

Optimaal management van de customer journey

Het gebruik van social media touchpoints

Dakota Vermaelen

R0295566

Masterproef aangeboden tot
het behalen van de graad

MASTER IN DE HANDELSWETENSCHAPPEN

Promotor: Prof. dr. Logman Marc

Academiejaar 2018-2019



Inhoudstafel

Abstract	A
1 Inleiding	1
2 De customer journey in de dienstensector	3
2.1 <i>Classificatie touchpoints</i>	3
2.2 <i>Digital touchpoints: social media</i>	4
2.3 <i>Social media touchpoints in de customer journey</i>	5
2.4 <i>Outsourcing van touchpoints</i>	6
2.5 <i>Onderzoeksvragen</i>	7
3 Kwalitatief onderzoek	8
3.1 <i>Populatie en steekproef</i>	8
3.2 <i>Selectie van cases</i>	9
3.3 <i>Dataverzameling</i>	10
3.4 <i>Onderzoeksethiek</i>	10
3.5 <i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	10
3.6 <i>Analyse</i>	11
4 Resultaten	12
4.1 <i>Coderingstabel</i>	12
4.2 <i>De verschillende social media touchpoints in de customer journey</i>	14
4.2.1 Facebook	14
4.2.2 Instagram	16
4.2.3 LinkedIn	16
4.2.4 Google+	17
4.2.5 Twitter	18
4.2.6 Pinterest.....	18
4.2.7 Foursquare	18
4.2.8 Flickr	18
4.2.9 Geen gebruik	19

4.3	<i>Relaties tussen verschillende social media touchpoints.....</i>	19
4.4	<i>Het uitbesteden van sociale media.....</i>	20
4.4.1	<i>Redenen van uitbesteding.....</i>	20
4.4.2	<i>Kwaliteit van de dienstverlening.....</i>	21
4.4.3	<i>Samenwerking tussen het bedrijf en het sociale media kantoor.....</i>	21
4.5	<i>Factoren eigen aan de financiële dienstensector.....</i>	21
4.5.1	<i>Concurrentie.....</i>	21
4.5.2	<i>Contact via sociale media met de consument.....</i>	22
4.5.3	<i>Externe beïnvloedende factoren.....</i>	22
4.5.4	<i>Hiaten in het beheren van sociale mediakanalen.....</i>	22
4.5.5	<i>Sociale mediastrategie binnen de algemene bedrijfsstrategie.....</i>	23
5	Conclusie.....	25
5.1	<i>Beperkingen van het onderzoek.....</i>	26
5.2	<i>Verder onderzoek.....</i>	26
6	Referentielijst.....	27
Bijlage 1	1
Bijlage 2	2
Persbericht	4

Abstract

Deze masterproef behandelt het gebruik van *social media touchpoints* in de verschillende fasen van de *customer journey* in de financiële dienstensector, aan de hand van een kwalitatief onderzoek. Om een goed beeld te krijgen van de klantenreis van de verschillende bedrijven in de dienstensector, met verdere toespitsing op de financiële sector, worden deze in een algemeen conceptueel raamwerk gegoten. De respondenten worden onderverdeeld in bedrijven die hun sociale media uitbesteden enerzijds en bedrijven die hun sociale media zelf beheren anderzijds. Elf sociale media verantwoordelijken werden geïnterviewd via een één-op-één diepte-interview.

Bedrijven gebruiken doorheen de fasen van de klantenreis voornamelijk Facebook, Instagram, Twitter en LinkedIn om zich te profileren op sociale mediakanalen. Bedrijven die hun sociale media uitbesteden, dienen rekening te houden met de kostprijs van de uitbesteding, de kwaliteit van de dienstverlening en de kennis die zij zelf bezitten over sociale media. Bedrijven die hun sociale media beheren in samenspraak met een extern bureau kunnen gemakkelijker de *customer journey* van hun consument in kaart brengen.

1 Inleiding

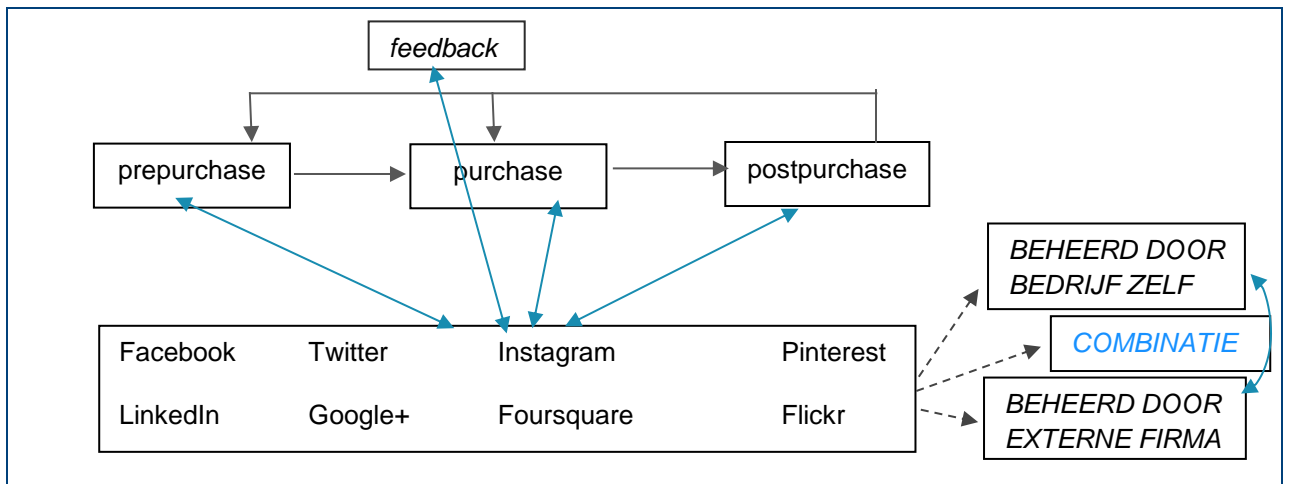
De bestaande literatuur over *customer experience* levert reeds verschillende definities en inzichten (Følstad & Kvale, 2018; Greval et al., 2017; Schmitt et al., 2015, zoals geciteerd in Lemon & Verhoef, 2016). *Customer experience* is een multidimensionaal concept dat alle cognitieve, emotionele, gedragsmatige, zintuiglijke en sociale reacties van een klant doorheen zijn *customer journey* omvat. Het concept '*customer journey*', ook wel het 'koopproces van de klant' genoemd of '*buyer experience cycle*', bestaat uit drie stadia: *prepurchase* (de fase voor de aankoop), *purchase* (de aankoop) en *postpurchase* (de fase na de aankoop). De fase voor de aankoop kan nog worden onderverdeeld in drie verschillende stadia die belangrijk zijn voor de huidige *customer journey*: *interest and awareness* (interesse en bewustwording), *search* (het zoeken) en *research* (het onderzoeken). (Homburg et al., 2015; Kränzbühler et al., 2018; Lemon & Verhoef, 2016; Voorhees et al., 2017; Yuzdepski, 2018).

Heden ten dage worden sociale media vaak gebruikt door klanten om hun ervaringen over bepaalde diensten en producten te delen. Het gebruik van sociale media door de consument is dus een belangrijke component in het gehele strategische marketingplan van een organisatie (Tuten & Solomon, 2017; Van Belleghem, 2017). Alle mogelijke sociale mediakanalen van het bedrijf, waarmee een klant in contact komt, worden aanzien als *social media touchpoints*. Door een grote variatie aan sociale media zoals bijvoorbeeld Facebook, Twitter, Instagram, is er een opkomst van goed geïnformeerde consumenten die steeds kritischer worden, waardoor hun verwachtingen realistischer zijn doorheen de *customer journey* (Ajit, 2016; Court et al. 2009; Edelman, 2010).

Het gebruik van *social media touchpoints* is een relevant onderzoeksonderwerp om de relatie tussen deze *touchpoints* en de fasen van de *customer journey* beter te begrijpen. Enerzijds worden de relaties tussen de verschillende *social media touchpoints* onderling onderzocht. Anderzijds worden de relaties tussen de *social media touchpoints* en de *customer journey* onderzocht. Dit onderzoek is academisch relevant doordat het kritische noten toevoegt bij de bestaande literatuur en een dieper inzicht verschaft in het gebruik van *social media touchpoints* in de financiële dienstensector. De praktische relevantie van dit onderzoek wordt beklemtoond doordat het een overzicht geeft van mogelijke *social media touchpoints* en hun gebruik in een steeds veranderende bedrijfswereld (Homburg et al., 2015; Lemon & Verhoef, 2016; Voorhees et al., 2017).

Dit onderzoek omvat Vlaamse bedrijven in de dienstensector die hun *social media touchpoints* zelf beheren, Vlaamse bedrijven in de dienstensector die deze *touchpoints* uitbesteden en Vlaamse bedrijven in de dienstensector die deze *touchpoints* beheren in samenwerking met een extern kantoor. Omdat de impact van sociale media verschillend is voor een product of dienst, wordt in dit onderzoek dieper ingegaan op de dienstensector en de specifieke eigenschappen die hiermee verbonden zijn (Ajit, 2016; Hallikainen et al. 2018). Gezien de beperkte omvang van dit onderzoek en de complexiteit van de dienstensector is het moeilijk om elk element van de belevenis van de consument doorheen de *customer journey* te identificeren en te kwantificeren (Vernali, 2018; Zomerdijk & Voss, 2010). Er wordt nog verder ingegaan op de financiële dienstensector.

Figuur 1 Conceptueel kader customer journey en invloed van social touchpoints



Bron: gebaseerd op Lemon & Verhoef (2016), Rosenbaum et al. (2017) en Voorhees et al. (2017).

Deze masterproef brengt het gebruik van *social media touchpoints* doorheen de *customer journey* van de financiële dienstensector in kaart. Dit gebeurt aan de hand van secundaire data, zoals het analyseren van voorafgaande onderzoeken, en primaire data. In het luik 'Kwalitatief onderzoek' wordt beschreven welke onderzoeksmethodologie gebruikt wordt om de verzamelde, primaire data te analyseren en te interpreteren. Tenslotte worden de resultaten gerapporteerd en samengebracht in een conclusie, inclusief aanbevelingen voor verder onderzoek in dit domein.

2 De customer journey in de dienstensector

Diensten bevatten specifieke eigenschappen waarmee de hele marketingstrategie van een bedrijf of merk rekening moet houden. Diensten zijn ontastbaar waardoor het moeilijk wordt de kwaliteit ervan te beoordelen. Deze ontastbaarheid zorgt er tevens voor dat diensten vergankelijk zijn en dus niet kunnen worden bewaard om op een later tijdstip te consumeren. Daarnaast is er geen eigendomsoverdracht, wanneer men een dienst aankoopt. Tot slot kunnen diensten niet gescheiden van hun dienstverlener worden gezien. De kwaliteit van een dienst is afhankelijk van wie de dienst verleent en op welke manier dit wordt gedaan (de Vries & Borchert, 2009; Kotler et al., 2013).

Dienstverlenende bedrijven communiceren met hun klanten via een kanaal. Dit is een medium dat communicatie en interactie toelaat tussen de klant en het dienstverlenend bedrijf. Kanalen zijn de dragers van *touchpoints*. Meer bepaald zijn deze *touchpoints* alle verbale en non-verbale interacties die stakeholders kunnen hebben met een bedrijf of merk (Baxendale et al., 2015; Homburg et al., 2015; Rosenbaum et al., 2017). Homburg et al. (2015) koppelen de *customer journey* aan alle mogelijke *touchpoints* van stakeholders met een bedrijf of merk. Bedrijven in de dienstensector conceptualiseren hun dienstverlening vaak als een *customer journey* bestaande uit alle *touchpoints* die met elkaar verbonden zijn (Halvorsrud et al., 2016; Zomerdijk & Voss, 2010).

Het verkopen van diensten heeft een interactiever, socialer en emotioneler karakter dan het verkopen van producten (Bolton et al., 2014). Sociale interacties tussen klanten hebben dan ook een grotere impact op een klantenervaring in de dienstensector (Pareigis et al., 2011).

Halvorsrud et al. (2016) beschrijven zes dimensies van een klantenervaring in de dienstensector:

1. Klantenproces: de activiteiten en interacties die klanten ondergaan gedurende hun klantenervaring;
2. Andere klanten: de interacties met andere klanten;
3. Fysieke omgeving: de omgevingsfactoren die een invloed hebben op de klantenervaring die gecontroleerd kunnen worden door de dienstverlener;
4. Contact met het personeel: interacties met medewerkers van het dienstverlenend bedrijf;
5. Dienstverlener proces: het proces van de dienstverlener, de kernactiviteit van de dienst;
6. Externe omgeving: deze omgeving kan niet gecontroleerd worden door de dienstverlener.

