebben zij zes gebruikerstypes onderscheiden, die hieronder aflopend op mate van participatie worden beschreven. Deze clusters zijn te gebruiken om te onderzoeken op welke manier en wat voor soort informatie wordt gevraagd.

*Core members* zijn leden die de kleinste groep social media gebruikers vormen. Ze spenderen de meeste tijd op social media en zoeken de meeste informatie, voegen de meeste informatie toe en zijn actief in discussies. De *conversationalists* groep is iets groter dan die van de *core members* en participeren relatief veel, maar niet dagelijks zoals de *core members*. Verder zijn ze relatief veel actief op discussie forums. De derde groep die wordt onderscheiden zijn de *informationalists*. Deze groep maakt veel gebruik van social media voor het zoeken en toevoegen van informatie, ze zijn echter niet actief in discussies. De *hobbyists* bezoeken de community na de *core members* het vaakst, terwijl ze relatief weinig informatie zoeken, toevoegen en bediscussiëren. Zij zijn over het algemeen bezig met het updaten van persoonlijke pagina's en uploaden van muziek, foto's en filmpjes. De *functionalists* beslaat de grootste groep gebruikers. Deze groep gebruikt social media vooral voor het zoeken van informatie en dat slechts een of twee keer per week. De laatste groep die De Valck, van Bruggen & Wieringa (2009) onderscheiden zijn de *opportunists*. Deze groep bestaat uit de op een na grootste groep gebruikers van social media. Deze groep maakt minder dan een keer per week gebruik van social media en doet dit dan alleen voor het zoeken van informatie.

Bernoff & Li (2008) maken een ander onderscheid in gebruikers dat grotendeels overeenkomt met de indeling die de Valck et al. maken alleen zij gebruiken andere termen voor de groepen gebruikers en hun model is meer op verschillende soorten social media categorieën gericht.

In figuur 4 staat de indeling zoals Bernoff & Li (2009) die maken. Ook deze lijst loopt af in de mate van participatie. In dit model wordt dus bijvoorbeeld het schrijven van een blog gezien als een hogere mate van participatie dan het actief zijn op een forum. Net als in het model van De Valck et al. (2009) kan hier ook een overlap bestaan tussen verschillende soorten gebruikers. Hoe hoger op de ladder een gebruiker staat betekent dat de kans



**Figuur 4: Social media gebruikers**

ook aannemelijk is dat hij de activiteiten die lager op de ladder staan ook uitvoert. De *creators* publiceren zelf content in de vorm van blogs en web pagina's. Verder uploaden ze bijvoorbeeld ook zelf filmpjes en schrijven ze zelf artikelen. *Conversationalists* zijn vooral actief op sociale netwerken en Twitter. De *critics* lijken op de *creators* omdat ze ook content toevoegen, alleen is dit in tegenstelling tot de *creators* vaak alleen in de vorm van reviews en activiteit op fora. *Collectors* gebruiken vooral RSS en het taggen van websites. Dit betekent dat zij informatie verzamelen en aggregeren. De *joiners* gebruiken alleen sociale netwerken. Deze gebruikers bevinden zich ook in verschillende andere gebruikersgroepen zoals *creators* en *conversationalists*. Tenslotte onderscheiden Bernoff & Li (2009) nog de *spectators* en *inactives*. De *spectators* kijken vooral online naar filmpjes en lezen blogs terwijl de *inactives* geheel inactief zijn op social media.

Omdat in het model van De Valck et al. (2009) geen aandacht is voor de verschillende social media categorieën die er bestaan bij de indeling in *social media gebruik*, en in het model van Bernoff & Li (2009) bij de indeling geen aandacht wordt besteed aan de frequentie en hoeveelheid tijd die personen doorbrengen op social media wordt bij de toewijzing tot *social media gebruik* in dit onderzoek een combinatie van beide modellen gebruikt., hierbij worden de benamingen van Bernoff & Li (2009) gebruikt: *creators*, *conversationalists*, *critics*, *collectors*, *joiners*, *spectators* en *inactives*.

### 2.2.3 Social media applicaties

Bij de indeling in *social media gebruik* groepen zijn al verschillende social media applicaties benoemd. Constantinides (2008) onderscheidt vijf social media categorieën: Blogs, sociale netwerken, content communities, fora en content aggregators. Deze komt grotendeels overeen met de indeling van Anderson (2007). De content communities die Constantinides (2008) onderscheidt worden door Anderson (2007) verder opgedeeld in Wiki's en multimedia sharing, terwijl de content aggregators door Anderson (2007) RSS worden genoemd. Omdat Constantinides (2008) in de categorie content communities social media categorieën samenvoegt die Anderson (2007) wel onderscheidt, worden voor de indeling van social media categorieën in dit onderzoek de categorieën van beide auteurs gecombineerd. De categorieën die worden onderscheiden zijn dan *blogs*, *sociale netwerken*, *wiki's*, *multimedia sharing*, *fora*, *RSS* en *tagging* (Constantinides, 2008; Anderson, 2007).

**Blogs** zijn websites die berichten bevatten die op datum zijn gesorteerd in omgekeerde chronologische volgorde. Vaak kunnen bezoekers hierbij ook reacties plaatsen (Anderson, 2007). Er zijn verschillende vormen van blogs zoals persoonlijke dagboeken en thema georiënteerde blogs. Een variatie op blogging is *microblogging*. Een voorbeeld hiervan is Twitter. Gebruikers kunnen hierbij berichtjes versturen van maximaal 140 tekens. Microbloggers kunnen de activiteiten van anderen volgen of zelf gevolgd worden door medegebruikers. Blogging heeft de potentie om ondersteunend te zijn aan CRM door problemen die daarop worden geuit op te sporen.

**Sociale netwerken** bieden gebruikers de mogelijkheid om persoonlijke profielen te creëren en mensen uit hun persoonlijke netwerk uit te nodigen om virtueel vrienden te worden. Deze krijgen dan toegang tot het profiel waardoor gebruikers dan met elkaar kunnen mailen en chatten (Anderson, 2007; Constantinides, 2008). Sociale netwerken kunnen CRM activiteiten ondersteunen door de interactie tussen klant en organisatie te stimuleren. Hierdoor kunnen klanten en organisaties met elkaar worden verbonden en kan vertrouwen worden opgebouwd (Safko, 2010). Bekende voorbeelden zijn Facebook, Hyves en MySpace. Facebook is het grootste sociale netwerk ter wereld en heeft op dit moment meer dan 500 miljoen actieve gebruikers<sup>6</sup>.

**Wiki's** zijn webpagina's die gemakkelijk aangepast kunnen worden door iedereen die toegang heeft (Anderson, 2007). Een voorbeeld hiervan is Wikipedia. Doordat wiki's eenvoudig zijn aan te passen

---

<sup>6</sup> <http://thinkmarketing.org/2011/01/obsessed-with-facebook-statistics-facts-for-2011/>

door iedereen met toegang wordt bijvoorbeeld Wikipedia soms met foutieve informatie aangepast. Dit is de reden dat professionele wiki's vaak alleen toegang bieden aan geregistreerde gebruikers.

**Multimedia sharing** houdt in dat multimedia content kan worden opgeslagen en gedeeld door gebruikers (Anderson, 2007). Voorbeelden zijn YouTube (video), Flickr (foto's) en SlideShare (presentaties). Multimedia sharing kan het CRM ondersteunen door bijvoorbeeld met interessante of leuke filmpjes de aandacht van (potentiële) klanten te trekken.

**Fora** zijn sites waar ideeën, ervaringen en informatie kunnen worden uitgewisseld met betrekking tot bepaalde interesse gebieden, diensten of producten (Constantinides, 2008). Op fora kunnen net als op blogs problemen met betrekking de organisatie of diensten worden opgespoord door Switch ter ondersteuning van het CRM, maar ze kunnen ook ingezet worden om oplossingen aan te dragen.

**RSS** staat voor *Real Simple Syndication* (Constantinides, 2008). RSS stelt internetgebruikers in staat om updates van content op websites of blogs die RSS ondersteunen te ontvangen zonder dat ze daadwerkelijk de site moeten bezoeken. De informatie van de website wordt hierbij door middel van een *feed* die binnenkomt op de *feed reader*. Een *feed reader* is software die het mogelijk maakt de RSS updates te ontvangen (Anderson, 2007). Deze updates zijn ook op mobiele toestellen te ontvangen, en dit maakt het wat betreft het CRM mogelijk om klanten ook buiten kantoor op de hoogte te houden van nieuwe informatie.

**Tagging** houdt in dat er een hoofd term kan worden toegevoegd aan bijvoorbeeld een website om deze te beschrijven (Anderson, 2007). Tags maken het mogelijk om populaire onderwerpen te zoeken. Wat betreft de ondersteuning voor het CRM kan tagging gebruikt worden om te kijken welke onderwerpen (potentiële) klanten bezighouden.

Zoals uit de genoemde applicaties blijkt kunnen de verschillende applicaties voor verschillende doelen die kunnen worden bereikt met social media worden ingezet. Onderzocht moet daarom worden welke applicaties klanten het meest gebruiken of als meest aantrekkelijk zien voor het bereiken van de gestelde doelen.

#### 2.2.4 Social media en CRM

Nu de aspecten van social media en de verschillende categorieën zijn onderscheiden worden nu de mogelijkheden die social media bieden bij het bereiken van de social CRM doelen besproken. Social CRM is ontstaan door de opkomst van social media. Welke mogelijkheden social media bieden om het CRM te ondersteunen wordt in deze paragraaf uiteengezet. In paragraaf 2.1.3 zijn vijf doelen van social CRM onderscheiden waarbij social media specifieke mogelijkheden bieden om deze te bereiken: *listening*, *talking*, *energizing*, *supporting* en *embracing*. In deze paragraaf wordt uiteengezet welke social media applicaties kunnen worden ingezet voor de verschillende social CRM doelen.

##### *Listening*

Dit kan gedaan worden door discussie fora, communities en andere sites waar uitwisseling van informatie over de organisatie plaatsvindt te traceren en in de gaten te houden (Constantinides, 2008). Switch kan *listening-in* dus toepassen om behoeften van (potentiële) klanten, ervaringen en problemen te identificeren met behulp van social media (Bernoff & Li, 2008).

##### *Talking*

Talking heeft zoals gezegd betrekking op het stimuleren van conversaties met en tussen klanten. Verder kunnen social media ook worden ingezet voor het verspreiden van advertentiemateriaal (Bernoff & Li, 2008). Klanten kunnen bijvoorbeeld op internet fora en vergelijkingssites hun ervaringen en meningen met betrekking tot diensten en producten te delen. Ook deze mogelijkheid van social media kan door Switch worden ingezet voor het verkrijgen van feedback en tevens om de positieve beoordeling van producten en diensten te stimuleren. Advertentiemateriaal kan worden verspreid met



behelp van multimedia-sharing applicaties en bijvoorbeeld sociale netwerken en blogs. Dit social CRM doel is geschikt voor alle categorieën social media gebruikers omdat een actieve bijdrage op social media niet een vereiste is.