2.1 Classificatie touchpoints

Rosenbaum et al. (2017) stellen vast dat elk *touchpoint*, geassocieerd met een fase van de customer journey, dient geoptimaliseerd te worden om een betere *customer experience* te creëren. Lemon & Verhoef (2016) delen deze visie en maken een categorisatie van *touchpoints*, namelijk: *brand owned*, *partner owned*, *customer owned* en *social*, *external touchpoints*. Deze indeling vloeit voort uit eerder onderzoek waar reeds het belangrijk onderscheid werd gemaakt tussen *owned* en *earned touchpoints* en later ook *paid touchpoints* (Edelman, 2010; Stephen & Galak, 2012).

Anderl et al. (2016) (zoals geciteerd in Xu et al., 2014) beschrijven de online *customer journey* voorafgaand aan een potentiële aankoopbeslissing. Er wordt gekeken naar hoe consumenten in contact komen met een bepaald bedrijf via de volgende *touchpoints*: de website, een

zoekmachine, een prijs-vergelijkingswebsite, gerichte advertenties op basis van de zoekgeschiedenis, email of via een website van een partner van het bedrijf. Daarna gaan zij na welke invloed deze kanalen hebben op het aankoopgedrag en welke onderling gelinkt zijn met elkaar. Zij besluiten dat aankopen in het verleden toekomstige aankopen kunnen beïnvloeden. Daarnaast mag het langetermijneffect niet onderschat worden. Het bedrijf moet dus verder kijken dan de laatste aankoop. Wanneer een consument steeds hetzelfde kanaal gebruikt, stagneren de aankopen. Het is dus belangrijk om als bedrijf verschillende kanalen aan te bieden. Dit illustreert opnieuw de praktische relevantie van dit onderzoek.

Consumenten gebruiken een beperkt aantal kanalen doorheen de *customer journey*. Een belangrijkere categorisatie voor dit onderzoek is het onderscheid tussen *digital* en *non-digital touchpoints*. Dit onderzoek gaat verder met een aangepaste classificatie volgens Straker et al. (2015): *functional*, *social* en *community touchpoints*. De focus ligt in dit onderzoek bij de *digital touchpoints*, verder toegespitst op *social media*. Ieva & Ziliani (2018) hebben de relatie onderzocht tussen verschillende *touchpoints* en klantenloyaliteit. Sociale netwerken staan op de vijfde laatste plaats van de 24 onderzochte *touchpoints* in termen van gebruiksfrequentie en positieve gevoelens ten aanzien van de *touchpoints*. Er is in de studie van Ieva & Ziliani (2018) geen significante relatie gevonden tussen klantenloyaliteit en sociale netwerken.

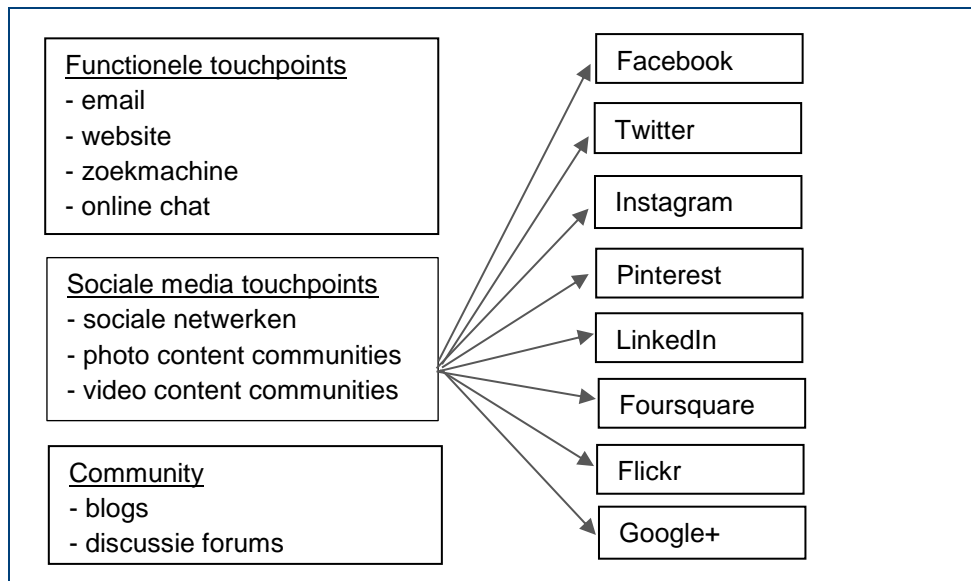
2.2 Digital touchpoints: social media

Een *social media touchpoint* wordt beheerd door een administrator waarbij de mogelijkheid bestaat om berichten of reacties te verwijderen en gebruikers te blokkeren. Typerend hiervoor is dat deze *social media touchpoints* een hoog interactieniveau vereisen. Wanneer bedrijven gelimiteerd gebruik maken van *social media touchpoints* gaan gebruikers zelf *content* creëren, waar het bedrijf mogelijk geen invloed op heeft. Dit kan het imago van het bedrijf schaden (Straker et al., 2015; Tang & Mahoney, 2016).

Social media touchpoints vereisen interactie met de gebruiker en zijn daarom verschillend van functionele *touchpoints*. Functionele *touchpoints* hebben een duidelijk doel doorheen de *customer journey* zoals bijvoorbeeld: het aankopen van een product of het opzoeken van informatie. Dit vereist weinig interactie tussen het bedrijf en de klant (Straker et al., 2015). Straker et al. (2015) vergeten hierbij echter te vermelden dat *social media touchpoints* mogelijk ook een functioneel karakter kunnen hebben. Daarnaast vallen *community touchpoints* zoals LinkedIn ook onder de noemer *social media touchpoints*. *Community touchpoints* hebben dezelfde karakteristieken als *social media touchpoints* maar bevatten meer gedetailleerde informatie en communicatie over een merk of een bedrijf.

Onderstaande tabel geeft een afbakening weer van het concept *social media touchpoints* voor dit onderzoek.

Figuur 2 Conceptueel kader digital touchpoints



Bron: gebaseerd op Hallikainen et al. (2018) en Straker et al. (2015).

2.3 Social media touchpoints in de customer journey

De invloed van online marketing kanalen is slechts in beperkte mate bestudeerd. Zo hebben bijvoorbeeld Adjei et al. (2010) geconcludeerd dat *online brand communities*, waar consumenten communiceren met andere consumenten, een positieve invloed hebben op de aankoopintentie en omzet. Deze forums behoren niet tot de *social media touchpoints* die in deze studie beoogd worden.

De studies van Khim-Yong (2013) en Zaglia (2013) geven aan dat sociale netwerken belangrijk zijn in het mede bepalen van het imago van een merk of bedrijf en de omzet. Zij bestudeerden *online brand communities* op Facebook en de redenen waarom consumenten hiervan lid willen zijn.

Facebook is veruit de meest dominante sociale netwerk website met maar liefst 2 miljard actieve gebruikers. Dit platform heeft de meeste attributen voor een sociale media marketeer. Gebruikers kunnen berichten, foto's en video's delen, lid of fan worden van een bepaalde pagina of groep, evenementen organiseren, adverteren,... Daarnaast kunnen bedrijven ook een speciaal bedrijfsprofiel aanmaken dat gelinkt wordt met de profielen van de beheerders. Facebook kan verbonden worden met Instagram. De snelst groeiende groep gebruikers zijn 35 tot 45-jarigen (Van Belleghem, 2017; Quesenberry, 2018; Zarella, 2010).

Instagram is een online sociale netwerkdienst waarop gebruikers foto's en video's kunnen delen. De Instagram account kan gekoppeld worden aan Facebook en Twitter. Instagram bestaat sinds 2010 en heeft meer dan 800 miljoen actieve gebruikers wereldwijd. Instagram is voornamelijk populair bij tieners en jongvolwassenen (Quesenberry, 2018).

LinkedIn is een sociaal netwerk waarop gebruikers hun professionele identiteit weergeven. Het is mogelijk om een bedrijfspagina aan te maken. Binnen LinkedIn bestaan er ook specifieke groepen waarin discussies kunnen opgestart worden. Deze groepen kunnen beheerd worden door het bedrijf zelf of zijn een creatie van individuen die dezelfde interesse delen. LinkedIn heeft wereldwijd 590 miljoen gebruikers (Elad, 2018; Smith, 2018).

Google+ is een community die bijna niet meer gebruikt wordt en heeft haar sociale attributen verwijderd. De reden waarom Google+ in 2011 ongeveer 540 miljoen gebruikers heeft, is te danken aan het feit dat men automatisch een account krijgt wanneer een Gmail account wordt aangemaakt. Google+ wordt wel nog gebruikt om een betere zichtbaarheid te genereren in de resultaten van zoekmachines (Quesenberry, 2018).

Twitter is een sociaal netwerk waarop korte berichten met maximum 140 karakters gedeeld worden. In 2009 kende Twitter zijn grote internationale doorbraak, met 328 miljoen actieve gebruikers tot gevolg. Hiermee kunnen aanbiedingen gedeeld worden, nieuwe zelfgeschreven berichten gepromoot worden, mensen op de hoogte gehouden worden van activiteiten via links,... Bedrijven kunnen ook hier een speciale bedrijfspagina aanmaken (Zarella, 2010; Quesenberry, 2018).

Pinterest is een sociale netwerk website waarop foto's gedeeld worden en heeft ongeveer 100 miljoen gebruikers wereldwijd. Er kan een digitaal prikbord gemaakt worden rond een bepaald thema en deze thema's komen dan op het overzicht van de gebruiker. Er kan gezocht worden naar een bepaald thema via de zoekbalk en zo kunnen foto's van andere gebruikers geraadpleegd, bewaard en gedeeld worden. Pinterest kan gekoppeld worden met een Facebook account of een Google+ account (Wheeler, 2017).

Foursquare is een sociale netwerkdienst waarop je je locatie kan delen en kan inchecken op bepaalde plaatsen. De drukst bezochte plaatsen krijgen meer punten. Bedrijven kunnen gebruikers kortingen en gratis aanbiedingen bezorgen wanneer zij inchecken op hun locatie. Foursquare heeft ongeveer 50 miljoen gebruikers. Het platform voor consumenten heet Foursquare Swarm (Quesenberry, 2018).

Flickr is een community waarin foto's geüpload, beheerd en gedeeld worden. Gebruikers kunnen ervoor kiezen om hun profiel publiek te delen of om dit enkel voor Flickr-gebruikers, familie en vrienden zichtbaar te maken. Flickr bestaat sinds 2004 en heeft ongeveer 7 miljoen gebruikers wereldwijd (Newson & Patten, 2017).

2.4 Outsourcing van touchpoints

De strategie van het uitbesteden van diensten binnen een bedrijf vloeit voort uit het idee dat een bedrijf zich hierdoor kan focussen op haar *core business* en kostenbesparend werkt. Een groot aantal van deze uitbestede diensten faalt echter door de complexiteit van de dienst of onverwachte kosten (Rhodes et al., 2016; Motley-Saunders, 2006). De volledige marketing uitbesteden aan een externe firma kan voordelen opleveren zoals: het drukken van vaste kosten, efficiëntere en effectievere marketingcampagnes, een snellere reactietijd op een continu veranderende markt, een verlaagd risico door experts een marketingplan te laten opstellen,...(Duffy, 2005).

Het verschil in gebruik van *social media touchpoints* in de *customer journey* in de dienstensector, ingeval van uitbesteding, is nog niet volledig bestudeerd. Kranzbühler et al. (2018) bestudeerden of het uitbesteden van een *touchpoint*, waarmee klanten negatieve of positieve ervaringen hebben, beter wordt uitbesteed in naam van de derde partij of in naam van de opdrachtgever. Uit dit onderzoek blijkt dat het uitbesteden van een *touchpoint* beter kan gedaan worden in naam van een derde partij wanneer de consument negatieve ervaring heeft met het bedrijf of merk. Zo zal de derde partij een deel van de negatieve impact op zich nemen en komt de negativiteit niet volledig toe aan de opdrachtgever. Wanneer de consument een positieve ervaring heeft met het bedrijf of merk, is het beter om dit *touchpoint* uit te besteden in naam van de opdrachtgever. Zo ontstaat er een positieve associatie tussen het *touchpoint* en het betreffende merk of bedrijf.

De studie van Kranzbühler et al. (2018) beweert dat het gebruik van de *touchpoints* in de *customer journey* niet zou mogen verschillen wanneer deze *touchpoints* worden geoutsourced of wanneer ze worden beheerd door het bedrijf zelf. Er wordt echter geen opsomming gemaakt van *social media touchpoints* of het gebruik daarvan.