#### *Energizing*

*Energizing* is vooral mogelijk door de social media gebruikers groepen *creators* en *critics* omdat zij actief content publiceren. Van deze mogelijkheid kan door Switch gebruik worden gemaakt indien het lukt om de *influencers* die actief zijn op social media te onderscheiden. *Influencers* zijn de personen en belangrijkste blogs die zich in de markt bevinden waarvan gepubliceerde content door veel (potentiële) klanten wordt gelezen (Constantinides, 2007). Voor Switch is het belangrijk om de *influencers* te onderscheiden omdat hun uitlatingen over Switch andere (potentiële) klanten kunnen beïnvloeden. *Influencers* kunnen de verkoop zowel positief als negatief beïnvloeden.

#### *Supporting*

Social media bieden extra kanalen om klanten met problemen efficiënter van dienst te kunnen zijn in de vorm blogs en fora. Door de aspecten van social media kan dit eraan bijdragen dat andere klanten zo de antwoorden op hun eigen vragen al via sociale media kunnen vinden. Dit kan bijvoorbeeld schelen in het aantal telefoontjes aan de support afdeling en kan de klanttevredenheid doen toenemen (Bernoff & Li, 2008). Fora en Wiki's zijn geschikte social media categorieën om hiervoor ingezet te worden (Constantinides, 2008; Bernoff & Li, 2008; Bouazati 2009).

#### *Embracing*

Uit de literatuur volgt dat met betrekking tot embracing sociale netwerken en fora geschikt zijn om in te zetten om dit social CRM doel te bereiken (Constantinides, 2008; Bernoff & Li, 2008; Bouazati 2009). Sociale netwerken en fora kunnen hierbij worden gebruikt om klanten een platform te bieden waarop zij ideeën met betrekking tot product of dienstverbetering kunnen voorleggen.

### **2.2.5 Conclusie social media**

In de vorige paragrafen is een overzicht gegeven van de social media aspecten, gebruikers, categorieën en mogelijkheden. De sociale aspecten van social media zijn openheid, empowerment, participatie, engagement, conversatie en community. De *social media gebruik* groepen zijn in dit hoofdstuk ingedeeld in *creators*, *conversationalists*, *critics*, *collectors*, *joiners*, *spectators* en *inactives*. Deze indeling is gemaakt op basis van de frequentie waarmee social media wordt gebruikt en het informatiegedrag (informatie zoeken, toevoegen of bediscussiëren). Verder zijn per groep ook de gebruikte social media categorieën onderscheiden. Deze categorieën zijn: blogs, sociale netwerken, wiki's, multimedia sharing, fora en RSS. Aan de hand van de social media aspecten en categorieën zijn tenslotte de social media mogelijkheden met betrekking tot CRM besproken. Deze mogelijkheden zijn op basis van literatuur van Bernoff & Li (2008) benoemd als *listening*, *talking*, *energizing*, *supporting* en *embracing*. Ook bij deze mogelijkheden zijn de meest geschikte social media categorieën genoemd. Om dit inzichtelijk te maken zijn in tabel 3 de social media categorieën op basis van Constantinides (2008), Bernoff & Li (2008) en Bouazati (2009) afgezet tegenover mogelijkheden met betrekking tot CRM die zij bieden.

Tabel 3: Social media mogelijkheid per categorie

Social media doelen	Listening	Talking	Energizing	Supporting	Embracing
Social media categorie					
Blogs	X	X	X		
Sociale netwerken	X	X	X		X
Wiki's				X	
Multimedia sharing		X	X		
RSS		X	X		
Fora	X	X		X	X

Met de uitwerking van het concept social media en de mogelijkheden die social media bieden is een antwoord gegeven op deelvragen 2 en 4: wat zijn social media en welke mogelijkheden bieden zij bij het verbeteren van klantrelaties? Om de meest geschikte mogelijkheid van inzet van social media te vinden, moet onderzocht worden op welke manier de doelgroep van Switch actief is op social media, en wat hun perceptie is van hoe de relatiekwaliteit kan worden verbeterd met behulp van de verschillende social media categorieën.

### 2.3 Theoretisch framework

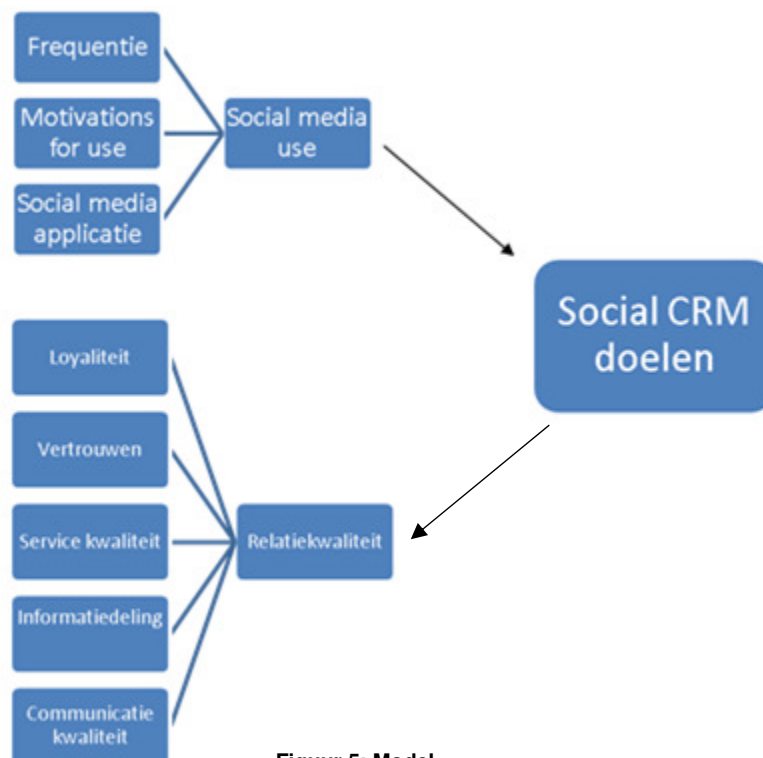
Op basis van het literatuuronderzoek is in deze paragraaf een model opgesteld dat hieruit voortkomt. Allereerst zijn in het hoofdstuk over social CRM de doelen besproken die door organisaties nagestreefd kunnen worden met social CRM. Dit zijn *listening*, *talking*, *energizing*, *supporting* en *embracing*. Deze social CRM doelen dragen bij aan het bereiken van klantretentie, klanttevredenheid en groei van de verkoop. De kwaliteit van klantrelaties kan worden bepaald aan de hand van vijf dimensies (paragraaf 2.1.4):

- Vertrouwen
- Binding
- Service kwaliteit
- Informatiedeling
- Communicatie kwaliteit van de relatie

Om te beoordelen in hoeverre de inzet van social media kan bijdragen aan een betere beoordeling van deze vijf dimensies zijn de aspecten van social media onderscheiden en welke social media categorieën hieruit zijn ontstaan. De gebruikers van de verschillende social media categorieën (applicaties) kunnen ingedeeld worden op basis van frequentie, applicatie en motivaties voor social media gebruik. De verschillende groepen die worden onderscheiden zijn: *creators*, *conversationalists*, *critics*, *collectors*, *joiners*, *spectators* en *inactives*. Er wordt op basis van de literatuurstudie uitgegaan van een verband tussen het *social media gebruik* en *social CRM doel* aan de ene kant, en de *relatiekwaliteit* aan de andere kant. Zoals eerder naar voren is gekomen wordt onder de

relatiekwaliteit de manier verstaan waarop de wijze van interactie tussen organisatie en klanten de dimensies van relatiekwaliteit kan verhogen/verbeteren.

Wanneer onderzocht is welke *social media gebruik* groepen vertegenwoordigd zijn onder de respondenten en welke mogelijkheden voor de inzet van social media zij zien, kan vervolgens het verband tussen de social CRM doelen en het social media gebruik op de perceptie van de relatiekwaliteit worden geanalyseerd. Tenslotte kan dan op basis van tabel 3 een advies worden gegeven welke mogelijkheid van social media het best kan worden ingezet.



Figuur 5: Model

Zoals uit de literatuurstudie en het model in figuur 5 volgen bepalen de frequentie, de motivaties voor social media use en de applicatie categorieën waarop een klant actief is de *social media gebruik* groep waarin de klant wordt ingedeeld. Hierbij wordt verwacht dat de inzet van social media een positief effect heeft op de gepercipieerde relatiekwaliteit. Ook is de *social media gebruik* groep van invloed op welke social CRM doelen het meest geschikt zijn. Verondersteld wordt dat bijvoorbeeld *supporting* voor *spectators* geschikter is dan *energizing*.

Op basis van de theorie en het model dat is opgesteld zijn enkele hypothesen geformuleerd. Een hypothese is een testbare verwachting over de realiteit afgeleid uit een theorie (Babbie, 2007).

H0: Social media gebruik heeft geen effect op *relatiekwaliteit* en *social CRM doelen*. Er bestaat geen relatie tussen de *social media gebruik* en *social CRM doelen* aan de ene kant en de *relatiekwaliteit* aan de andere kant.

H1: Er bestaat een positieve relatie tussen *social media gebruik* van klanten en de houding tegenover de *social CRM doelen*.

H2: Er bestaat een positieve relatie tussen de *social CRM doelen* en de *relatiekwaliteit*.

H3: *Social media gebruik* en *social CRM doelen* zijn samen van invloed op welke *social CRM doelen* het best kunnen worden nagestreefd om de *relatiekwaliteit* te verhogen.

Wanneer onderzocht is welke *social media use* groepen de relatiekwaliteit het best beoordelen kan daarvan worden afgeleid welke social media applicatie hierbij het best past. Tenslotte kan dan op basis van tabel 2 een advies worden gegeven welk social CRM doel het best kan worden nagestreefd.

## 3. Methodologie

### 3.1 Operationalisatie

De items uit de enquête (bijlage 2) zijn gebaseerd op de artikelen die in de literatuurstudie zijn geraadpleegd.

Het social media gebruik bestaat uit de bezoeksfrequentie, de motivaties voor gebruik en de gebruikte applicaties. Het item met betrekking tot de gebruikte social media applicatie is afgeleid van de indelingen van Constantinides (2008) en Anderson (2007) zoals beschreven in paragraaf 2.2.3 (item 1).