2.5 Onderzoeksvragen

Uit bovenstaande literatuurstudie blijkt dat er nog hiaten zijn in het optimaliseren van de *customer journey* via *touchpoints*. Hoewel verschillende onderzoekers een conceptueel *framework* hebben opgesteld, is dit niet allemaal in de praktijk getest. Welke bijdrage de verschillende *touchpoints* hebben en waar zij belangrijk zijn in de *customer journey*, is eveneens nog niet voldoende onderzocht. Court et al. (2009) erkennen dat het moeilijk is om alle *touchpoints*, en hun invloed op de *customer journey*, te vatten. Er wordt in dit onderzoek verder ingegaan op de *social media touchpoints* en hun plaats binnen de *customer journey*, vanuit het perspectief van het bedrijf. Dit voor zowel bedrijven die hun sociale media zelf beheren als voor bedrijven die de sociale media beheren van klanten die actief zijn in de dienstensector.

De volgende hoofdonderzoeksvraag ontstaat, als aanvullend onderzoek: “Op welke manier worden zelf beheerde en uitbestede *social media touchpoints* doorheen de verschillende fasen van de *customer journey* in de dienstensector gebruikt?”

Het is de bedoeling om te onderzoeken welke *social media touchpoints* onderling gelinkt zijn en welke factoren hierbij een rol spelen, zoals beschreven bij de *customer journey* in de dienstensector.

Deelvragen hierbij zijn:

“In welke fase van de *customer journey* wordt het meeste belang gehecht aan *social media touchpoints*?”

“Aan welke *social media touchpoints* wordt het meeste belang gehecht door het bedrijf en waarom?”

Hier wordt verwacht dat de sociale mediakanalen met de meeste gebruikers worden geselecteerd zoals bijvoorbeeld Facebook.

“Is er een verschil in het gebruik en aantal van *social media touchpoints* bij het bedrijf dat de *social media touchpoints* uitbesteedt en het bedrijf dat de *social media touchpoints* zelf beheert?”

Hier wordt een antwoord gegeven op de vraag of er al dan niet een verschil is tussen het gebruik en de effectiviteit van de *social media touchpoints* bij bedrijven die *social media touchpoints* zelf beheren of dit beheren voor klanten. Wanneer dit wordt beheerd door een externe partij wordt nagegaan hoe deze marketingstrategie plaats vindt binnen de algemene bedrijfsstrategie.

“Hoe wordt de *customer journey* in kaart gebracht?”

Op basis van de resultaten van het kwalitatief onderzoek wordt een analyse van de fasen van de *customer journey* voor alle respondenten gemaakt. Hieruit vloeit een algemeen conceptueel *framework* voort, waarin de belangrijkste fasen van de *customer journey* en de voornaamste *touchpoints* worden belicht.

3 Kwalitatief onderzoek

Het gebruik van *social media touchpoints* en hun invloed en rol in de *customer journey* is een onderzoeksonderwerp waar nog onvoldoende onderzoek over werd gepubliceerd. Het is eveneens een breed en complex onderzoeksdomein.

Het onderzoek als zodanig betreft een exploratieve studie aangezien het gebruik van *social media touchpoints* doorheen de fasen van de *customer journey* in de dienstensector nog niet volledig geconceptualiseerd is in de huidige beschikbare wetenschappelijke literatuur.

Een kwalitatieve onderzoeksmethode biedt de kans om dit onderwerp in detail te bestuderen en te conceptualiseren. Er worden continue verschillende kwalitatieve bronnen vergeleken om zo de bestaande literatuur aan te vullen. Dit onderzoek wordt gevoerd aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews om zo een antwoord te kunnen geven op 'waarom' en 'hoe' vragen. Deze antwoorden kunnen niet bekomen worden met behulp van een kwantitatief onderzoek. Het is niet mogelijk om hypotheses op te stellen omdat er onvoldoende kennis is over dit onderwerp. Daarom worden onderzoeksvragen geformuleerd die een dieper inzicht proberen te geven in het gebruik van *social media touchpoints* in de financiële dienstensector. Een ander voordeel van deze kwalitatieve onderzoeksmethode is dat de respondenten kunnen bevraagd worden over de manier waarop consumenten omgaan met de berichtgeving en aanwezigheid op sociale media en hoe daarop gereageerd wordt. Deze inzichten zijn belangrijk voor het conceptualiseren van de *customer journey* in de financiële dienstensector (Knowledge@Wharton, 2004; Shenton, 2004).

Er werden 'wat' vragen gesteld om enkele feiten vast te stellen, maar door enkel een opsomming te maken van de aanwezige *social media touchpoints* per fase in het koopproces, kan er niet worden afgeleid hoe deze gebruikt en ingezet worden (Ridder, 2017).

Data triangulatie wordt toegepast door de bestaande literatuur te vergelijken met data die werden verzameld aan de hand van diepte-interviews. Voorafgaand aan de interviews werden verschillende sociale mediakanalen geconsulteerd om vertrouwd te geraken met de aanwezige *social media touchpoints* van de respondenten. Op deze manier kunnen de beweringen en aangeleverde feiten van de respondenten geverifieerd worden. Een andere vorm van data triangulatie wordt bekomen door het ruime aantal respondenten. Verschillende standpunten, visies en attitudes kunnen zo geanalyseerd worden. (Lagae, 2018; Ridder, 2017; Shenton, 2004; Silverman, 2006).

Het onderzoek bevat een collectieve *case study*, waarbij elf cases worden bestudeerd om een algemeen fenomeen te bestuderen. Er wordt niet verder gegeneraliseerd dan de populatie (Denzin & Lincoln, 2005; Boblin et al., 2013).

3.1 Populatie en steekproef

Dit onderzoek conceptualiseert het gebruik van *social media touchpoints* doorheen de customer journey. Het onderzoeksgebied is beperkt tot Vlaanderen. De populatie bestaat uit bedrijven die hun hoofdzetel, of ten minste een vaste inrichting, hebben in België.

Om een meerwaarde te bieden aan het onderzoek, kunnen alleen respondenten worden gekozen die rechtstreeks betrokken zijn bij de strategische marketingactiviteiten. Hierdoor werden enkel zaakvoerders of marketing managers geïnterviewd. Het onderzoek werd gevoerd aan de hand

van een doelgerichte steekproef die aan de hand van een kwalitatieve pragmatische steekproefmethode werd uitgevoerd. Er werd gefocust op de dimensie 'Gebeurtenissen en processen' gezien het koopproces in de financiële dienstensector wordt geanalyseerd. Het steekproefkader werd zelf bepaald, waaruit elf onderzoekseenheden van de populatie werden geselecteerd (Lagae, 2018).

De steekproef bestaat uit vier soorten respondenten. Er werden allereerst bedrijven in de dienstensector, actief in de financiële sector, bevraagd die *social media touchpoints* beheren van hun cliënteel. Per beherend bedrijf werd één klant bevraagd. Wanneer de klanten om confidentiële redenen niet konden bevraagd worden, werden de bijhorende vragen in naam van het beherend bedrijf beantwoord. Dit werd vergeleken met bedrijven die hun *social media touchpoints* zelf beheren. Tot slot werd dit vergeleken met twee bedrijven die actief zijn in de amusement sector en voornamelijk *business-to-consumer* zijn.

3.2 Selectie van cases

Tabel 1 is een weergave van de respondenten die geïnterviewd werden.

Tabel 1 Geselecteerde respondenten

Status	Industrie	Grootte	Functie
Combinatie zelf beherend en uitbesteding (CZB-UIT-R1)	Financiële sector Bank en verzekeringen	Multinational	Digital Traffic Manager
Combinatie zelf beherend en uitbesteding (CZB-UIT-R2)	Financiële sector Accounting	KMO	Social Media Manager
Uitbesteding (UIT-R3)	Financiële sector Bank en verzekeringen	KMO	CEO
Uitbesteding (UIT-R4)	Financiële sector Bank en verzekeringen	KMO	CEO
Uitbesteding (UIT-R5)	Financiële sector Bank en verzekeringen	KMO	Social Media Manager
Zelf beherend (ZB-R6)	Financiële sector Accounting	KMO	Social Media Manager
Zelf beherend (ZB-R7)	Financiële sector Accounting	Commanditaire vennootschap	CEO
Zelf beherend (ZB-R8)	Financiële sector Accounting	Multinational	Marketing Director
Zelf beherend (ZB-R9)	Financiële sector	KMO	CEO
Zelf beherend toeristisch (ZB-T-R10)	Toeristische sector	KMO	Social Media Manager
Uitbesteding toeristisch (UIT-T-R11)	Toeristische sector	KMO	CEO

Bron: eigen verwerking

De geselecteerde cases worden gekozen op basis van respondenten die voeling hebben met de gebruikte concepten in dit onderzoek en een meerwaarde bieden bij het beantwoorden van de vooropgestelde onderzoeksvragen (Devillé, 2008; Denzin & Lincoln, 2005; Pervez & Grønhaug, 2005). Hiervoor worden vier bedrijven in de financiële dienstensector geselecteerd die hun *social*

media touchpoints zelf beheren. Zij krijgen de status 'Zelf beherend'. Dit wordt vergeleken met drie bedrijven die de *social media touchpoints* beheren van klanten die actief zijn in de financiële dienstensector. Zij krijgen de status 'Uitbesteding'. Twee andere bedrijven beheren hun *social media touchpoints* voornamelijk zelf, maar hebben een samenwerking met een extern marketing bureau. Zij krijgen de status 'Combinatie zelf beherend en uitbesteding'. Tot slot werden nog twee bedrijven in de toeristische sector bevestigd, waarvan één bedrijf de *social media touchpoints* beheerd van klanten en waarvan één bedrijf de *social media touchpoints* zelf beheerd. Zij krijgen de status van respectievelijk 'Zelf beherend toeristisch' en 'Uitbesteding toeristisch'.

3.3 Dataverzameling

De geselecteerde respondenten werden ondervraagd via een één-op-één diepte-interview, dat semigestructureerd is met open vragen. Deze techniek wordt vooral gebruikt in verkennend en verklarend onderzoek (Silverman, 2006; Saunders et al., 2015). Het doel van het diepte-interview is om inzicht te krijgen in de *customer journey* en het gebruik van *touchpoints* van het bedrijf. Het interview duurde gemiddeld 45 minuten. Door een één-op-één interview is het mogelijk om flexibel om te gaan met de gestelde vragen. De complexiteit van dit onderwerp kan zo beter en op een dieper niveau worden onderzocht. Het is belangrijk om geen of toch zo weinig mogelijk gesloten en specifieke vragen te stellen (Saunders et al. 2015).

De interviews werden opgenomen indien de respondent hiermee instemde. Dit heeft als voordeel dat de interviews opnieuw kunnen worden beluisterd en dat het letterlijk overnemen van uitspraken geen probleem is. Een mogelijk nadeel is dat de respondent gefocust is op de recorder en daarom geen gevoelige strategische informatie deelt.

Mogelijke respondenten werden op de hoogte gebracht via mail, zoals beschreven in het onderdeel "verloop en thema's". Wanneer hier geen reactie op volgde, werd de respondent persoonlijk en telefonisch gecontacteerd. Daarnaast werd gegarandeerd dat de gegevens anoniem worden verwerkt waardoor de bereidwilligheid om mee te werken groter is.

3.4 Onderzoeksethiek

De ethische integriteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd door alle respondenten de keuze te geven om deel te nemen aan het onderzoek en de optie te geven om zich op elk moment terug te kunnen trekken uit het onderzoek. De privacy van de respondent wordt gegarandeerd door alle informatie te anonimiseren (Saunders et al., 2015).

Respondenten werden niet gedwongen om deel te nemen aan het onderzoek. Er werden geen stimulerende voorwaarden aangeboden, zoals bijvoorbeeld een vergoeding voor de deelname.

Er werd voorafgaand aan het onderzoek aan de respondent gevraagd of het interview mocht opgenomen worden.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Elke onderzoeker zou tot dezelfde resultaten moeten komen wanneer dit onderzoek wordt herhaald (Yin, 2004). Baarda et al. (2005) stellen dat het niet eenvoudig is om kwalitatief onderzoek op dezelfde manier te reproduceren omdat de omstandigheden nooit hetzelfde zijn.

Er zijn toch enkele indicatoren die de betrouwbaarheid en validiteit kunnen verbeteren. Door verschillende databronnen te combineren, wordt de theorie bekrachtigd of verworpen. Er worden tegenvoorbeelden gezocht die niet in overeenstemming zijn met de interpretatie en conclusies van de onderzoeker. Op deze manier wordt er kritisch gekeken naar de gevormde theorie. De resultaten en de interpretatie hiervan worden achteraf voorgelegd aan de betrokkenen in het veld (Baarda et al., 2005).

In de interviews worden concepten bevestigd die in voorgaande studies eveneens werden bestudeerd. De logische volgorde van de vragenlijst zorgt voor een systematische beantwoording van de onderzoeksvragen.