De items met betrekking tot de motivaties tot het gebruik van social media (items 2 en 3) zijn afgeleid uit studies van De Valck, van Bruggen en Wieringa (2009) en Flanagin en Metzger (2001), zie paragraaf 2.2.2. De items *zoeken van informatie* en *opdoen van ideeën* zijn hierbij op basis van De Valck, van Bruggen en Wieringa (2009), terwijl de overige items met betrekking tot motivaties tot gebruik van social media zijn afgeleid uit de studie van Flanagin en Metzger (2001). Ook het item *bezoeksfrequentie* is afgeleid uit het artikel van De Valck, van Bruggen en Wieringa (2009).

De items met betrekking tot de social CRM doelen zijn afgeleid uit de artikelen van Constantinides (2008) en Bernoff en Li (2008), zie paragraaf 2.2.4. Er waren voor de social CRM doelen geen kant en klare items voor handen dus daarom is besloten om de items met betrekking tot dit concept af te leiden uit de beschrijving van de concepten *listening*, *talking*, *energizing*, *supporting* en *embracing* (items 4 tot en met 15).

Voor het meten van het concept relatiekwaliteit zijn items gebruikt afkomstig uit voorgaande onderzoeken die behandeld zijn in paragraaf 2.1.4. Deze zijn wel aangepast op de invloed die social media heeft op de verschillende items waarmee het concept wordt gemeten.

De service kwaliteit wordt beoordeeld door het meten van de snelheid van reageren op problemen van klanten, de snelheid tot het beantwoorden van vragen en het geven van persoonlijke aandacht aan klanten (Parasuraman en Zeithaml, 1985, 1988, 1996), in items 16 tot en met 18.

Wat betreft het vertrouwen zijn de items afgeleid uit een artikel van Mol (2008). Hierbij wordt gekeken naar het vertrouwen in de kennis en vaardigheden, behartigen van persoonlijke belangen en de transparantie van organisaties (items 19 tot en met 21).

Ook de items waarmee de perceptie van de invloed van social media op binding wordt gemeten zijn afgeleid uit het artikel van Mol (2008). Hierbij wordt gekeken naar de mate van betrokkenheid, samenwerking en het delen van informatie met organisaties (Mol, 2008) in items 22 tot en met 24.

De items met betrekking tot informatiedeling zijn afgeleid uit het artikel van Lages (2004). Informatiedeling wordt hierbij gemeten aan de hand van het aantal contactmomenten, de bereikbaarheid van organisaties en het op elk gewenst moment kunnen verkrijgen van relevante informatie (Lages, 2004) in items 25 tot en met 27.

Tot slot wordt de communicatiekwaliteit van de relatie gemeten door de wijze waarop de formele en informele communicatie worden beoordeeld en in hoeverre organisaties in staat zijn om content af te stemmen op persoonlijke situaties van klanten (Lages, 2004) in items 28 tot en met 30.

### 3.2 Data collectie

De onderzoeksvragen die aan het begin van dit onderzoek zijn opgesteld kunnen worden onderverdeeld in *beschrijvende* onderzoeksvragen en *toetsende* onderzoeksvragen (Dijkstra & Smit, 1999). Beschrijvende onderzoeksvragen zijn vragen in de trant van 'wie', 'wat', 'waar', 'wanneer', 'hoe vaak', 'in welke mate'? Terwijl toetsende onderzoeksvragen zijn gebaseerd op verwachtingen van de onderzoeker en dus naar voren komen in de vorm van hypothesen. Het model dat is opgesteld in de

vorige paragraaf bevat verschillende variabelen zoals de dimensies van social media gebruik en de doelen die kunnen worden nagestreefd met social media. Vragen met betrekking tot 'social media gebruik' zijn daarom beschrijvende vragen, terwijl vragen met betrekking tot de onderlinge verbanden tussen de variabelen toetsende vragen zijn.

In dit onderzoek gebeurde de dataverzameling met behulp van een online enquête (bijlage 2). Er werd gebruik gemaakt van een enquête omdat in sociaal onderzoek de enquête een prima methode is om de houdingen en percepties van een populatie te meten (Babbie, 2007). Omdat de tijd voor de uitvoering van dit onderzoek beperkt was en er voor het bevorderen van de generaliseerbaarheid (Shadish, Cook & Campbell, 2002) zoveel mogelijk data moest worden verzameld werd een enquête gebruikt, omdat hiermee sneller de benodigde data kon worden verzameld dan met bijvoorbeeld interviews (Babbie, 2007).

Bij het opstellen van vragen voor een enquête moet met verschillende dingen rekening worden gehouden in de vraagstelling. Ten eerste kan er gebruik worden gemaakt van vragen en statements. Statements zijn vooral geschikt wanneer een houding of perceptie kort kan worden samengevat in een statement. Door gebruik te maken van zowel statements als vragen in een enquête wordt de flexibiliteit bij het ontwerpen van de items verhoogd en wordt de enquête interessanter gemaakt om in te vullen (Babbie, 2007). Dit is ook de reden dat gekozen is voor zowel vragen als statements. Wat betreft de vragen is hierbij gekozen voor gesloten vragen aangezien de antwoorden hierop meer uniform zijn en makkelijker te verwerken, omdat de antwoorden niet eerst gecodeerd hoeven te worden (Babbie, 2007). Verder is zoveel mogelijk geprobeerd om de items kort te houden omdat een respondenten over het algemeen een vraag snel lezen en snel antwoord geven. Verder zijn ook negatieve items weggelaten uit de lijst omdat statements hierdoor snel verkeerd kunnen worden geïnterpreteerd (Babbie, 2007; Dijkstra & Smit, 2005). Op basis van de dimensies en variabelen uit het conceptuele model is tot de enquête gekomen die te vinden is in bijlage 2. De antwoorden op de statements kunnen gegeven worden met behulp van de *LIKERT-schaal*. De antwoordcategorieën binnen een LIKERT-schaal lopen uiteen van bijvoorbeeld 'zeer mee eens' tot 'zeer mee oneens' (Babbie, 2007) en in de gebruikte enquête is gebruik gemaakt van een 5-punts LIKERT-schaal. De LIKERT-schaal is een goede schaal om te gebruiken in de enquête omdat het de mogelijkheid biedt om scores van bijvoorbeeld 1 tot 5 te koppelen aan antwoorden als 'zeer mee eens' tot 'zeer mee oneens'. Het gebruiken van cijfermatige scores maakte het makkelijker om statistische analyses uit te voeren (Babbie, 2007).

Omdat Switch niet wilde dat hun klanten na een recent grootschalig klantenonderzoek weer werden benaderd voor het invullen van een enquête, werden in dit onderzoek respondenten benaderd die zich wel in de sector onderwijs bevinden, maar niet per se een klant zijn van Switch. Een respondent is een persoon die data verschaft om te analyseren door een enquête in te vullen (Babbie, 2007). Omdat er geen contactgegevens van mogelijke respondenten beschikbaar waren zijn de respondenten benaderd via LinkedIn. Hierbij is in verschillende LinkedIn groepen met betrekking tot onderwijs en ICT een oproep geplaatst om de enquête in te vullen. Deze groepen waren: *Onderwijs en ICT*, *IPON Onderwijs en ICT*, *Onderwijs 2.0*, *MBO Netwerk* en *HBO Netwerk*. Voor verspreiding via deze social media applicatie is gekozen omdat LinkedIn een zakelijk netwerk is en daarom werd verwacht dat respondenten die via LinkedIn benaderd werden ook zakelijk gebruik maken van social media. De groepen met betrekking tot onderwijs en ICT zijn gekozen omdat het onderzoek gericht is op het zakelijke gebruik in het segment onderwijs en omdat Switch een ICT organisatie is (zie hoofdstuk 1).

## 4. Resultaten en discussie

### 4.1 Resultaten analyse

De enquête is ingevuld door 48 respondenten. Vier respondenten zijn uit de enquête verwijderd omdat meer dan de helft van de vragen niet waren ingevuld.

Er is vervolgens begonnen met het berekenen van de Crohnbach's Alpha's ( $\alpha$ ). Met het berekenen van deze waarde wordt aangetoond in hoeverre verschillende items hetzelfde concept meten. Dit wordt gedaan voor de concepten service kwaliteit, vertrouwen, binding, informatiedeling en communicatiekwaliteit wat betreft de relatiekwaliteit en de concepten talking, listening, energizing, supporting en embracing wat betreft de social CRM doelen. De gevonden  $\alpha$ 's staan in tabel 4.

Tabel 4: Crohnbachs Alpha's

Concept	$\alpha$
Service kwaliteit (3 items)	0,809
Vertrouwen (3 items)	0,721
Binding (3 items)	0,782
Informatiedeling (3 items)	0,847
Communicatiekwaliteit (3 items)	0,687
Listening (3 items)	0,623
Talking (3 items)	0,690
Energizing (2 items)	0,628
Supporting (2 items)	0,173
Embracing (2 items)	0,713

Omdat de alpha voor *energizing* erg laag is ( $<0,7$ ) (Babbie, 2007) zullen de items die *energizing* meten uit de enquête worden verwijderd, omdat deze items het construct niet goed meten.

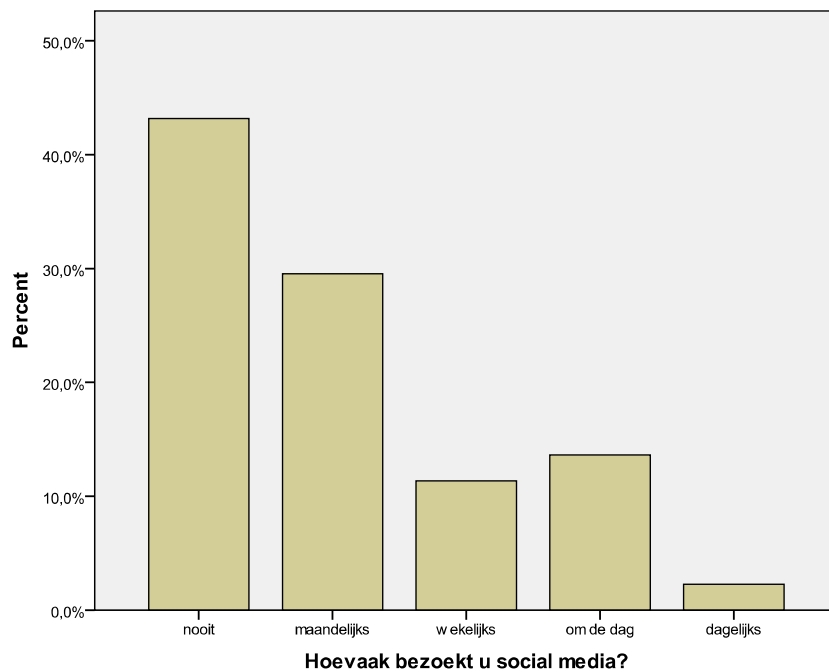
Nu de  $\alpha$ 's zijn berekend en hierdoor duidelijk geworden is dat bijna alle items een positieve bijdrage leveren om de constructen te berekenen zullen de gemiddelde waarden van elk construct (behalve *energizing*) worden gebruikt voor de verdere analyse. Hierdoor wordt de omvang van de dataset gereduceerd (Huizingh, 2006). Ook is de gemiddelde score voor relatiekwaliteit berekend aan de hand van de totaalscores voor service kwaliteit, vertrouwen, binding, informatiedeling en communicatiekwaliteit.

Wat de  $\alpha$  niet aangeeft is of de items uit de enquête andere constructen meten dan waar van wordt uitgegaan. Dat wil zeggen, of de statistische analyse het bestaan van de verschillende constructen die zijn gecreëerd in het theoretisch framework bewijst. Om dit te onderzoeken is een factoranalyse uitgevoerd voor zowel de items waaruit de dimensies van relatiekwaliteit zijn opgebouwd, als de items waarmee de verschillende social CRM doelen worden gemeten.

Uit de eerste factoranalyse met de items die de verschillende dimensies van relatiekwaliteit meten blijkt dat SPSS drie componenten onderscheidt uit de 12 items, waarbij opvalt dat component 1 het grootste deel van de variantie voor zijn rekening neemt (bijlage 3). Dit komt niet overeen met de verwachte verschillen tussen de dimensies die zijn onderscheiden op basis van de literatuur. Op basis van de goede waarden van Cronbach's Alpha die zijn gevonden, en op basis van het literatuur onderzoek, zal toch in het vervolg van de analyse gebruik worden gemaakt van de onderscheiden dimensies service kwaliteit, vertrouwen, binding, informatiedeling en communicatiekwaliteit.

Uit de tweede factoranalyse (zie ook bijlage 3), waarbij de items van de social CRM doelen zijn geanalyseerd, blijkt dat er 4 factoren kunnen onderscheiden op basis van de items en de enquêteresultaten. Wat opvalt is dat op basis van een lage *alpha* het aantal factoren om social CRM doelen in te onderscheiden al was bijgesteld naar vier. Op basis van het literatuuronderzoek en de waarden van de  $\alpha$ 's zal daarom met de al eerder onderscheiden dimensies worden verder gewerkt op *energizing* na.

Allereerst is het interessant om te kijken wat de bezoekfrequentie van social media is door de respondenten. De resultaten hiervan staan in onderstaand histogram.

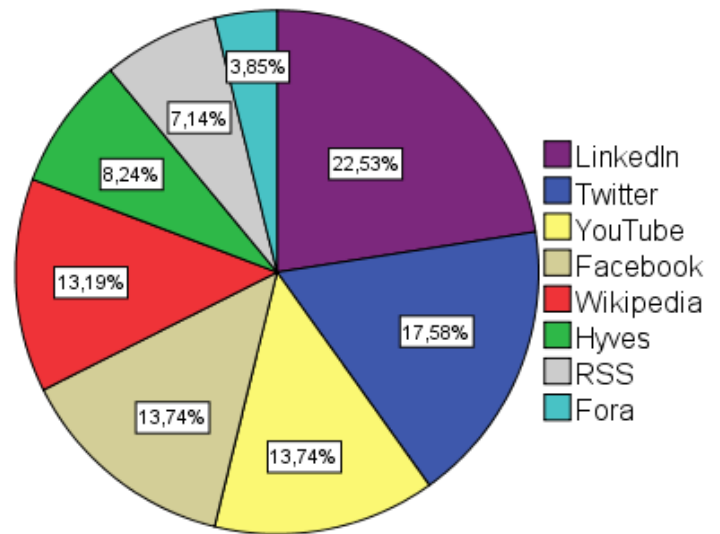


**Figuur 6: Gebruik frequentie social media.**

Bij het bekijken van het histogram in figuur 6 valt op dat bijna de helft van de respondenten nooit zakelijk gebruik maakt van social media. Wat verder opvalt is dat er maar vijf kolommen in het histogram staan. Dit komt doordat geen enkele respondent heeft aangegeven meerdere keren per dag gebruik te maken van social media voor zakelijk gebruik. De respondenten vallen dus in de gebruikersgroepen *inactives* en *spectators* (Bernoff en Li, 2009).



Nu duidelijk is hoe vaak social media worden gebruikt door de respondenten wordt gekeken welke applicaties de respondenten hierbij gebruiken. Dit staat in figuur 7. Uit het diagram is af te lezen dat LinkedIn door de respondenten het meest wordt gebruikt voor zakelijke doeleinden, gevolgd door Twitter, Youtube, Facebook en Wikipedia. Vervolgens is gekeken naar de motivatie voor het gebruik van social media. De resultaten van deze analyse staan in de tabel op de volgende pagina.



**Figuur 7: Gebruikte social media applicaties**

**Tabel 5: Motivatie voor social media gebruik afgezet tegenover de bezoek frequentie**

	Hoe vaak bezoekt u social media?											
	nooit		maandelijks		wekelijks		om de dag		dagelijks		Total	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Gem.	Std.d.
Informatie zoeken	3,68	1,003	2,85	1,214	3,20	,837	4,00	1,265	1,00	.	<u>3,36</u>	1,183
Ideeën opdoen	3,74	,933	2,92	,954	2,80	,837	3,00	1,414	1,00	.	<u>3,23</u>	1,097
Informatie over concurrenten	2,58	1,017	2,08	1,038	2,40	1,140	1,33	,516	2,00	.	2,23	1,031
Entertainment	2,63	,955	2,38	,870	1,60	,548	1,83	,753	1,00	.	2,30	,930
Gamen	1,37	,955	1,15	,376	1,20	,447	1,17	,408	1,00	.	1,25	,686
Informatie verschaffen	3,42	,692	2,85	,899	2,20	,447	3,00	1,265	2,00	.	<u>3,02</u>	,902
Beslissingen nemen	2,16	1,068	2,00	,816	1,80	,837	1,33	,516	1,00	.	1,93	,925
Contact	3,58	,838	3,54	,519	2,80	1,304	2,67	1,366	3,00	.	<u>3,34</u>	,939
Ontmoeten	2,63	1,012	2,54	,967	2,40	1,673	1,67	,816	3,00	.	2,45	1,066
Probleemoplossing	2,26	,806	1,92	,862	2,40	,894	2,50	1,517	1,00	.	2,18	,947
Indruk maken	1,53	,841	1,62	,870	1,20	,447	1,17	,408	1,00	.	1,45	,761
Onderhandelen	1,42	,692	1,15	,376	1,00	,000	1,17	,408	1,00	.	1,25	,534

Uit tabel 5 komt naar voren dat social media vooral worden gebruikt voor het *zoeken van informatie, opdoen van ideeën, het verschaffen van informatie en het onderhouden van contact*. Deze waarden zijn voor de duidelijkheid onderstreept in de tabel. Deze motivaties tot het gebruik van social media scoren hoger dan 3 en dit houdt in dat social media geregeld tot vaak voor deze activiteiten worden aangewend met betrekking tot zakelijk gebruik.

**Tabel 6: Perceptie op relatiekwaliteit afgezet tegenover de bezoek frequentie**

	Hoe vaak bezoekt u social media?											
	nooit		maandelijks		wekelijks		om de dag		dagelijks		Total	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Service	3,91	,72	3,82	,50	3,80	,84	3,22	,83	1,00	.	3,71	,81
Vertrouwen	3,42	,53	3,36	,70	2,93	,72	3,17	1,05	1,67	.	3,27	,72
Binding	3,44	,75	3,13	,86	3,20	,90	2,89	,66	2,00	.	3,21	,80
Informatiedeling	3,98	,62	3,59	,76	3,73	,43	3,00	1,10	2,67	.	3,67	,78
Communicatie kwaliteit	3,63	,62	3,33	,59	3,13	,65	3,11	,66	1,67	.	3,37	,68
Relatiekwaliteit algemeen	3,68	,49	3,45	,54	3,36	,58	3,08	,80	1,80	.	3,45	,63

Uit tabel 6 valt af te lezen dat de perceptie op de verschillende aspecten van relatiekwaliteit, en de totale score voor relatiekwaliteit, het hoogst zijn wanneer de bezoek frequentie laag is. Dit duidt erop dat de perceptie op de toegevoegde waarde van social media bij de niet-gebruikers van social media hoger ligt dan bij respondenten die al wel gebruik maken van social media. Dit kan er op duiden dat social media door de organisaties waar de respondenten zaken mee doen nog niet optimaal wordt ingezet. Het kan er echter ook op duiden dat mensen die social media nog niet gebruiken een beeld hebben van social media dat niet helemaal klopt met de werkelijkheid, wat inhoudt dat mensen die wel social mediagebruiken de waarde van social media voor de verbetering van de relatiekwaliteit beter kunnen beoordelen. Duidelijk wordt ook uit deze tabel dat de respondenten aangeven social media wel te zien als toegevoegde waarde op de beoordeling van de relatiekwaliteit. De gemiddelde score ligt namelijk op 3,45 en deze waarde ligt tussen '*neutraal*' en '*mee eens*'. Verder valt op dat volgens de respondenten vooral de service kwaliteit en de informatiedeling kunnen worden verbeterd met behulp van social media.

**Tabel 7: Beoordeling social CRM doelen afgezet tegenover de bezoek frequentie**

	Hoe vaak bezoekt u social media?											
	nooit		maandelijks		wekelijks		om de dag		dagelijks		Total	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Listening	3,51	,71	3,36	,57	2,87	,87	3,06	,77	1,67	.	3,29	,74
Talking	3,65	,75	3,54	,80	3,53	,45	2,72	,71	2,67	.	3,45	,77
Energizing	3,63	,96	3,50	,82	2,60	1,19	2,67	,61	2,00	.	3,31	,98
Supporting	3,55	,74	3,08	,79	3,00	,71	2,75	,27	2,00	.	3,20	,76
Embracing	3,66	,80	3,54	,63	3,50	,94	3,58	1,02	1,00	.	3,53	,86

Uit tabel 7 blijkt dat de respondenten wat betreft de social CRM doelen de mogelijkheden tot het gebruik van social media gemiddeld ongeveer hetzelfde beoordelen. Dit betekent dat zij geen verschil zien in de mogelijkheden voor de verschillende social CRM doelen en zij voor elk social CRM doel evenveel mogelijkheden zien om deze te bereiken door middel van social media. Wat ook hierbij weer opvalt is dat naarmate de bezoek frequentie lager is, de mogelijkheden die social media bieden hoger worden ingeschat, wat te maken kan hebben met de positief gekleurde perceptie die niet-gebruikers van social media hebben ten opzichte van mensen die al social media gebruiken.