Het toepassen van data triangulatie, zoals hierboven beschreven, bevordert eveneens de betrouwbaarheid en validiteit.

3.6 Analyse

De verzamelde data werd geanalyseerd door de informatie samen te vatten en te categoriseren. Hierna werden de data opnieuw gestructureerd en werd er een conceptueel kader opgesteld (Saunders et al., 2015).

De audio-opnames van de interviews werden getranscribeerd. De transcripten van alle geïnterviewden werden vervolgens opgeladen in een softwarepakket, genaamd NVIVO (versie 12.0). Dit programma ondersteunt kwalitatieve onderzoeksmethoden door de data te organiseren, te analyseren en verbanden te zoeken in ongestructureerde data. Dit programma leent zich ertoe verschillende delen tekst te coderen en te analyseren (QSR International Pty Ltd, s.d.).

4 Resultaten

In deze masterproef wordt een onderscheid gemaakt tussen bedrijven die hun *social media touchpoints* zelf beheren ('Zelf beherend'), bedrijven die hun *social media touchpoints* uitbesteden ('Uitbesteding') en bedrijven die een combinatie hebben van deze twee ('Combinatie zelf beherend en uitbesteding'). De respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek worden weergegeven in tabel 2. De anonimiteit van de respondenten is gewaarborgd door deze codering. Citaten worden volgens deze codering weergegeven om bepaalde belangrijke aspecten te benadrukken.

4.1 Coderingstabel

De elf afgenomen interviews werden getranscribeerd, geanalyseerd en gecodeerd in NVIVO (versie 12). De belangrijkste componenten eigen aan de customer journey in de dienstensector werden onderverdeeld in 5 categorieën.

De eerste categorie omvat het aantal gebruikte *social media touchpoints*, waar later een algemeen overzicht per bedrijf wordt gegeven. De volgende *social media touchpoints* werden onderzocht: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest, Google+, Foursquare en Flickr. De subcategorie 'Geen gebruik' omvat informatie over de reden waarom een bedrijf niet actief is op bepaalde sociale mediakanalen. De tweede categorie omvat de fases van de *customer journey*, met name: de *prepurchase* fase, de *purchase* fase, de *postpurchase* fase en de *remarketing* fase. Deze laatste fase kan niet worden toegewezen aan één van de drie eerste fases omdat zij kan plaatsvinden wanneer de consument al met het merk in contact geweest is, maar nog geen aankoop heeft gedaan of wanneer de consument wel reeds een aankoop heeft gedaan. De derde categorie geeft meer uitleg over de relaties tussen de verschillende *social media touchpoints* of het gezamenlijk beheer hiervan. De voorlaatste categorie zorgt voor een onderscheid tussen bedrijven die hun sociale media uitbesteden of bedrijven die dit zelf beheren. De laatste categorie omvat andere factoren die eigen zijn aan het beheren van sociale media in de dienstensector, zoals bijvoorbeeld: de strategie van de concurrentie, het contact met de eindgebruiker, externe factoren die het beheer van sociale media beïnvloeden, hiaten in de sociale mediastrategie en de plaats van de sociale mediastrategie binnen de algemene bedrijfsstrategie. De verwijzingen in de coderingstabel geven aan hoe vaak een bepaald aspect ter sprake is gekomen.

Tabel 2 Coderingstabel

	CZB-UIT-R1	CZB-UIT-R2	UIT-R3	UIT-R4	UIT-R5	ZB-R6	ZB-R7	ZB-R8	ZB-R9	ZB-T-10	UIT-T-R11
Social media touchpoints											
Facebook	5	5	6	3	2	3	3	4	3	6	3
Instagram	3	3	4	3	2	0	3	4	0	6	0
Twitter	1	1	1	1	0	2	1	2	0	3	0
LinkedIn	0	2	3	3	2	3	3	5	4	4	3
Pinterest	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Google+	1	0	0	0	0	0	2	1	0	0	3
Foursquare	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flickr	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Geen gebruik	0	1	2	0	2	1	1	1	1	1	2
Fase van de customer journey											
Prepurchase	3	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1
Purchase	3	0	0	0	1	0	2	0	1	1	1
Postpurchase	0	0	0	0	1	2	0	2	2	0	2
Remarketing	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Interrelaties social media	1	1	1	1	1	4	2	4	1	2	2
Uitbesteding											
Geen uitbesteding	0	0	3	0	0	0	0	0	1	1	0
Kwaliteit	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	2
Reden	0	1	2	1	1	0	0	0	1	0	1
Samenwerking met klant	0	3	2	3	3	0	0	0	0	0	1
Andere											
Concurrentie	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1
Contact eindgebruiker	1	2	3	2	1	2	3	1	3	1	2
Externe factoren beheer social media	0	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1
Gaps social media strategie	1	2	4	2	1	2	3	1	1	3	2
Social media strategie binnen bedrijfsstrategie	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1

Bron: Eigen verwerking gegevens NVIVO (versie 12.0)

4.2 De verschillende social media touchpoints in de customer journey

De onderstaande tabel geeft een overzicht per bedrijf van de *social media touchpoints* die zij gebruiken. Wanneer in de tabel een vinkje wordt weergegeven, betekent dit dat het bedrijf zelf heeft aangegeven dat zij aanwezig zijn op dit sociale media kanaal. Wanneer er een kruisje staat, betekent dit dat het bedrijf aanwezig is op het betreffende social media kanaal, maar hier zelf geen weet van had. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat er op Pinterest een profiel werd aangemaakt voor een bepaald bedrijf, maar dat het bedrijf zelf hiervan niet op de hoogte is en dit platform bijgevolg ook niet beheert. Wanneer er niets wordt teruggevonden op een bepaald *social media* kanaal, wordt de cel leeg gelaten.

Tabel 3 Het gebruik van verschillende sociale mediakanalen

	Facebook	Instagram	Twitter	LinkedIn	Pinterest	Foursquare	Flickr
CZB-UIT-R1	√	√	√	√	X		X
CZB-UIT-R2	√	√	√	√	X		
UIT-R3	√	√	√	√			
UIT-R4	√	√	√	√			
UIT-R5	√	√	X	√			
ZB-R6	√		√	√			
ZB-R7	√	√	√	√			
ZB-R8	√	√	√	√	X	X	X
ZB-R9	√			√			
ZB-T-R10	√	√	√	√			
UIT-T-R11	√			√			
	11	8	9	11	3	1	2

Bron: eigen verwerking

4.2.1 Facebook

Zoals verwacht is elk bedrijf aanwezig op Facebook. Dit is dan ook het kanaal met wereldwijd het meeste gebruikers. Dit sociale media kanaal staat ook verder in het profileren dan de overige andere kanalen. Facebook heeft daarnaast ook de optie om betalende advertenties te creëren. Het merendeel van de bedrijven betaalt voor advertenties op Facebook. Facebook blijkt ook een interessant medium te zijn om na te gaan door welke berichten en advertenties (potentiële) klanten geprikkeld worden. Facebook wordt nu meer dan vroeger gebruikt om *brand awareness* te creëren in plaats van 'plat te adverteren'. Daarnaast heeft een bedrijf op Facebook nog relatief veel controle over de groepen die het beheert. Zo is het mogelijk om gebruikers te rapporteren of te verwijderen. Hetzelfde geldt voor het rapporteren van groepen die het bedrijf niet zelf beheert.

“Als het vertrouwen er pas is, dan gaan mensen de bedrijfspagina ook effectief volgen en *liken* enzovoort. Als de klant sympathie heeft voor het bedrijf, gaat die ook het bedrijf blijven volgen of af en toe iets leuk vinden of een recensie schrijven.” (UIT-R4, CEO, 26 februari 2019).

In de eerste subfase (*Interest and awareness*) van de fase voor de aankoop zorgt Facebook vooral voor *brand awareness*. Door het enorme aantal gebruikers wereldwijd is het interessant voor bedrijven om op dit dominante sociale media kanaal aanwezig te zijn. Eén van de redenen die bedrijven die hun sociale media zelf beheren aanhalen, is dat Facebook zeer

gebruiksvriendelijk en gemakkelijk te beheren is. Sommige bedrijven geven ook aan dat klanten via Facebook *messenger* vaak extra informatie willen bekomen van hun aangekochte dienst.

“Tijdens de uitvoering van het contract is Facebook een belangrijk kanaal, want wij communiceren ook soms via Facebook met onze klanten.” (ZB-R7, CEO, 22 februari 2019).

In de fase van de aankoop is het gemakkelijk voor bedrijven om hun conversie ratio te berekenen. Wanneer men bijvoorbeeld een prijssimulator gebruikt of een offerteaanvraag invult, kan men bekijken hoeveel geïnvesteerd werd in betalende advertenties en dit delen door het aantal simulaties of aanvragen. Zo bekomt men de kost per mogelijke verkoop. De kost per effectief getekend contract kan zo eveneens berekend worden. De kosten blijven ook zo beperkt als het bedrijf zelf wil. Het is zelfs zo dat organische berichten met veel weergaves meer omzet genereren dan betalende berichten of advertenties.

“We zien hier dat Facebook drie keer zo interessant is als Instagram. Dat is bijvoorbeeld de reden dat we meer geld zetten op Facebook, want een klant op Facebook kost ons drie keer minder dan een klant op Instagram.” (CZB-UIT-R1, Digital Traffic Manager, 28 februari 2019).

“Facebook daar heb je eigenlijk nog relatief veel controle over. En je moet weten dat hoe groter het bedrijf is, hoe meer er het risico is dat iemand een boodschap verkeerd interpreteert en dat dat een eigen leven begint te leiden. En het tweede aspect dat heel belangrijk is, daar kun je campagnes maken die *pinpointed* zijn. Daar kun je in detail uw subgroepen goed gaan benaderen.” (UIT-R3, CEO, 28 februari 2019).

Wanneer men reeds een contract heeft afgesloten met een bepaald bedrijf, komt de consument in de fase na de aankoop terecht. Hier is het belangrijk om klanten op de hoogte te houden met relevante informatie in hun sector. De *postpurchase* fase dient dus vooral om het klantenbestand te onderhouden en te informeren.

De al dan niet betalende advertenties of berichten werken beter wanneer een consument reeds op de website van het bedrijf is geweest of reeds eerder een aankoop heeft gedaan. Dit wordt beschouwd als *remarketing*.

“Wanneer je al eens op de site van ons bedrijf bent geweest en die *cookie* is bewaard op je computer dan krijg je op Facebook via *retargetting* die *banner* opnieuw te zien. Dan heb je al een bepaalde binding met dat merk want je bent al eens op die website geweest. Dus de kans is groter dat je op dat moment wel tot actie overgaat. Dus dan zien we dat *retargetting* veel beter werkt op Facebook dan eigenlijk de gewone klassieke *advertising*.” (CZB-UIT-R1, Digital Traffic Manager, 28 februari 2019).

Facebook kan door de uitgebreide mogelijkheden in alle fases van het koopproces gebruikt worden. Veel bedrijven benadrukken dan ook dat Facebook niet kan toegewezen worden aan één bepaalde fase van de *customer journey*.

“Facebook gebruiken we in de prospect fase ook. Nu hebben we toevallig wat getest de laatste maand tussen Facebook en LinkedIn, omdat we zagen dat LinkedIn beter scoort. We blijven Facebook wel doen, maar eerder voor *remarketing*.” (CZB-UIT-R2, Social Media Manager, 27 februari 2019).

“Ik vind Facebook de belangrijkste. En eigenlijk vooral in de bewustwordingsfase... En eens dat ze klant zijn. De klantenbinding zeg maar eigenlijk, dat vind ik toch wel belangrijk.” (UIT-R5, Social Media Manager, 12 maart 2019).

4.2.2 Instagram

Acht van de elf ondervraagde bedrijven heeft een Instagram account. Dit sociale media kanaal is volgens de meeste bedrijven wel voor een jonger doelpubliek. Instagram is een kanaal dat een stijgende groei kent en hier zal in de toekomst dus meer op ingespeeld worden. Omdat er ook geadverteerd kan worden via Instagram, is Instagram hierdoor vooral belangrijk in de fase voor en van de aankoop. Ze wordt vooral gebruikt voor het creëren van het imago van het bedrijf.

“Instagram is ook een ander publiek. Iets jonger, iets hipper. Dat is een ander *genre* van reclame maken.” (CZB-UIT-R1, Digital Traffic Manager, 28 februari 2019).

“Instagram gebruiken we voorlopig meer voor *employer branding*, dus daar doen we nog niet veel *prospecting* op. We gaan daar nu wel mee beginnen omdat we zien dat Facebook minder en minder gebruikt wordt en minder trafiek heeft.” (CZB-UIT-R2, Social Media Manager, 27 februari 2019).

“Instagram is meer voor naamsbekendheid, daar halen we nog niet zo heel veel klanten uit voor de financiële sector.” (UIT-R5, Social Media Manager, 12 maart 2019).

In de aankoopfase wordt Instagram soms gebruikt als een *sales converter*. Dezelfde berekeningswijze als voor Facebook wordt dan toegepast. Instagram wordt niet aangegeven belangrijk te zijn in de fase na de aankoop.

Drie respondenten gaven aan dat zij niet actief zijn op Instagram. Één van de drie bedrijven geeft wel aan dat het nuttig kan zijn om een Instagram account aan te maken. De algemene redenen waarom een bedrijf niet actief is op dit bepaald kanaal, worden besproken onder de sectie ‘Geen gebruik’.

“Het enige dat misschien nog interessant zou zijn is Instagram maar dan gericht op een specifieke doelgroep, jongeren bijvoorbeeld.” (ZB-R9, CEO, 5 maart 2019).

“Je gaat niet bezocht worden door een potentiële boekhouder of zoeken voor een potentiële job op Instagram.” (ZB-R6, Social Media Manager, 5 maart 2019).

4.2.3 LinkedIn

Elk ondervraagd bedrijf is aanwezig op LinkedIn. Het uitbouwen van een netwerk is enorm belangrijk in de financiële dienstensector. Er worden contracten afgesloten met consumenten of bedrijven en dat gebeurt merendeels face-to-face. Dit wordt ook benadrukt door het bedrijf in de toeristische sector dat de *social media touchpoints* zelf beheert.

“We hebben ook een LinkedIn account, maar dat is eigenlijk voor B2C voor ons niet heel interessant.” (ZB-T-R10, Social Media Manager, 13 maart 2019).

Wanneer consumenten of bedrijven op zoek zijn naar een bepaalde dienst in de financiële sector, dan speelt LinkedIn een hele belangrijke rol. Niet alleen spelen de persoonlijke profielen van de zaakvoerders of medewerkers van een bedrijf een belangrijke rol, maar eveneens de bedrijfspagina die hieraan gekoppeld is.

“LinkedIn is belangrijk in de prefase. Als die nog fysiek contact hebben met mensen, op een netwerkevent bijvoorbeeld, dan is het aan hun om te connecteren met die mensen die ze ontmoet hebben en vandaar uit het verder te laten gaan of het gesprek te starten...Ik zie LinkedIn voornamelijk als een netwerktool en die posts die gaan terecht komen bij mensen als je een goed netwerk hebt.” (UIT-R4, CEO, 26 februari 2019).

“Als we meer op zoek zijn naar een zakelijke relatie, dan denk ik dat LinkedIn het platform is waar we intern het meest zijn op gericht [...] Onze CEO is behoorlijk actief op LinkedIn en je ziet dat veel bedrijfsleiders gelinkt zijn met onze CEO.” (ZB-R8, Marketing Director, 19 februari 2019).

“Klanten of potentiële klanten zoeken vooral denk ik via Google of LinkedIn naar onze diensten, dus voordat ze klant zijn bij ons. Dat zullen de voornaamste kanalen zijn waar ze gaan zoeken, voordat ze eigenlijk op onze dienstverlening beroep willen doen.” (ZB-R7, CEO, 22 februari 2019).

Geen enkel bedrijf gaf aan dat zij adverteren via LinkedIn of hier rechtstreeks omzet uit halen. In de fase van de aankoop blijft LinkedIn dus eerder op de achtergrond. Een aantal bedrijven gebruiken LinkedIn om hun netwerk op de hoogte te houden van de actualiteit in hun sector. Dit is dan in de fase na de aankoop.

“Bij ons bedrijf is LinkedIn eerder voor het behouden. Daar wordt de LinkedIn pagina meer als een soort onderhoud van kennis en contact gebruikt.” (ZB-R6, Social Media Manager, 5 maart 2019).

Toch wordt LinkedIn ook doorheen de verschillende fases van het koopproces gebruikt, vanaf het eerste contact met de dienstverlener, tot na het sluiten van een contract.

“De meeste klanten worden naar ons doorverwezen of zijn *ambassadors*. En van de mensen die doorverwezen worden, dus letterlijk de mond-aan-mond reclame, daarvan zien we dat zij onze website *uitchecken*, dat zij ze LinkedIn *checken* om te kijken wat er allemaal wordt gepost. Dat is eigenlijk dan eerder van mond-aan-mond reclame dan dat het een *sales generator* is. Ik denk dat we dan in de informatiefase zitten, *post sales*.” (ZB-R9, CEO, 5 maart 2019).

4.2.4 Google+

Google heeft eind december 2018 aangekondigd dat Google+ niet meer beschikbaar is voor consumentenaccounts (persoonlijke accounts) en voor merkaccounts vanaf 1 april 2019 (Google+, s.d.). Omdat de *customer journey* de reis van de klant doorheen het koopproces in kaart brengt, wordt dit sociale media kanaal niet opgenomen in de verdere analyse. Sommige bedrijven waren hiervan reeds op de hoogte.

“We hebben wel Google My Business Pagina, maar ik denk zelfs dat Google+ niet meer bestaat als ik het goed voor heb.” (CZB-UIT-R1, Digital Traffic Manager, 28 februari 2019).

“Google+ daar zijn wij mee gestopt omdat, als ik me niet vergis, dat eind deze maand stopgezet wordt.” (UIT-R5, Social Media Manager, 12 maart 2019).

“Ik denk dat we in het verleden Google+ hebben gebruikt, maar ik denk dat dat binnenkort wordt stopgezet.” (ZB-R8, Marketing Director, 19 februari 2019).

Één bepaald bedrijf was zelfs niet op de hoogte van deze stopzetting.

“We gebruiken Google+, maar minder, aangezien Google+ een aantal wijzigingen heeft gedaan waardoor reviews in Google+ minder waardevol worden.” (UIT-T-R11, CEO, 26 februari 2019).

4.2.5 Twitter

Één van de negen bedrijven dat een Twitter account heeft, vergeet aan te geven dat deze bestaat. De overige acht respondenten gebruiken Twitter, maar niet intensief. Op Twitter worden ook geen betalende berichten gepost door de respondenten. Daarnaast is de controle die het bedrijf heeft op Twitter eerder beperkt.

“Met Twitter kun je te gemakkelijk risico's nemen waardoor de verkeerde communicatie wordt aangestuurd.” (UIT-R3, CEO, 28 februari 2019).

“We *tweeten* eigenlijk niet genoeg of relevante berichten, of relevante berichten voor klanten *retweeten*.” (ZB-R7, CEO, 22 februari 2019).

Twitter wordt doorheen het hele koopproces gebruikt en is niet toe te wijzen aan één specifieke fase van de *customer journey*.

“Twitter is een internationaal kanaal voor bedrijven en om te netwerken [...] Twitter wordt in bepaalde sectoren ook wel gebruikt [...] Als het te maken heeft met politiek, sport en actualiteit, maar minder in andere sectoren.” (UIT-R4, CEO, 26 februari 2019).

4.2.6 Pinterest

Geen enkel bedrijf geeft aan actief te zijn op Pinterest. Nochtans hebben drie van de elf respondenten een pagina. Dit zijn bedrijven die ook actief zijn buiten België en dus een groter netwerk hebben wereldwijd. Eender welke gebruiker kan een foto *uploaden* en hier dan zelf een naam aan kan geven. Dit betekent dat de bedrijven geen invloed hebben op het beheren van dit *social media touchpoint*. De foto's kunnen worden bewaard op een persoonlijk prikbord of worden doorgestuurd naar andere sociale mediakanalen.

“Instagram is gelukkig een beetje naar een content kanaal aan het evolueren, maar Pinterest is daar denk ik nog niet en blijft nog zeer visueel.” (ZB-T-R10, Social Media Manager, 13 maart 2019).

“Pinterest, we zouden niet weten hoe we dat moeten aanpakken.” (ZB-R9, CEO, 5 maart 2019).

Pinterest is niet het meest aangewezen kanaal voor de dienstensector, gezien hierop geen *content* gedeeld kan worden, maar de consument enkel visueel kan aanspreken.

“We zijn geen B2C bedrijf, dus ik weet niet of het meer voor bedrijven met een consumentgerichte aanpak is, dat het een beter platform voor hen zou zijn.” (ZB-R8, Marketing Director, 19 februari 2019).

4.2.7 Foursquare

Één respondent is aanwezig op Foursquare zonder het zelf te weten. Dit kanaal is vooral locatie gebaseerd en het is dus niet aangewezen om op dit sociale media kanaal actief te zijn. Het is ook moeilijk om dit kanaal te plaatsen binnen de *customer journey* aangezien de locatie van het bedrijf gedeeld wordt wanneer een (potentiële) klant zich hier bevindt.

4.2.8 Flickr

Twee respondenten zijn aanwezig op Flickr zonder het zelf te weten. Dit kanaal lijkt sterk op Pinterest maar heeft te weinig gebruikers in België. Dit kanaal kan eventueel gebruikt worden

door bedrijven uit de financiële sector om meer naamsbekendheid te creëren. Zoals voor Foursquare, is het niet aangewezen om te investeren in dit sociale media kanaal.

4.2.9 Geen gebruik

Slechts één respondent is actief op alle voornoemde sociale mediakanalen. Hieronder volgt een opsomming van de redenen waarom de meeste bedrijven niet actief zijn op alle kanalen. Daarnaast is het financieel niet interessant om op elk kanaal aanwezig te zijn. Het onderhoud van een *social media touchpoint* is ook tijdsconsumerend.

“Wij zijn een hele specifieke sector, wij zijn boekhouders. Dus alles wat te nieuw is of te modern, dat gaan we niet gebruiken. Die anderen zijn ook niet echt relevant voor onze doelgroep, vinden we. Ik denk ook dat je een bepaalde keuze moet maken. Je kan ook niet alles doen. Je kan beter een paar kanalen goed doen dan alles.” (CZB-UIT-R2, Social Media Manager, 27 februari 2019).

“In België hebben we een te kleine *userbase* om daarop te focussen. Dus als een klant dat vraagt, ik ken daar wel een groot deel van, maar we zien het nut daar nog niet van in.” (UIT-R5, Social Media Manager, 12 maart 2019).

“Je moet kijken waar uw doelgroep vooral actief is en je moet 100% durven inzetten op één, twee, drie kanalen maximum. En voor de rest moet je dat laten voor wat het is want dat vraagt veel te veel inspanning, dat vraagt veel te veel tijd en uiteindelijk kost dat geld. En dat is niet rendabel.” (UIT-T-R11, CEO, 26 februari 2019).

De volgende redenen spelen mee in het niet beheren van bepaalde *social media touchpoints*:

- De impact als massa medium is veel kleiner;
- Het selecteren van de doelgroep is te moeilijk, er kan bijvoorbeeld niet gewerkt worden met een niche-boodschap;
- De kennis van sociale media en hun mogelijke hulpmiddelen is niet uitgebreid genoeg om het sociale media kanaal te beheren;
- Het sociale media kanaal is niet geschikt voor de doelgroep die de financiële sector beoogt.

4.3 Relaties tussen verschillende social media touchpoints

Het beheren van *social media touchpoints* vraagt veel tijd en onderhoud. Een belangrijk aspect om de *customer journey* in kaart te brengen zijn de relaties tussen de verschillende gebruikte sociale mediakanalen. Door verschillende kanalen aan elkaar te koppelen, kan de boodschap van het bedrijf op meerdere kanalen verspreid worden. Zo kan een bedrijf ook opvolgen welk sociale media kanaal het beste werkt, met éénzelfde bericht of advertentie. Voorbeelden hiervan zijn buffer.com, Hootsuite, Later, Hotjar, Sprinklr,... Er wordt door meerdere respondenten aangegeven dat de kanalen nog te weinig gelinkt worden aan elkaar. De meeste berichten worden manueel overgedragen. Het is ook niet voor alle kanalen mogelijk om profielen te linken. Zo kan Facebook bijvoorbeeld niet gelinkt worden met LinkedIn.

“We linken alle kanalen aan elkaar zodanig dat we ook alles vanuit één centrale plaats kunnen posten, kunnen opvolgen. Dat heeft statistieken, dat is eigenlijk heel fijn om te gebruiken. Wat wordt er sowieso achter de schermen aan elkaar gekoppeld, dat is eigenlijk Facebook en Instagram. En soms LinkedIn en Twitter.” (UIT-R4, CEO, 26 februari 2019).

“Facebook en Instagram zijn gelinkt, maar we beheren die eigenlijk apart.” (UIT-R5, Social Media Manager, 12 maart 2019).

Sommige bedrijven gebruiken ook platformen of software pakketten die ertoe dienen om één post te creëren voor verschillende kanalen. Elk kanaal heeft zijn specifieke eigenschappen, dus berichten worden best aangepast aan het kanaal waarop zij gepost worden.