Ten slotte is het belangrijk om te kijken wat nu de daadwerkelijke samenhang tussen de variabelen is. Hiertoe worden de Spearman correlatiecoëfficiënten berekend omdat de variabelen zijn gemeten met een ordinale schaal (Huizingh, 2006). Deze coëfficiënten zijn berekend voor zowel de correlatie tussen social media use en social CRM doelen, als voor de correlatie tussen relatiekwaliteit en social CRM doelen. De tabellen staan in bijlage 4. Een voordeel van de correlatiecoëfficiënt is dat deze, in tegenstelling tot de chi-kwadraattoets, ook informatie geeft over de richting van het verband. Zo kan er dus geconcludeerd worden of er sprake is van een positieve of negatieve correlatie tussen variabelen (Huizingh, 2006). Waar op moet worden gelet is dat correlatie niet hetzelfde is als causatie, het is niet bekend welke variabele de ander beïnvloedt (Abbott, 2011).

**Tabel 8: Correlaties bezoekfrequentie tegenover social CRM doelen**

		Bezoekfreq	Listening	Talking	Supporting	Embracing	
Spearman's rho	Bezoekfreq	Correlation Coefficient	1,000	-,337*	-,344*	-,442**	-,160
		Sig. (2-tailed)	.	,025	,022	,003	,300
		N	44	44	44	44	44
Listening		Correlation Coefficient	-,337*	1,000	,458**	,602**	,424**
		Sig. (2-tailed)	,025	.	,002	,000	,004
		N	44	44	44	44	44
Talking		Correlation Coefficient	-,344*	,458**	1,000	,496**	,180
		Sig. (2-tailed)	,022	,002	.	,001	,243
		N	44	44	44	44	44
Supporting		Correlation Coefficient	-,442**	,602**	,496**	1,000	,471**
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,001	.	,001
		N	44	44	44	44	44
Embracing		Correlation Coefficient	-,160	,424**	,180	,471**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,300	,004	,243	,001	.
		N	44	44	44	44	44

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kijkende naar de relatie tussen bezoek frequentie en social CRM doelen (tabel 8) valt op dat er sprake is van een negatieve correlatie. Dit houdt in dat wanneer de bezoek frequentie laag is, de social CRM doelen hoger worden beoordeeld en andersom.

**Tabel 9: Correlaties motivaties gebruik ten opzichte van social CRM doelen**

			Infozoe ken	Ideeopdoe nen	Infoversch af	Contac t	Listenin g	Talkin g	Supportin g	Embracin g
Spearman's rho	Infozoeken	Correlation Coefficient	1,000	,486**	,356*	,246	,437**	,287	,380	,361
		Sig. (2-tailed)		,001	,018	,107	,003	,059	,011	,016
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
	Ideeopdoen	Correlation Coefficient	,486**	1,000	,438**	,123	,526**	,332*	,502**	,406**
		Sig. (2-tailed)	,001		,003	,426	,000	,028	,001	,006
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
	Infoverschaf	Correlation Coefficient	,356*	,438**	1,000	,284	,437**	,154	,500**	,170
		Sig. (2-tailed)	,018	,003		,062	,003	,317	,001	,270
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
	Contact	Correlation Coefficient	,246	,123	,284	1,000	,194	,153	,376*	,124
		Sig. (2-tailed)	,107	,426	,062		,208	,322	,012	,421
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
	Listening	Correlation Coefficient	,437**	,526**	,437**	,194	1,000	,458**	,602**	,424**
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,003	,208		,002	,000	,004
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
	Talking	Correlation Coefficient	,287	,332*	,154	,153	,458**	1,000	,496**	,180
		Sig. (2-tailed)	,059	,028	,317	,322	,002		,001	,243
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
	Supporting	Correlation Coefficient	,380*	,502**	,500**	,376*	,602**	,496**	1,000	,471**
		Sig. (2-tailed)	,011	,001	,001	,012	,000	,001		,001
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
	Embracing	Correlation Coefficient	,361*	,406**	,170	,124	,424**	,180	,471**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,016	,006	,270	,421	,004	,243	,001	
		N	44	44	44	44	44	44	44	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kijkende naar de relatie tussen de motivaties van social media gebruik die het vaakst voorkomen (informatie verzamelen, ideeën opdoen, informatie verschaffen en onderhouden van contact) en de social CRM doelen (tabel 9) valt op dat er een sterkte correlatie is tussen de motivaties voor social media gebruik en *listening* en *supporting*. Dit valt op omdat bij de motivaties informatie verzamelen en ideeën opdoen op basis van de literatuur werd verwacht dat deze juist zouden samenhangen met *talking*.

Uit bijlage 4 komt naar voren dat er ook sprake is van een positieve correlatie tussen de gebruikte social media applicatie en het social CRM doel. Hierbij is gekeken naar de vier meest gebruikte social media applicaties. De opvallendste correlaties zijn hier tussen Twitter en *listening* (0,305\*) en *talking* (0,358\*) en YouTube en *listening* (0,585\*\*), *talking* (0,458\*\*) en *supporting* (0,503\*\*). Dit komt deels overeen met het overzicht in tabel 2, waarin is geconcludeerd dat blogs (Twitter) zeer geschikt zijn voor *listening* en *talking*. Wat niet overeenkomt met tabel 3 is dat volgens de onderzoeksresultaten een multimediasharing applicatie (YouTube) positief samenhangt met *listening*.

**Tabel 10: Correlaties relatiekwaliteit ten opzichte van social CRM doelen**

		Relatiekwaliteit				
		Listening	Talking	Supporting	Embracing	
Spearman's rho	Relatiekwaliteit	1,000	,644 <sup>**</sup>	,356 <sup>*</sup>	,608 <sup>**</sup>	,520 <sup>**</sup>
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)		,000	,018	,000	,000
	N	44	44	44	44	44
Listening	Relatiekwaliteit	,644 <sup>**</sup>	1,000	,458 <sup>**</sup>	,602 <sup>**</sup>	,424 <sup>**</sup>
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,000	,004
	N	44	44	44	44	44
Talking	Relatiekwaliteit	,356 <sup>*</sup>	,458 <sup>**</sup>	1,000	,496 <sup>**</sup>	,180
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	,018	,002		,001	,243
	N	44	44	44	44	44
Supporting	Relatiekwaliteit	,608 <sup>**</sup>	,602 <sup>**</sup>	,496 <sup>**</sup>	1,000	,471 <sup>**</sup>
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,001
	N	44	44	44	44	44
Embracing	Relatiekwaliteit	,520 <sup>**</sup>	,424 <sup>**</sup>	,180	,471 <sup>**</sup>	1,000
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,243	,001	
	N	44	44	44	44	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tot slot blijkt uit tabel 10 dat de relatiekwaliteit sterk positief correleert met elk social CRM doel.

**Tabel 11: Regressieanalyse**

		ANOVA <sup>b</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,180	5	2,036	11,390	,000 <sup>a</sup>
	Residual	6,792	38	,179		
	Total	16,972	43			

a. Predictors: (Constant), Embracing, Talking, Bezoekfreq, Supporting, Listening

b. Dependent Variable: Relatiekwaliteit

Om te kijken of de relatiekwaliteit voortkomt uit het social media gebruik en de social CRM doelen is een regressieanalyse uitgevoerd (tabel 11). Uit deze analyse blijkt het significantie niveau 0,000 is, wat inhoudt dat de relatiekwaliteit inderdaad wordt verklaard door de variabelen social CRM doelen en social media gebruik (Abbott, 2011). Hierbij moet worden opgemerkt dat social media gebruik alleen is gemeten door de bezoekfrequentie in deze analyse.

## 4.2 Discussie

Ten eerste is er in de analyse gekeken naar de bezoekfrequentie van social media. Hieruit bleek dat bijna de helft van de respondenten nooit gebruik maakt van social media. Wat echter belangrijk is om hierbij niet te vergeten is dat bij de beantwoording van de vragen door de respondenten diende te worden uitgegaan van zakelijk gebruik. Uit de berekening van de  $\alpha$ 's is gebleken dat de waarde voor het concept communicatiekwaliteit aan de lage kant is vergeleken met de andere variabelen (Abbott, 2011). Omdat de waarden van de andere concepten echter wel  $>0,7$  zijn kunnen de items die worden gebruikt in de enquête om dit concept te meten worden gebruikt. Bij elk item dat wordt weggehaald om dit concept te meten zal overigens ook de waarde van  $\alpha$  aanzienlijk verminderen. Dit komt doordat elk item met dezelfde oplopende schaal wordt gemeten (zeer mee oneens tot zeer mee eens). Op basis van de  $\alpha$ 's zijn de items met betrekking tot *energizing* uit de enquête verwijderd. Dit betekent dat hierover op basis van de enquêteresultaten geen uitspraken kunnen worden gedaan.

Voor de vraag met betrekking tot de bezoekfrequentie is gebleken dat door het geringe aantal respondenten het maken van een indeling in verschillende social media gebruikersgroepen niet goed mogelijk is. Hierdoor zou er bijvoorbeeld een groep kunnen ontstaan waarin zich maar een enkele respondent bevindt, en dit is niet generaliseerbaar naar een totale groep. Deze generaliseerbaarheid geldt ook voor de rest van het onderzoek door het lage aantal respondenten. Hierbij is er namelijk in dit onderzoek vooral sprake van een bedreiging van de *statistical conclusion validity* (Shadish, Cook & Campbell, 2002). In het geval van dit onderzoek bestaan deze bedreigingen door het geringe aantal respondenten dan vooral uit lage statistische kracht, en dit kan worden tegengegaan door in een vervolgstudie het aantal respondenten te vergroten.

De andere belangrijkste tekortkoming aan het onderzoek is dat de respondenten gevraagd zijn naar hun perceptie op de toegevoegde waarde van social media en hun meest gebruikte applicaties terwijl ze allemaal via dezelfde social media applicatie zijn benaderd, in dit geval LinkedIn. Hierbij is er dus sprake van een manier van selectie van respondenten, en dit is een bedreiging van de *interne validiteit* (Shadish, Cook & Campbell, 2002). Ook is er hierbij wellicht sprake van een bedreiging van de externe validiteit, omdat de gevonden relaties misschien geen stand houden bij andere groepen respondenten. Ook hiervoor is nader onderzoek nodig (Shadish, Cook & Campbell, 2002).