De volgende koppelingen komen het meeste voor:

- Facebook en Instagram;
- LinkedIn en Twitter;
- Het persoonlijk LinkedIn profiel van de zaakvoerder en de bedrijfspagina op LinkedIn.

Social media touchpoints koppelen met elkaar kan ook nadelen hebben, of niet de beste keuze zijn.

“Instagram is wel met Facebook gekoppeld, maar niet voor alles. En daar zit vaak het probleem. Wij zitten in verschillende landen dus we willen kunnen *targetten* wie we willen aanspreken. En als je dat dan gekoppeld gebruikt dan zien de Nederlanders wie dat onze posts zien en dan zien de Franstaligen ook onze Nederlandstalige posts.” (CZB-UIT-R2, Social Media Manager, 27 februari 2019).

4.4 Het uitbesteden van sociale media

4.4.1 Redenen van uitbesteding

Hieronder worden de voornaamste redenen weergegeven waarom een bedrijf kiest voor het uitbesteden van het beheren van de sociale mediakanalen.

- De structuur van de *social media touchpoints* verandert vaak;
- Er is niemand aanwezig in het bedrijf die de kennis bezit om de sociale media te beheren, een extern bureau heeft expertise;
- Omdat de taal van de consument niet gesproken wordt;
- Tijdsgebrek.

“Zij willen met hun *core business* bezig zijn en niet met sociale media. Dat is helemaal niet hun *core business*, maar ze beseffen wel dat ze het nodig hebben.” (UIT-R4, CEO, 26 februari 2019).

Sommige aspecten van de sociale media zijn moeilijk uit te besteden en dit is dan ook de reden waarom er soms gekozen wordt om bepaalde onderdelen niet uit te besteden. Diegene die de sociale media beheert moet voldoende productkennis hebben, maar moet ook communicatief vaardig zijn.

“Externe mensen die kunnen daar niet echt gepast op reageren, want mensen stellen heel concrete vragen. [...] En daar is eigenlijk al snel het idee gekomen van we kunnen dat eigenlijk moeilijk externaliseren want die mensen hebben eigenlijk te weinig kennis van de interne procedures. Dus je hebt iemand van hier nodig die de juiste diensten kan contacteren in zo een geval.” (CZB-UIT-R1, Digital Traffic Manager, 28 februari 2019).

4.4.2 Kwaliteit van de dienstverlening

De kwaliteit van de dienstverlening van het extern bureau wordt bepaald aan de hand van een aantal factoren. Ten eerste is het belangrijk dat er resultaten geboekt worden. Er worden een paar doelstellingen opgesteld en deze worden dan gemeten door *key performance indicators*. Ten tweede is de samenwerking met het bedrijf en het extern bureau belangrijk. De klant moet op de hoogte worden gehouden via rapporten en regelmatige meetings en moet op dezelfde golflengte zitten qua strategie. Tot slot geeft de prijs ook een goede indicatie over de kwaliteit. De iets duurdere externe kantoren bieden vaak een betere dienstverlening aan.

4.4.3 Samenwerking tussen het bedrijf en het sociale media kantoor

Het uitbesteden van de sociale media houdt niet in dat het bedrijf totaal geen inspraak heeft in de sociale mediastrategie. Op enkele uitzonderingen na geeft elk bedrijf aan dat dit een samenwerking is met het extern kantoor. De klant heeft steeds de eindbeslissing en moet daarnaast vaak zelf *content* aanleveren om de sociale mediastrategie te optimaliseren.

“Dat is allemaal in samenspraak met de klant. Als de klant zegt: ‘Dat vind ik niets.’, dan stoppen we met die strategie en gaan we iets nieuws bedenken. Dus die heeft de eindbeslissing.” (UIT-R5, Social Media Manager, 12 maart 2019).

Er moet worden opgemerkt dat er verschillende sociale media beheer kantoren zijn. De uitbesteding van sociale media kan enorm divers zijn.

“Je hebt verschillende social media kantoren. Je hebt er die alles van A tot Z doen, qua strategie, qua implementatie, die community management doen,... dat bedoel ik met van A tot Z. [...] Je hebt ook bureau's die alleen zich richten op adverteren en niet op de strategie. Dat vind ik verkeerd. Want ik vind niet dat je kunt adverteren zonder een strategie te hebben. Je hebt er die zeggen, community management doen we niet, het is enkel de content klaarzetten en de klant post het zelf. Maar ik vind dat je minstens strategisch moet nadenken en dat je met statistieken moet werken en de klant moet informeren over resultaten en meetbare resultaten moet zetten. De klant wil return on investment en ik vind dat dat de verantwoordelijkheid ook is van het bureau om daar strategisch over na te denken.” (UIT-R4, CEO, 26 februari 2019).

4.5 Factoren eigen aan de financiële dienstensector

4.5.1 Concurrentie

In het bepalen van de sociale mediastrategie wordt er soms een vergelijking gemaakt met de concurrentie. In de financiële sector zijn bedrijven die veel actief zijn op verschillende *social media touchpoints* eerder pionier. Sommige bedrijven geven zelfs toe dat zij wel eens een actie gekopieerd hebben van een concurrent. Het inschatten van de concurrentie is echter niet het belangrijkste aspect in het bepalen van de sociale mediastrategie, aangezien de meeste respondenten geloven dat zij verder staan dan hun concurrenten. Idealiter wordt er een analyse gemaakt van de belangrijkste concurrenten en waar zij dominant aanwezig zijn op welke sociale mediakanalen.

4.5.2 Contact via sociale media met de consument

Consumenten zoeken via sociale mediakanalen vaak naar hun dienstverlener. Hierbij is het dus belangrijk dat er steeds tijdig en gepast gereageerd kan worden. De al dan niet negatieve reacties en berichten van consumenten moeten worden opgevolgd.

De meeste bedrijven kiezen ervoor om in dialoog te gaan met de persoon die een negatief bericht publiceert. Gebruikers worden uitzonderlijk geblokkeerd, terwijl dit nochtans heel eenvoudig mogelijk is op sociale mediakanalen. In grotere bedrijven is hier meestal ook een procedure voor.

“Onze social media manager zal dat markeren en escaleren naar iemand die de pers-media-relaties onderhoudt, waar ze te maken hebben met veel externe inhoud. Dan zullen ze een aanbeveling doen en dan zou één van onze senior managers of director moeten reageren en dan afhankelijk van of er een soort risico is voor onze reputatie of iets dergelijks. We hebben een interne afdeling voor kwaliteit en risico's die dat antwoord evalueren vanuit juridisch perspectief.” (ZB-R8, Marketing Director, 19 februari 2019).

“We reageren daar altijd wel op en we zijn daar wel diplomatisch in, maar we gaan niet tot in het oneindige een discussie voeren op sociale media.” (ZB-T-R10, Social Media Manager, 13 maart 2019).

Idealiter worden negatieve berichten intern, buiten sociale media om, opgelost met de desbetreffende persoon.

“We proberen daar wel proactief op te reageren. We proberen dat wel een beetje binnen de deuren op te lossen dan. Dus niet op sociale media een heel gesprek aan te gaan maar we proberen toch te vragen om dan contact op te nemen.” (UIT-R5, Social Media Manager, 12 maart 2019).

4.5.3 Externe beïnvloedende factoren

Er zijn een aantal externe factoren die het beheer van sociale media in de financiële dienstensector beïnvloeden. Hieronder wordt een niet-limitatieve lijst gegeven met de voornaamste externe factoren.

- Nieuwe wetgeving;

“Dat zal ervoor zorgen dat er tekst online komt over nieuwe wetgeving, over wat van toepassing is op onze klanten, op onze doelgroep. Wat nog? Als we naar events gaan, proberen we toch regelmatig een keer een foto te posten en te zeggen waarom we er zijn en waarom het voor onze klanten belangrijk is dat we aanwezig zijn.” (ZB-R9, CEO, 5 maart 2019).

- Concurrentie, zoals hierboven beschreven;
- Wetgeving en reglementeringen, zoals bijvoorbeeld het aanbieden van financiële diensten aan minderjarigen;
- Het uitlokken van reacties, doelbewust of onbewust, op sociale mediakanalen;
- Pers gerelateerde zaken, actualiteit;
- De tijd van het jaar: schoolvakanties, feestdagen,....;

4.5.4 Hiaten in het beheren van sociale mediakanalen

Het volgen van de consument doorheen alle sociale mediakanalen is niet eenvoudig. Er duiken dan ook verschillende problemen op bij het beheren van sociale media.

Relevant voor dit onderzoek is dat het beheren van de verschillende kanalen in één centraal analyseplatform vaak ontbreekt. Dit maakt het ook moeilijker om de *customer journey* in kaart te brengen. De kanalen kunnen allemaal apart worden opgevolgd, maar een gezamenlijk overzicht ontbreekt. Google Analytics wordt door bijna alle bedrijven gebruikt om een beeld te krijgen van hun *social media touchpoints* en andere online *touchpoints*.

“We hebben daar een serieus probleem met Facebook omdat zij weigeren hun data te delen met andere platformen. Dus wij zien eigenlijk niets van wat er met Facebook gebeurt in ons overzicht verschijnen.” (CZB-UIT-R1, Digital Traffic Manager, 28 februari 2019).

“Als je gaat kijken hoe beïnvloeden ze elkaar of waar zit de consument nu in heel die *flow*, daar is te weinig kennis. Dus een soort van *dashboard* dat alle sociale media beheert en analyseert en dan niet alleen sociale media maar dan ook nog andere *touchpoints* waarmee dat je in contact kunt komen, dat is er nog niet.” (UIT-R3, CEO, 28 februari 2019).

Het grootste knelpunt is het zoeken van relevante *content* voor het doelpubliek van de financiële sector. Het is moeilijk om een klant te binden aan een bepaald financieel product of merk.

“Eens je dat stuk *content* hebt. Dus het is veel werk om dat te maken en te hebben. Maar om dat daarna optimaal te hergebruiken. We kunnen dat eigenlijk perfect volgende maand nog eens gaan plaatsen of in een ander formaat of via andere kanalen.” (CZB-UIT-R2, Social Media Manager, 27 februari 2019).

“Nu wat ik wel kan zeggen is, het is verdorie moeilijk om elke dag iets relevant te posten.” (UIT-R3, CEO, 28 februari 2019).

“Ik denk dat de algemene *flow*, het aanleveren van content zeg maar, dat dat sowieso nog kan verbeterd worden.” (ZB-R6, Social Media Manager, 5 maart 2019).

4.5.5 Sociale mediastrategie binnen de algemene bedrijfsstrategie

Het verschil tussen de bedrijven die hun sociale media zelf beheren en de bedrijven die dit in samenwerking doen met een extern kantoor, is groot. De bedrijven die hun sociale media zelf beheren zitten vaak nog in de experimentele fase en de sociale mediastrategie is nog niet helemaal geoptimaliseerd, zeker wanneer het kleinere bedrijven betreft. Alle respondenten zien echter het nut in van sociale media en proberen ook de nodige inspanningen te doen om hun strategie te optimaliseren.

Wanneer gekeken wordt naar de verschillende *social media touchpoints*, dient opgemerkt te worden dat bedrijven die hun sociale media zelf beheren minder frequent actief zijn, tenzij het gaat over een multinational. Daarnaast geven twee respondenten zelfs aan dat hun sociale mediastrategie (nog) geen onderdeel is van de algemene bedrijfsstrategie.

“Momenteel is de sociale mediastrategie heel los van alles eigenlijk. We proberen heel hard om die te integreren in de algemene strategie omdat dat in onze ogen nog wel aanslaat bij het gedeelte van inzet en bijdrage leveren. Maar ja, laat ons zeggen dat die er nog behoorlijk buiten staat dus.” (ZB-R6, Social Media Manager, 5 maart 2019).

“We hebben geen éénduidige standaard sociale mediastrategie. Hier zouden we nog meer onderzoek kunnen doen.” (ZB-R7, CEO, 22 februari 2019).

“We moeten eerst weten wat de strategie is van ons bedrijf voordat je in detail kan gaan kijken naar je social mediastrategie. En ondertussen hebben we toch al redelijk zicht op onze strategie maar we moeten het gewoon nog gaan uitwerken hoe we het in detail gaan doen en dus die social media is daar één poot van. [...] Social media is eigenlijk met concrete succesconversie redelijk ondergeschikt.” (ZB-R9, CEO, 5 maart 2019).