## 5. Conclusie en aanbevelingen

### 5.1 Conclusie

In de resultatenanalyse is als eerste aandacht geweest voor de bezoek frequentie van social media voor zakelijk gebruik. Hieruit is gebleken dat het grootste deel van de respondenten bijna nooit social media gebruiken voor zakelijke doeleinden (figuur 6). Dat social media door de respondenten zo weinig voor zakelijke doeleinden wordt gebruikt kan wijzen op verschillende dingen. Enerzijds kunnen de respondenten nog niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden die social media bieden op zakelijk gebied, terwijl anderzijds de organisaties waarmee zij zaken doen nog niet voldoende de mogelijkheden van social media benutten terwijl hier wel behoefte aan is vanuit de klanten. Dit kan ook een verklaring zijn voor het feit dat er sprake is van een negatieve correlatie tussen de bezoekfrequentie en de social CRM doelen (tabel 8). Dit is een opvallend resultaat, omdat juist de verwachting was dat er een positieve correlatie zou bestaan. Er bestaat wel een positieve correlatie tussen de motivaties voor gebruik en de social CRM doelen (tabel 9), maar omdat volgens het model aan alle 3 de aspecten moet worden voldaan kan H1, waarin een positieve relatie tussen social media gebruik van klanten en de houding tegenover de social CRM doelen werd veronderstelt, toch worden verworpen.

De andere relatie die werd verondersteld is die tussen de social CRM doelen en de relatiekwaliteit (H2). Hierbij is naar voren gekomen dat er wel sprake is van een positieve correlatie (tabel 10). In dit geval kan H2 dus worden aangenomen. Aangezien er tussen zowel social media gebruik en social CRM doelen, als relatiekwaliteit en social CRM doelen sprake is van correlatie kan H0, waarin geen verband werd veronderstelt, worden verworpen. Verder is er met de positieve correlaties tussen social media gebruik en relatiekwaliteit en relatiekwaliteit en social CRM doelen ook een antwoord gegeven op deelvraag 6, waarin werd afgevraagd in hoeverre klanten verwachten dat social media de relatiekwaliteit positief kunnen beïnvloeden.

Omdat uit tabel 11 blijkt dat *social media gebruik* en *social CRM doelen* samen de beoordeling van de relatiekwaliteit bepalen kan H3 ook worden aangenomen.

Verder is uit de analyse naar voren gekomen dat LinkedIn, Twitter, YouTube en Facebook de meest gebruikte applicaties zijn onder de respondenten voor zakelijk gebruik. Er was slechts 1 respondent die heeft aangegeven een social media applicatie te gebruiken die niet in de enquête was opgenomen. Op basis van de tabel 3 uit paragraaf 2.2.5 is af te leiden dat volgens het theoretisch kader vooral *listening*, *talking* en *energizing* geschikte social CRM doelen zijn. Kijkende naar de gevonden scores kan op basis van de onderzoeksresultaten echter geconcludeerd worden dat de social CRM doelen ongeveer even hoog worden beoordeeld.

Wanneer de resultaten verder worden teruggekoppeld op de theorie vallen er ook enkele zaken op uit de analyse. Ten eerste wat betreft het social media gebruik. Op basis van de theorie werd verwacht dat de *opportunists* (De Valck et al., 2009) de grootste groep zou vormen onder de social media gebruikers. Dit is ook het geval onder de respondenten. Verder werd op basis van deze theorie verwacht dat deze *opportunists* (of spectators volgens Bernoff & Li (2009)) zich vooral bezig houden met het verzamelen van informatie en dat zij weinig gebruik maken van social media. De gebruikte social media applicaties hierbij zijn volgens Constantinides (2008), Bernoff en Li (2008) en Bouazati (2009) vooral blogs, multimedia sharing. Dit is ook uit de analyse naar voren gekomen omdat Twitter en YouTube zich onder de meest gebruikte social media applicaties bevinden onder de respondenten (figuur 7).

Met de meest gebruikte social media applicaties onder de respondenten is al een gedeelte van beantwoord van de vraag op welke manier potentiële klanten van Switch actief zijn op social media



en waarvoor zij het gebruiken. Ook is in de analyse naar voren gekomen waarvoor de respondenten social media vooral gebruiken, namelijk voor het *zoeken van informatie, opdoen van ideeën, het verschaffen van informatie en het onderhouden van contact* (tabel 5). Hiermee is deelvraag 5 ook in zijn geheel beantwoord.

Uit tabel 6 is tot slot gebleken dat er ook een direct verband bestaat tussen het *social media gebruik* en de *relatiekwaliteit*. Dit is een toevoeging op het model uit figuur 5 dat was opgesteld aan de hand van de literatuurstudie in hoofdstuk 2.

## 5.2 Aanbevelingen

### 5.2.1 Praktische implicaties voor Switch

Op basis van de beantwoording van de deelvragen kunnen er enkele aanbevelingen worden gedaan aan Switch met betrekking tot de inzet van social media. Uit het onderzoek blijkt dat motivaties voor social media gebruik en social CRM doelen positief samenhangen met de relatiekwaliteit (tabel 10). De bezoekfrequentie correleert echter negatief met de relatiekwaliteit en de social CRM doelen (tabel 7). Dit verband behoeft dus verdere studie, maar op basis van de theorie en de andere gevonden positieve relaties wordt er in dit onderzoek vanuit gegaan dat het negatieve verband bestaat omdat de respondenten nog niet goed op de hoogte zijn welke mogelijkheden organisaties al bieden met betrekking tot social media voor zakelijk gebruik. Voor Switch is dan ook de aanbeveling dat zij hun klanten hierop attenderen. Omdat geconcludeerd is op basis van dit onderzoek dat het grootste deel van de klanten nog zelden tot nooit zakelijk gebruik maakt van social media (figuur 6) kan Switch haar social media activiteiten daarom bijvoorbeeld het best onder de aandacht brengen via hun website, of via de SwitchOn.

De meest gebruikte applicaties zijn Twitter, YouTube, Facebook en LinkedIn (figuur 6), terwijl de grootste motivaties voor social media gebruik het *zoeken van informatie, opdoen van ideeën, het verschaffen van informatie en het onderhouden van contact* zijn (tabel 5). Op basis van de onderzoeksresultaten zijn dan vooral Twitter, Facebook en YouTube geschikt om in te zetten en wel voor de social CRM doelen *listening* en *talking*.

Twitter kan hierbij bijvoorbeeld ingezet worden als een soort aanvulling op de service afdeling, waarbij er korte vragen kunnen worden beantwoord. Door deze wijze van klanten de mogelijkheid te geven om snel antwoord te krijgen op korte vragen in het openbaar met bijvoorbeeld #switchict in de *tweet* wordt de naam van Switch onder een potentieel grote groep verspreid en is voor Switch het voordeel dan niet alleen de naamsbekendheid wordt vergroot, maar ook dat de beoordeling van huidige klanten op onder andere de service kwaliteit kan worden vergroot.

Bij Facebook moet vooral worden gedacht aan een rol om klanten met elkaar en met de organisatie in contact te laten komen door het uitwisselen van informatie. Een levendige Facebook community zorgt ervoor dat ook *vrienden van vrienden* de statusupdates in hun scherm krijgen zodat wellicht ook potentiële klanten met Switch in aanraking komen. Verder moeten Facebook en YouTube worden ingezet ter ondersteuning van de huidige communicatiemiddelen omdat uit het onderzoek blijkt dat zij positief samenhangen met de relatiekwaliteit (tabel 9). Op dit moment is er op de Facebook pagina van Switch nog geen sprake van een actieve communicatie met en tussen klanten. De aanbeveling is om de participatie te verhogen door zoveel mogelijk relevante content aan te leveren via Facebook, Twitter en YouTube, omdat uit de onderzoeksresultaten blijkt dat *het zoeken van informatie* een belangrijke motivatie tot gebruik van social media is voor de respondenten (tabel 5). Een andere manier om dit te stimuleren is door bijvoorbeeld het aanbieden van een korting wanneer men een soort 'prijsvraag' wint die gebaseerd is op wie er met het beste idee komt om nog beter gebruik te maken van social media. Dit stimuleert de participatie op de verschillende social media applicaties die

Switch gebruikt (in dit geval kunnen Twitter en Facebook gecombineerd worden). Op een zelfde soort manier kunnen meerdere conversaties worden aangegaan. Ook via de traditionele kanalen, zoals SwitchOn en e-mail, kunnen klanten worden aangespoord om deel te nemen aan de conversaties op social media.

### 5.2.2 Verder onderzoek

Dit onderzoek heeft een relatief nieuw fenomeen onderzocht, social media, waar al veel onderzoek naar is verricht, maar nog niet op de wijze waarop dat in dit onderzoek is gedaan. Dit onderzoek heeft aangetoond dat er relaties bestaan tussen de relatiekwaliteit, het social media gebruik en de social CRM doelen. Ook volgt uit de analyse dat relatiekwaliteit wordt bepaald door social media gebruik en social CRM doelen. Om er echter precies achter te komen hoe deze relaties zich tot elkaar verhouden is onderzoek nodig onder grote groepen respondenten, waarbij wellicht de in dit onderzoek gehanteerde enquête goed van pas kan komen.

Ook is er in dit onderzoek weinig aandacht geweest voor de relaties tussen de subdimensies. In plaats van bijvoorbeeld alleen naar de relatie tussen de bezoekfrequentie en de relatiekwaliteit te kijken, kan er in een vervolgonderzoek ook meer aandacht worden besteed tussen bijvoorbeeld de gebruikte social media applicatie en de relatiekwaliteit. In dit onderzoek is voor het meten van de invloed van de dimensie social media gebruik voornamelijk de subdimensie bezoekfrequentie gebruikt.

Verder is in dit onderzoek niet onderzocht hoe organisaties het best kunnen worden afgestemd op de inzet van social media. Ook dit is een uitgangspunt voor toekomstig onderzoek.

## 6. Kritische reflectie

Dit is de eerste keer dat ik op zelfstandige wijze een onderzoek heb moeten uitvoeren. Vooraf heb ik een plan van aanpak opgesteld met een tijdsplanning en achteraf kan ik concluderen dat ik deze niet heb gehaald. Dit heeft enkele oorzaken gehad. Ten eerste heb ik gemerkt dat ik pas te laat heb besloten in welke richting het onderzoek zou lopen. Het begon als 'iets' met social media en relatiekwaliteit. Doordat er geen precies doel vaststond vanaf het begin heeft dit problemen opgeleverd met het opstellen van het theoretisch kader. Hier is veel meer tijd in gaan zitten dan gepland. Een tweede punt dat veel vertraging op heeft geleverd is de dataverzameling. Doordat ik geen duidelijke populatie had waaronder de enquête kon worden verspreid heeft de verzameling van de gegevens erg lang in beslag genomen, en dan nog is het niet gelukt om voldoende respons te krijgen voor de statistische validiteit. Ook liep ik tegen het feit aan dat toen de data verzameld moest worden het zomervakantie was. Dit bemoeilijkte het proces van respons verkrijgen omdat de respondenten uit de sector onderwijs afkomstig zijn.

Teruggekeken op deze problemen kan ik lessen leren voor de toekomst. De belangrijkste les is dat ik bij een volgend onderzoek van tevoren duidelijkere afspraken moet maken met de opdrachtgever. Omdat het onderzoeksdoel niet vast stond was het opstellen van een theoretisch kader extra moeilijk, omdat er geen duidelijke focus was. Verder zal ik in een volgend onderzoek duidelijkere afspraken moeten maken met betrekking tot de data verzameling. Nu kwam ik er pas achter dat ik de enquête niet onder klanten van Switch kon verspreiden toen de verzameling moest gaan plaats vinden. Ik had zelf vanaf het begin duidelijker moeten zijn over de manier van data verzameling, en hierover samen met Switch ook duidelijkere afspraken moeten maken.

Ten tijde van dit onderzoek heb ik drie maand full-time stage gelopen bij Switch. Hier heb ik voor het eerst geleerd wat het is om full-time te werken in organisatie verband. Ik denk zelf dat dit goed is verlopen. Waar ik echter ook met mijn begeleidster vanuit Switch over heb gesproken is dat ik soms iets meer moet openstaan voor de inzichten van anderen. Onbewust lijk ik me daar soms voor af te sluiten, maar ik denk dat ik dit in de loop van de periode steeds beter onder de knie heb gekregen. Ik krijg graag feedback op mijn werk, maar vervolgens deed ik hier in het begin vaak te weinig mee.

Verder als ik terug kijk op de afgelopen periode ten tijde van het onderzoek vind ik dat ik soms iets beter had kunnen zijn in de communicatie. Ik weet van mezelf dat ik graag alles in een keer goed doe, en daarom was ik soms wat bang om stukken op te sturen, omdat ik bang was dat ik mezelf of mijn begeleidsters ermee zou teleurstellen. Ik heb echter steeds beter geleerd om met deze feedback om te gaan, en er juist iets positiefs uit te halen.

Al met al denk ik dat ik een goede periode heb meegemaakt waarin ik heb geleerd samen te werken en op een professionele manier te werk te gaan.

## 7. Bijlagen

### Bijlage 1.

**Tabel: Definities met betrekking tot CRM**

Definitie	Auteur	Marketing concepten
CRM is a term for methodologies, technologies, and ecommerce capabilities used by companies to manage customer relationships	Stone en Woodcock, 2001	Database marketing
CRM is data-driven marketing	Kutner en Cripps, 1997	Database marketing
CRM is a comprehensive strategy and process of acquiring, retaining, and partnering with selective customers to create superior value for the company and the customer	Parvitiyar en Sheth, 2001	Klant oriëntatie, relatie marketing
CRM is a management approach that enables organizations to identify, attract, and increase retention of profitable customers by managing relationships with them	Hobby, 1999	Klant oriëntatie, relatie marketing
CRM is the the overall process of building and maintaining profitable customer relationships by delivering superior customer value and satisfaction	Kotler en Armstrong, 2004	Relatie marketing
CRM can be viewed as an application of one-to-one marketing and relationship marketing, responding to an individual customer on the basis of what the customer says and what else is known about that customer	Peppers, Rogers, and en, 1999	Klant oriëntatie, relatie marketing
CRM is a business strategy that uses information technology to provide an enterprise with a comprehensive, reliable, and integrated view of its customer base so that all processes and customer interactions help maintain and expand mutually beneficial relationships	Zikmund, McLoed en Gilbert, 2003	Database marketing

## Bijlage 2.

### Enquête social media:

*Deze enquête behandelt vragen met betrekking tot social media en de manier waarop deze kunnen worden ingezet om de kwaliteit van de relatie tussen organisatie en klant te verbeteren. Met de beantwoording dient uit te worden gegaan van het zakelijk gebruik.*

### Gebruik:

1. Welke social media applicaties gebruikt u? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Twitter
- Hyves
- Facebook
- LinkedIn
- YouTube
- Wikipedia
- Fora/vergelijkingsites
- RSS (RSS wordt gebruikt om meldingen te krijgen wanneer nieuwe berichten op bijvoorbeeld een website worden geplaatst)
- Anders, namelijk...

2. Hoe vaak bezoekt u social media?

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Meerdere keren per dag   | Dagelijks                | Om de dag                | Wekelijks                | Maandelijks              | Nooit                    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

***De volgende stellingen hebben betrekking op uw motivatie om social media te gebruiken. De antwoorden lopen hierbij uiteen van 'nooit' tot 'heel vaak' (1=nooit, 2=soms, 3=geregeld, 4=vaak, 5=heel vaak)***

3. Ik gebruik social media voor:

Zoeken van informatie:

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Opdoen van ideeën:

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Informatie over concurrenten verzamelen:

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Entertainment:

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Om te gamen:

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Informatie aan anderen verschaffen:

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Het nemen van beslissingen:

1 2 3 4 5

Mijn contacten onderhouden:

1 2 3 4 5

Anderen leren kennen:

1 2 3 4 5

Problemen op te lossen:

1 2 3 4 5

Indruk maken op anderen:

1 2 3 4 5

Onderhandelen:

1 2 3 4 5

***Hieronder volgen enkele stellingen, de antwoord mogelijkheden lopen uiteen van 'zeer mee oneens' tot en met 'zeer mee eens' (1=zeer mee oneens, 2=oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5=zeer mee eens). Bij iedere stelling kan slechts 1 antwoordmogelijkheid worden aangevinkt.***

4. Het is belangrijk dat organisaties social media applicaties gebruiken voor probleemoplossing.

1 2 3 4 5

5. Het is belangrijk dat organisaties social media applicaties gebruiken voor klachtenafhandeling.

1 2 3 4 5

6. Ik vind het fijn om in contact te komen met organisaties door middel van social media.

1 2 3 4 5

7. Ik vind het fijn wanneer bedrijven social media inzetten om hun diensten te promoten.

1 2 3 4 5

8. Ik gebruik social media om mijn wensen met betrekking tot diensten en producten kenbaar te maken aan organisaties.

1 2 3 4 5

9. Ik gebruik social media om mijn ervaringen met diensten/producten met andere gebruikers te delen.

1 2 3 4 5

10. Ik vind het belangrijk dat organisaties social media gebruiken om feedback ten aanzien van hun producten/diensten te verzamelen.

1 2 3 4 5

11. Ik vind dat social media door organisaties moet worden ingezet om contacten met klanten te faciliteren.

1 2 3 4 5

12. Wanneer een organisatie een goed product/dienst levert zou ik social media gebruiken om ze aan anderen aan te bevelen.

1 2 3 4 5

13. Via social media word ik aangezet door andere klanten om producten/diensten van bepaalde organisaties te gebruiken.

1 2 3 4 5

14. Ik zou het fijn vinden om via social media samen met andere klanten problemen op te lossen met betrekking tot producten/diensten.

1 2 3 4 5

15. Social media bieden mogelijkheden om ideeën voor productverbetering aan de organisatie kenbaar te maken.

1 2 3 4 5

**Relatiekwaliteit:**

*Hieronder volgen weer enkele stellingen, de antwoord mogelijkheden lopen uiteen van 'zeer mee oneens' tot en met 'zeer mee eens' (1=zeer mee oneens, 2=oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5=zeer mee eens). Bij iedere stelling kan slechts 1 antwoordmogelijkheid worden aangevinkt.*

**Service kwaliteit:**

16. Social media bieden organisaties mogelijkheden om sneller te reageren op problemen van klanten.

1 2 3 4 5

17. Social media bieden organisaties mogelijkheden om sneller vragen van klanten te beantwoorden.

1 2 3 4 5

18. Social media moet door organisaties worden ingezet om klanten persoonlijke aandacht te geven.

1 2 3 4 5

**Vertrouwen:**

19. Social media dragen bij aan het vertrouwen in de kennis en vaardigheden die ik in organisaties heb.

1 2 3 4 5

20. Social media bieden mogelijkheden voor organisaties om mijn persoonlijke belangen te behartigen.

1 2 3 4 5

21. Social media zorgen ervoor dat organisaties transparanter zijn.

1 2 3 4 5

**Binding:**

22. Ik voel me meer betrokken bij organisaties waarmee ik via social media in contact kan komen.

1 2 3 4 5

23. Ik ben eerder geneigd samen te werken met organisaties wanneer hiervoor social media wordt ingezet.

1 2 3 4 5

24. Social media zorgen ervoor dat ik meer informatie deel met organisaties.

1 2 3 4 5

**Informatiedeling:**

25. Social media verbeteren de bereikbaarheid van organisaties.

1 2 3 4 5

26. Social media zorgen ervoor dat ik op elk gewenst moment relevante informatie kan verkrijgen.

1 2 3 4 5

27. Social media zorgen ervoor dat er vaker contactmomenten plaatsvinden tussen mij en organisaties.

1 2 3 4 5

**Communicatiekwaliteit van de relatie:**

28. Social media verbeteren de formele communicatie met organisaties.

1 2 3 4 5

29. Social media verbeteren de informele communicatie met organisaties.

1 2 3 4 5



30. Met behulp van social media is een organisatie beter in staat om content af te stemmen op mijn persoonlijke situatie.

1 2 3 4 5

**Relatie algemeen:**

31. Door het gebruik van social media kan de relatie die ik met de organisatie waarmee ik zaken doe versterken (*1=zeer mee oneens, 2=oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5=zeer mee eens*).

1 2 3 4 5

32. Wat is uw leeftijd?

33. Bij welke organisatie/instelling bent u werkzaam?

34. Wat is uw functie?

35. In welke branche bevindt uw organisatie zich?

36. Wat is de grootte van de organisatie waarvoor u werkzaam bent (uitgedrukt in full-time werknemers/studenten/leerlingen)?

1-10	11-50	51-100	101-200	200-500	>500
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. Open vraag: Dit is het einde van de enquête. Heeft u nog vragen of opmerkingen met betrekking tot het onderwerp?