Bedrijven die hun sociale media beheren in samenwerking met een extern kantoor, zijn bedrijven die een duidelijke sociale mediastrategie hebben. Dit komt doordat het bedrijf samen met het extern bureau *key performance indicators* opstelt, doelstellingen formuleert, de statistieken interpreteert, de strategie evalueert en samen de inhoud van de berichtgeving controleert. Bedrijven die de sociale media beheren van andere bedrijven hebben een duidelijk actieplan en om hun kwaliteit te waarborgen, zorgen zij ervoor dat er een duidelijke sociale mediastrategie wordt uitgewerkt. Bij bedrijven die hun sociale media zelf beheren is de sociale mediastrategie minder geoptimaliseerd, omdat dit niet behoort tot de kernactiviteiten van het bedrijf.

“Wat zijn de targets? Er worden KPI's opgesteld, doelstellingen. Dat moet ook gemeten kunnen worden, de statistieken worden geïnterpreteerd [...], geanalyseerd, geëvalueerd, bijgestuurd. Dat is voor mij echt een bouwsteen in de bedrijfsstrategie. Het is niet iets dat er los van hangt, want het zit mee in de kern van de bedrijfsstrategie.” (UIT-R4, CEO, 26 februari 2019).

Daarnaast speelt de grootte van het bedrijf ook een rol. Een multinational zal daarom vaker een uitgebreide sociale mediastrategie hebben dan een KMO.

“Als je mij die vraag drie jaar geleden zou gesteld hebben dan had ik gezegd: “dat pakten ze er nog bij” en ze wisten nog niet goed wat dat ze er mee aan moesten. Als je nu kijkt naar multinationals, en dat is los over alle sectoren heen, maakt dat integraal deel uit van hun algemene communicatiestrategie. Dus dat wordt mee *ingebod* en het wordt niet meer zo *on the side* beschouwd. En voor sommige bedrijven is dat het speerpunt omdat zij gewoon niet tegen de grote media spelers op kunnen.” (UIT-R3, CEO, 28 februari 2019).

Het is eveneens belangrijk dat de sociale mediastrategie wordt bijgestuurd, aangezien de markt heel snel verandert. Door de respondenten die de sociale media beheren voor klanten, wordt aangegeven dat het gemakkelijker is om in te spelen op de actualiteit wanneer de sociale mediastrategie samen met de klant wordt beheerd. Dit komt doordat de klant beter op de hoogte is van de actualiteit in de financiële sector.

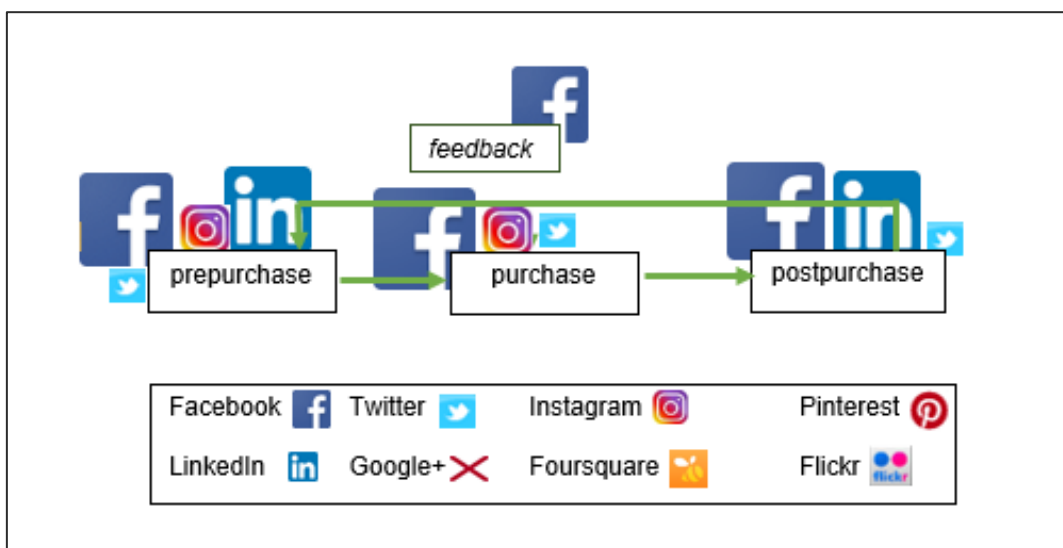
5 Conclusie

Deze masterproef voert een onderzoek naar Vlaamse bedrijven in de dienstensector die hun *social media touchpoints* zelf beheren en Vlaamse bedrijven in de dienstensector die deze *touchpoints* uitbesteden. Omdat de impact van sociale media verschillend is voor een product of dienst, wordt in dit onderzoek dieper ingegaan op de dienstensector, meer specifiek de financiële sector en de specifieke eigenschappen hiervan.

Deze masterproef brengt het gebruik van *social media touchpoints* doorheen de *customer journey* van de dienstensector in kaart aan de hand van secundaire en primaire data. Zo beoogt het een kritische noot toe te voegen aan de bestaande literatuur en een dieper inzicht te geven in het gebruik van sociale mediakanalen in een dynamische wereld.

Er worden verschillende *social media touchpoints* besproken. Facebook wordt gebruikt doorheen de volledige *customer journey* en wordt gebruikt in elke fase van het koopproces, daar het veruit het belangrijkste sociale media kanaal is. Dit geldt voor zowel bedrijven die hun sociale media zelf beheren als voor de bedrijven die dit uitbesteden. Op de tweede plaats komt LinkedIn omwille van haar *networktools*, hetgeen als uitermate belangrijk gepercipieerd wordt in de financiële sector. LinkedIn wordt niet gebruikt om rechtstreeks omzet te genereren. Instagram komt op de derde plaats en wordt vooral gebruikt om er naamsbekendheid uit te halen. Het is ook mogelijk om rechtstreeks te verkopen via Instagram. Instagram wordt intensiever gebruikt wanneer een bedrijf dit laat beheren door een extern bureau of wanneer dit in samenwerking met het bureau beheerd wordt. Twitter is het vierde belangrijkste *social media touchpoint* en wordt doorheen de volledige *customer journey* gebruikt. Het is moeilijk om via Twitter relevante *content* te creëren, dus dit kanaal wordt vooral gemonitord. Pinterest, Foursquare en Flickr zijn kanalen die van zeer weinig belang zijn in de *customer journey* van de financiële dienstensector. Daarnaast hebben zij een klein aantal gebruikers om relevant te zijn in België. Google+ wordt niet meer gebruikt door consumenten en heeft dus geen belang meer in de *customer journey*. Het is ook belangrijk dat bedrijven zich richten op een klein aantal relevante *social media touchpoints*, in plaats van actief te zijn op alle sociale mediakanalen. Figuur 3 visualiseert een mogelijke weergave van de *customer journey* in de dienstensector. De grootte van de pictogrammen geeft een idee over het belang dat hieraan wordt gehecht. Hoe groter de pictogrammen zijn, hoe belangrijker deze zijn.

Figuur 3 Conceptueel kader customer journey en invloed van social touchpoints



Bron: eigen verwerking

Er spelen meerdere factoren mee die eigen zijn aan het koopproces in de dienstensector. Zo zijn Facebook en Instagram in de fase voor de aankoop en van de aankoop, gelinkt aan elkaar. In de fase voor de aankoop en na de aankoop worden LinkedIn en Twitter meestal ook gelinkt aan elkaar. Dit gaat over het posten van berichten, niet over het gezamenlijk beheren van de statistieken die deze sociale mediakanalen genereren.

Wanneer beslist wordt om sociale media uit te besteden, moet er rekening gehouden worden met de volgende factoren: de kwaliteit van de dienstverlening (gemeten door het aantal *key performance indicators* en het aantal contactmomenten), de kostprijs van de uitbesteding en de kennis of expertise dat het bedrijf reeds bezit. Wanneer een bedrijf de sociale mediakanalen beheert in samenwerking met een extern bureau, kan de klantenreis gemakkelijker in kaart worden gebracht.

Tot slot werden ook andere factoren besproken die eigen zijn aan de financiële dienstensector, zoals: de concurrentie, het contact via sociale media met de consument, externe beïnvloedende factoren, hiaten in het beheren van sociale mediakanalen en de plaats van de sociale mediastrategie binnen de algemene bedrijfsstrategie.

5.1 Beperkingen van het onderzoek

Er zijn een aantal beperkingen aan dit onderzoek. Vooraleerst is er het beperkt aantal respondenten. Omwille van de korte tijdsduur was het niet mogelijk om nog meer bedrijven uit eenzelfde sector te bevragen. Het onderzoek wordt veralgemeend voor de volledige financiële sector, terwijl er toch verschillen zitten in de aard van de financiële diensten. Aangezien de bevraagde bedrijven voornamelijk enkel in België gevestigd zijn, is het moeilijk om de bevindingen in dit onderzoek een internationaal karakter te geven. Het gebruik van *touchpoints* is namelijk sterk afhankelijk van land tot land.

5.2 Verder onderzoek

Zoals reeds aangegeven is het gebruik van *social media touchpoints* voor bedrijven in de financiële dienstensector een breed en complex onderzoeksdomein. Dit onderzoek gaat niet verder in op de impact van het aantal volgers en fans per kanaal. Nochtans is het mogelijk om de sociale mediastrategie nog beter af te stemmen wanneer een bedrijf weet op welke kanalen zij het beste scoort. Het is ook aangewezen om dit te vergelijken met klassieke mediakanalen.

Zoals besproken in de resultaten zijn er een aantal *social media touchpoints* waarop een bepaald bedrijf aanwezig is, maar die niet beheerd worden door het bedrijf zelf. Wat een bedrijf kan doen om hier controle over te krijgen, moet nog verder onderzocht worden.

Dit onderzoek kan een aanleiding zijn tot een kwantitatief onderzoek op grotere schaal. Zo zou het interessant zijn om een groot aantal bedrijven in de financiële dienstensector te bevragen. De bevraging zou meer inzicht kunnen verschaffen in het gebruik van *social media touchpoints* op basis van de parameters eigen aan de financiële dienstensector die in dit onderzoek aangestipt zijn.

6 Referentielijst

- Adjei, M. T., Noble, S. M., & Noble, C. H. 2010. The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5): 634-653.
- Ajit, R. 2016. From Brand to Customer. *Journal of Creating Value*, 2(1): 18-30.
- Anderl, E., Schumann, J.H., & Kunz, W. 2016. Helping Firms Reduce Complexity in Multichannel Online Data: A New Taxonomy-Based Approach for Customer Journeys. *Journal of Retailing*, 92(2): 185-203.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., & Teunissen, J. 2005. *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.
- Baxendale, S., Macdonald, E.K., & Wilson H.N. 2015. The Impact of Different *Touchpoints* on Brand Consideration. *Journal of Retailing*, 91(2): 235-253.
- Boblin, S.L., Ireland, S., Kirkpatrick, H., & Robertson, K. 2013. Using Stake's Qualitative Case Study Approach to Explore Implementation of Evidence-Based Practice. *Qualitative Health Research*, 23(9): 1267-1275.
- Bolton, R.N., Gustafsson, A., Janet, M.K., Sirianni, N.J., & Tse, D.K. 2014. Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, 25(2): 253-274.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. 2009. The consumer decision journey. *The McKinsey Quarterly*, 3: 96.
- Custer, L. 2018. Mapping the way. *Quality Progress*, 51(5), 46-51.
- Denzin, N., & Lincoln Y. 2005. *The Sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Devillé, A. 2008. *Schuilten in de schaduw: mensen zonder wettig verblijf in de Belgische samenleving : een kwalitatieve 'multi-method' benadering*. Mechelen: Kluwer.
- De Vries, W. jr., & Borchert, T. 2018. *Dienstenmarketingmanagement* (7de dr. ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Duffy, H. 2005. Outsourcing Marketing. *Accounting Today*, 22.
- Edelman, D. 2010. Branding in the Digital Age. *Harvard Business Review*, 88(12): 62-69.
- Elad, J. 2018. *LinkedIn for Dummies*. Newark: John Wiley & Sons Incorporated.
- Følstad, A., & Kvale, K. 2018. Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2): 196-227.
- Grewal, D., Roggeveen, A.L., & Nordfält, J. 2017. The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1): 1-6.

Google+. s.d. Google+ is niet meer beschikbaar voor consumentenaccounts (persoonlijke accounts) en merkaccounts
<https://plus.google.com/discover> (06/04/2019).

Hallikainen, H., Alamäki, A., & Laukkanen, T. 2018. Individual preferences of digital *touchpoints*: A latent class analysis. ***Journal of Retailing and Consumer Services***.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.014> (16/10/2018).

Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. 2016. Improving service quality through customer journey analysis. ***Journal of Service Theory and Practice***, 26(6): 840-867.

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. 2015. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 3(45): 377-401.

Ieva, M., & Ziliani, C. 2018. The role of customer experience *touchpoints* in driving loyalty intentions in services. ***The TQM Journal***, 30(5): 444-457.

Khim-Yong, G., Cheng-Suang, H., & Zhijie, L. 2013. Social Media Brand Community and Consumer Behavior: Quantifying the Relative Impact of User- and Marketer-Generated Content. ***Information Systems Research***, (24)1: 88-V.