## Bijlage 3

### Factor Analyses

Relatiekwaliteit dimensies:

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component		
	1	2	3
servqual1	,299	,354	,760
servqual2	,285	,242	,645
servqual3	,030	,112	,878
vertrouwen1	,621	,552	-,122
vertrouwen2	,443	,505	,220
vertrouwen3	,793	,081	,107
binding1	,753	,223	,376
binding2	,812	,172	,196
binding3	,502	,257	,193
informatiedeling1	,547	,618	,161
informatiedeling2	,134	,813	,304
informatiedeling3	,127	,815	,302
comkwal1	,572	,343	,405
comkwal2	,411	,522	,278
comkwal3	,443	,316	,488

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Social CRM doelen:

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component			
	1	2	3	4
smmogelijk1	-,125	,276	,650	,428
smmogelijk2	,104	,001	,819	,151
smmogelijk3	,152	,162	,217	,888
smmogelijk4	,671	,011	,014	,554
smmogelijk5	,079	,703	,191	,240
smmogelijk6	,645	,561	-,148	,044
smmogelijk7	,617	,212	,633	-,018
smmogelijk8	,807	-,022	,191	,094
smmogelijk9	,773	,380	,018	,021
smmogelijk10	,191	,828	-,059	,106
smmogelijk11	,128	,644	,515	-,217
smmogelijk12	,097	,601	,445	,054

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

## Bijlage 4

### Correlatieanalyse

#### Social media applicatie ten opzichte van social CRM doel

			Twitter	LinkedIn	YouTube	Wikipedia	Listening	Talking	Supporting	Embracing
Spearman's rho	Twitter	Correlation Coefficient	1,000	,239	,187	-,252	,305	,358	,141	,101
		Sig. (2-tailed)		,118	,223	,100	,044	,017	,360	,515
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
LinkedIn	LinkedIn	Correlation Coefficient	,239	1,000	-,054	-,066	-,165	-,014	-,156	,084
		Sig. (2-tailed)	,118		,729	,671	,284	,926	,313	,589
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
YouTube	YouTube	Correlation Coefficient	,187	-,054	1,000	,310	,585**	,458**	,503**	,300*
		Sig. (2-tailed)	,223	,729		,041	,000	,002	,000	,048
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
Wikipedia	Wikipedia	Correlation Coefficient	-,252	-,066	,310*	1,000	,211	,249	,288	,342*
		Sig. (2-tailed)	,100	,671	,041		,169	,103	,058	,023
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
Listening	Listening	Correlation Coefficient	,305*	-,165	,585**	,211	1,000	,458**	,602**	,424**
		Sig. (2-tailed)	,044	,284	,000	,169		,002	,000	,004
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
Talking	Talking	Correlation Coefficient	,358*	-,014	,458**	,249	,458**	1,000	,496**	,180
		Sig. (2-tailed)	,017	,926	,002	,103	,002		,001	,243
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
Supporting	Supporting	Correlation Coefficient	,141	-,156	,503**	,288	,602**	,496**	1,000	,471**
		Sig. (2-tailed)	,360	,313	,000	,058	,000	,001		,001
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
Embracing	Embracing	Correlation Coefficient	,101	,084	,300*	,342*	,424**	,180	,471**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,515	,589	,048	,023	,004	,243	,001	
		N	44	44	44	44	44	44	44	44

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 8. Literatuurlijst

### Boeken/ artikelen

- Abbott, M.L. (2011). *Understanding educational statistics using Microsoft Excel and SPSS*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Anderson, P. (2007). What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education. *JISC Technology & Standards Watch*.
- Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Belmont, California: Thomson Wadsworth.
- Band, W. & Petouhoff, M.L. (2010). Social CRM goes mainstream. *Forrester Research*.
- Bernoff, J. & Li, C. (2008). *Groundswell: Winning in a world transformed by Social Technologies*
- Bouazati el, A. (2009). *Social CRM: Using social networking and Web 2.0 for CRM to facilitate customer engagement*. Erasmus University, Rotterdam.
- Chui, M., Miller, A. & Roberts, P. (2009). Six ways to make Web 2.0 work. *Business Technology*.
- Campbell, D.T., Cook, T.D. & Shadish, W.R. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Erkan Akar & Birol Topçu (2011): An examination of the factors influencing consumers' attitudes toward Social Media Marketing. *Journal of Internet Commerce*, 10(1), 35-67.
- Evans, D. & MacKee, J. (2010) . *Social media marketing: The next generation of business engagement*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing.
- Constantinides, E. (2007). The Web 2.0 as marketing tool: opportunities for SMEs.
- Constantinides, E. (2008). The Web 2.0 as Marketing Tool: Opportunities for SMEs. *In: 16th Annual High Technology Small Firms Conference, 21-23 May 2008, Enschede, The Netherlands*.
- Constantinides, E. & Fountain, S.J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231-244.
- Dijkstra, W. & Smit, J. (1999). *Onderzoek met vragenlijsten: Een praktische handleiding*. Amsterdam: VU Uitgeverij.
- Evans, D. & MacKee, J. (2010) . *Social media marketing: The next generation of business engagement*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing.
- Flanagin, A.J. & Metzger, M.J. (2001). Internet use in the contemporary media environment. *Human Communication Research*, 27(1), 153-181.
- Greenberg, P. (2009). Social CRM comes of age [Electronic version]. *Oracle*.
- Greenberg, P. (2010). *CRM at the speed of light*. [E-Book] Columbus, Ohio: McGraw-Hill.
- Huijskens, C. (2010). *Code sociale media*. Amsterdam: Bertram+de Leeuw Uitgevers.
- Hoffman, D.L. & Novak, T.P. (1995). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations.

- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2009). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53, 59-68.
- Kerin, Roger A. & Peterson, Robert A. (2010). *Strategic marketing problems*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kozinets, R.V. (1999). E-Tribalized marketing?: The strategic implications of virtual communities of consumption. *European Management Journal*, 17 (3), 252-264.
- Lages, C., Lages, C.R. & Lages, L.F. (2003). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, 58, 1040-1048.
- Mol, M. (2008). *De invloed van relationship quality op de brand equity in de business-to-business marketing: een case study bij TNO*. Universiteit Twente, Enschede.
- Morgan, J., Chan, C. & Lieberman, M. (2010). Guide to understanding Social CRM. *Chess Media Group*.
- O'Reilly, T. (2007). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. Verkregen van: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/4578/>
- Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D. & Evans, K.R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70, 136-153.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69, 167-176.
- Rauyruen, P., Miller, K.E. & Barrett, N.J. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty.
- Reichheld, F.F. & Scheffer, P. (2000). E-loyalty: Your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, 105-113.
- Sawhney, M., Verona, G. & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of interactive marketing*, 19 (4).
- Tax, S.S., Brown, S.W. & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of marketing*, 62, 60-76.
- Valck, de K., Bruggen, van G.H. & Wieringa B. (2009). Virtual communities: A marketing perspective. *Decision support systems*, 47, 185-203.
- Verhoef, P.C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of marketing*, 67, 30-45.
- Yim, F.H., Anderson, R.E. & Swaminathan, S. (2005). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4), 265-280.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60, 31-46.

Internet links:

26-05-2011

[http://www.marketingonline.nl/images/uploads/achtergrond/SAS\\_WhitePaper\\_social\\_media.pdf](http://www.marketingonline.nl/images/uploads/achtergrond/SAS_WhitePaper_social_media.pdf)

30-05-2011

[http://www.gartner.com/it/content/1285000/1285024/february\\_25\\_customer\\_centric\\_web\\_mmaoz\\_gp\\_hifer.pdf](http://www.gartner.com/it/content/1285000/1285024/february_25_customer_centric_web_mmaoz_gp_hifer.pdf)

25-05-2011

[http://www.gartner.com/it/content/1418100/1418122/september\\_8\\_evolution\\_demands\\_of\\_your\\_customer\\_mmaoz.pdf](http://www.gartner.com/it/content/1418100/1418122/september_8_evolution_demands_of_your_customer_mmaoz.pdf)

25-05-2011

<http://forrester.typepad.com/groundswell/2009/08/who-are-your-best-customers.html>

01-06-2011

<http://www.slideshare.net/PresentationAdvisors/social-media-for-business-5456817>

01-06-2011

<http://www.slideshare.net/PresentationAdvisors/social-media-for-business-5456817>

28-04-2011

[http://www.comscore.com/Press\\_Events/Press\\_Releases/2011/4/The\\_Netherlands\\_Ranks\\_number\\_one\\_Worldwide\\_in\\_Penetration\\_for\\_Twitter\\_and\\_LinkedIn](http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2011/4/The_Netherlands_Ranks_number_one_Worldwide_in_Penetration_for_Twitter_and_LinkedIn)

Onderzoek over maart die de top 5 social network sites in Nederland aangeeft en laat zien dat LinkedIn en Twitter in verhouding in Nederland het meest worden gebruikt.

28-04-2011

<http://www.slideshare.net/jwalphenaar/socialmedia-in-b2-b-omgevingen>

Presentatie over social media in B2B omgevingen.

28-04-2011

[www.marketingfacts.nl](http://www.marketingfacts.nl)

29-04-2011

[http://s3.amazonaws.com/files.posterous.com/olafmolenaar/DkljrczEApxcGluitlFhzleBziGHmHnpGAvaaeBusbfDsktHtclledHrjaAl/media\\_httpwwwymenlyme\\_hubrl.jpg.scaled1000.jpg?AWSAccessKeyId=AKIAJFZAE65UYRT34AOQ&Expires=1304065770&Signature=ACAZGlpJfYkcSH0%2Ferg91YFsoH8%3D](http://s3.amazonaws.com/files.posterous.com/olafmolenaar/DkljrczEApxcGluitlFhzleBziGHmHnpGAvaaeBusbfDsktHtclledHrjaAl/media_httpwwwymenlyme_hubrl.jpg.scaled1000.jpg?AWSAccessKeyId=AKIAJFZAE65UYRT34AOQ&Expires=1304065770&Signature=ACAZGlpJfYkcSH0%2Ferg91YFsoH8%3D)

Bezoekers verschillende social media per dag in Nederland van september 2010-maart 2011.

29-04-2011

<http://www.frankwatching.com/archive/2010/04/06/social-media-in-nederland-7-leerervaringen-uit-de-klei/>

29-04-2011

<http://www.frankwatching.com/archive/2009/02/20/succes-op-sociale-media-met-een-uitgekiende-social-media-strategie/>

Social media marketing

29-04-2011

<http://www.frankwatching.com/archive/2009/08/25/buzz-basics-de-eerste-stap-naar-een-succesvolle-orm-strategie/>

Welke inzichten zijn nodig

28-04-2011

<http://www.frankwatching.com/archive/2009/02/23/sociale-webstrategie-en-organisatiestrategie-in-lijn-met-elkaar/>

[www.switch.nl](http://www.switch.nl)

[www.crmpapers.nl](http://www.crmpapers.nl)

21-06-2011

[http://www.customerthink.com/blog/definition\\_of\\_social\\_crm\\_explained](http://www.customerthink.com/blog/definition_of_social_crm_explained)

08-07-2011

<http://socialmediab2b.com/2011/07/b2b-social-media-easier-than-b2c/>

Presentaties:

Maoz, M. & Phifer, G. (2009). Customer-Centric Web processes: the move to E-services, generation V and Social CRM.