Knowledge@Wharton. 2004. Getting close to the customer: Quantitative vs. Qualitative Approaches.
<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/getting-close-to-the-customer-quantitative-vs-qualitative-approaches/> (28/04/2019).

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L., Piercy, N., Broere, F., Borchert, T., Feijen, E., & Vink, L. 2013. ***Principes van marketing*** (6de ed.). Amsterdam: Pearson.

Kranzbühler, A.M., Kleijnen, M.H.P., & Verlegh P.W.J. 2018. Outsourcing the pain, keeping the pleasure: effects of outsourced *touchpoints* in the customer journey. ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 1-20.
<https://doi.org/10.1007/s11747-018-0594-5> (18/10/2018).

Lagae, W. 2018. De kwalitatieve onderzoeksmethode in marketingmanagement, ***FEB KU Leuven PowerPoint***: 1: FEB KU Leuven Campus Antwerpen.

Lemon, K.N., & Verhoef, P.C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. ***Journal of Marketing***, 80: 69-96.

Motley-Saunders, C. 2006. THE PROS AND CONS OF outsourcing. ***Office Solutions***, 23(4): 36-37.

Newson, A., & Patten, J. 2017. ***Blogging and Other Social Media: Exploiting the Technology and Protecting the Enterprise***. London: Routledge.

Ng, P.K., & Tung, B. 2018. The importance of reward and recognition system in the leadership of virtual project teams: a qualitative research for the financial services sector. ***Journal of Transnational Management***, 23(4): 198-214.

Pareigis, J., Edvardsson, B., & Enquist, B. 2011. Exploring the role of the service environment in forming customer's service experience. ***International Journal of Quality and Service Sciences***, 3(1): 110-124.

- Pervez, G., & Grønhaug, K. 2005. **Research Methods in Business Studies: A Practical Guide** (3de ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- QSR International Pty Ltd. s.d. NVivo for academics.
<https://www.qsrinternational.com/nvivo/who-uses-nvivo/academics> (06/11/2018).
- Quesenberry, K.A. 2018. **Social media strategy: marketing, advertising, and public relations in the consumer revolution** (2de ed.). Maryland (USA): Rowman & Littlefield.
- Rhodes, J., Lok, P., Loh, W., & Cheng, V. 2016. Critical success factors in relationship management for services outsourcing. **Service Business**, 10(1): 59-86.
- Ridder, H.G. 2017. The theory contribution of case study research designs. **Business Research**, 10: 281-305.
- Rosenbaum M.S., Otalora, M.L., & Ramírez, G.C. 2017. How to create a realistic customer journey map. **Business Horizons**, 6: 143-150.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booiij, M., Borggreve, A., Booy, A., & Beltman, S. 2015. **Methoden en technieken van onderzoek** (7de ed.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Schmitt, B., Brakus, J.J., & Zarantonello, L. 2015. From experiential psychology to consumer experience. **Journal of Consumer Psychology**, 25(1): 166-171.
- Shenton, A. K. 2004. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. **Education for Information**, 22: 63-75.
- Silverman, D. 2006. **Doing qualitative research** (2de ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Smilansky, O. 2016. Building The Social Business Imperative. **Customer Relationship Management**, 20(7): 18.
- Smit, C. 2018. 220 Amazing LinkedIn Statistics and Facts (December 2018).
<http://expandedramblings.com/index.php/by-the-numbers-a-few-important-linkedin-stats/>
 (26/12/2018).
- Stephen, A.T. & Galak, J. 2012. The effects of traditional and social earned media on sales: A study of a microlending marketplace. **Journal of Marketing Research**, 49(5): 624-639.
- Straker, K., Wrigley, C., & Rosemann, M. 2015. Typologies and *touchpoints* : designing multi-channel digital strategies. **Journal of Research in Interactive Marketing**, 9(2): 110-128.
- Tang, T., & Mahoney, L.M. 2016. **Strategic Social Media: From Marketing to Social Change**. Newark: Wiley.
- Tuten, T.L., & Solomon, M.R. 2017. **Social Media Marketing**. Londen: SAGE Publications.
- Van Belleghem, S. 2017. **Customers the day after tomorrow: Hoe trek je klanten aan in een wereld van AI bots en automatisering**. Culemborg: Uitgeverij Lannoo nv.
- Vernali, K. 2018. Understanding customer journey from the lenses of complexity theory. **The Service Industries Journal**, 1-16.
- Voorhees et al. 2017. Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. **Journal of Business Research**, 79: 269-280.

- Wheeler, J.C. 2017. ***Pinterest***. Minneapolis: Abdo Publishing.
- Xu, L., Duan, J., & Whinston, A. 2014. Path to Purchase: A Mutually Exciting Point Process Model for Online Advertising and Conversion. ***Management Science***, 60(6): 1392-1412.
- Yin, R.K. 2003. ***Case Study Research, Design and Methods***. Newbury Park: Sage Publications.
- Yuzdepski, Z. 2018. Needs-Based Selling: Following 5 Phases of the Modern Customer Journey. <https://www.vendasta.com/blog/following-modern-customer-journey> (25/04/2019).
- Zaglia, M.E. 2013. Brand communities embedded in social networks. ***Journal of Business Research***, 66(2): 216-223.
- Zarella, D. 2010. ***The Social Media Marketing Book***. Sebastopol (Canada): O'Reilly Media.
- Zomerdijk, L.G. & Voss, C.A. 2010. Service design for experience-centric services. ***Journal of Service Research***, 13(1): 67-82.

Bijlage 1

Tabel B.1 Non respons

Non respons	
Bedrijf	Opmerking
Poppy	Geen antwoord
Deutsche Bank	Geen antwoord
Argenta	Geen antwoord
NN	Geen antwoord
Deloitte	Geen medewerking
EY	Geen antwoord
PwC	Geen medewerking
KPMG	Nieuwe verantwoordelijke
TriFinance	Geen antwoord
Moore Stephens	Geen antwoord
NMnetMedia	Geen antwoord
Lincelot	Geen antwoord
Omcollective	Geen antwoord
Onlyhumans	Geen antwoord
Zigt	Geen antwoord
Social Lemon	Geen antwoord
Are Agency	Geen antwoord

Bron: eigen verwerking

Bijlage 2

Vragenlijst zelfbeherende bedrijven

- Wat is uw functie?
- Welke social media touchpoints worden er gebruikt?
- Waarom worden niet alle social media touchpoints gebruikt (indien van toepassing)?
- Hoe en welke social media touchpoints worden gebruikt in de prepurchase (de periode voor de aankoop), purchase (de aankoop) en postpurchase fase (periode na de aankoop)? (geef een rating)
- In welke fase van de customer journey wordt het meeste belang gehecht aan social media touchpoints?
- Aan welke social media touchpoints wordt het meeste belang gehecht door het bedrijf en waarom?
- Waar en wanneer komen klanten via social media touchpoints in contact met medewerkers van het bedrijf?
- Waar en wanneer komen klanten via social media touchpoints in contact met andere klanten en hoe wordt dit gemonitord?
- Hoe en hoe frequent worden de social media touchpoints gebruikt door de beheerder?
- Welke social media touchpoints worden gelinkt met elkaar – voor welke acties – in welke fase van de customer journey?
- Is er een standaardprocedure voor medewerkers wanneer een klant contact zoekt via een social media touchpoint?
- Waar zitten de gaps in het proces? Welke aspecten van de sociale mediastrategie kunnen nog verbeterd worden?
- Wat doen uw concurrenten op dit gebied?
- Waar is de inzet van klanten het meest belangrijk in de customer journey?
- Hoe kadert de sociale mediastrategie binnen de algemene bedrijfsstrategie?
- Waarom worden de social media touchpoints niet uitbesteed?

Vragenlijst uitbestedende (en combinatie zelfbeherende) bedrijven

- Wat is uw functie?
- Welke social media touchpoints worden er gebruikt?
- Waarom worden niet alle social media touchpoints gebruikt (indien van toepassing)?
- Hoe en welke social media touchpoints worden gebruikt in de prepurchase (de periode voor de aankoop), purchase (de aankoop) en postpurchase fase (periode na de aankoop)? (geef een rating)
- In welke fase van de customer journey wordt het meeste belang gehecht aan social media touchpoints?
- Aan welke social media touchpoints wordt het meeste belang gehecht door het bedrijf en waarom?
- Waar en wanneer komen klanten via social media touchpoints in contact met medewerkers van het bedrijf?
- Waar en wanneer komen klanten via social media touchpoints in contact met andere klanten en hoe wordt dit gemonitord?
- Hoe en hoe frequent worden de social media touchpoints gebruikt door de beheerder?
- Welke social media touchpoints worden gelinkt met elkaar – voor welke acties – in welke fase van de customer journey?
- Is er een standaardprocedure voor medewerkers wanneer een klant contact zoekt via een social media touchpoint?

- Waar zitten de gaps in het proces? Welke aspecten van de sociale mediastrategie kunnen nog verbeterd worden?
- Wat doen uw concurrenten op dit gebied?
- Waar is de inzet van klanten het meest belangrijk in de customer journey?
- Hoe kadert de sociale mediastrategie binnen de algemene bedrijfsstrategie?
- Heeft de klant een invloed op het beheren van de social media touchpoints? Worden er social media touchpoints samen beheerd?
- Hoe werd de keuze gemaakt door de klant om sociale media uit te besteden?
- Hoe controleert de klant de kwaliteit van uw dienstverlening?

Persbericht

Vermaelen Dakota
Garestalaan 7, 3010 Kessel-Lo
+32 (0)492 62 02 89, dakota.vermaelen@gmail.com
<https://www.linkedin.com/in/dakotavermaelen/>

PERSBERICHT

16 mei 2019 11u40

Voor onmiddellijke vrijgave

Bedrijven in de financiële sector als vriend op sociale media

Financiële dienstverlenende bedrijven zetten in op hun sociale mediastrategie

Het aantal bedrijven die actief zijn op sociale media kent nog steeds een sterke groei. Ook dienstverlenende bedrijven zoeken meer en meer hun weg naar de consument via deze kanalen.

Sociale media wordt vooral gebruikt onder vrienden en familie. Maar ook bedrijven hebben reeds hun weg gevonden naar de consument. Uit een onderzoek van de KU Leuven blijkt dat niet elk bedrijf in de financiële dienstensector optimaal gebruik maakt van de beschikbare sociale mediakanalen. Hier moet een onderscheid gemaakt worden tussen bedrijven die hun sociale media uitbesteden en zij die het zelf beheren. Het is dan ook niet verwonderlijk dat bedrijven die hun sociale media uitbesteden beter zichtbaar en herkenbaar zijn voor consumenten.

Liken, delen en reageren

Wanneer een consument op zoek is naar een dienst, gaat hij voorafgaand vaak kijken op sociale media. Facebook is veruit het populairste kanaal gevolgd door LinkedIn, Instagram en Twitter. Dit komt doordat Facebook gebruiksvriendelijk is en zowel de consumenten als de bedrijven in de financiële sector hiermee vertrouwd zijn. Naast Facebook is LinkedIn het beste platform om aanwezig op te zijn. Dankzij de uitgebreide netwerk mogelijkheden speelt dit kanaal een belangrijke rol in het koopproces van een financiële dienst. Instagram doet het vooral goed bij het jongere publiek en kent een stijgend belang. Net zoals bij Facebook, is het op Instagram mogelijk om rechtstreeks doorgestuurd te worden naar het invullen van een offerte of contract. Twitter wordt dan weer gebruikt om meer naamsbekendheid te genereren. Facebook, Instagram en Twitter worden daarnaast ook gebruikt om het contact met de consument te behouden na de aankoop van de financiële dienst.

Een aantal sociale mediakanalen hebben hun weg naar de consument echter nog niet gevonden, of niet meer. Zo besliste Google+ om haar sociale netwerk op te doeken en wordt er weinig belang gehecht aan kanalen zoals Pinterest, Flickr en Foursquare.

Door het groeiende belang dat gehecht wordt aan een sociale mediastrategie, kiezen sommige bedrijven ervoor om dit uit te besteden. Wanneer de keuze wordt gemaakt door een bedrijf om samen te werken met een extern bureau, dient rekening te worden gehouden met de volgende factoren: de kostprijs van de uitbesteding, de kwaliteit van de dienstverlening van het extern bureau en de kennis over sociale media die het bedrijf reeds zelf bezit. Eens bedrijven ervoor kiezen om hun sociale media uit te besteden, zullen zij merken dat het gemakkelijker wordt om de klantenreis van hun consument in kaart te brengen.

FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSWETENSCHAPPEN
CAMPUS CAROLUS ANTWERPEN
KORTE NIEUWSTRAAT 33
2000 ANTWERPEN
TEL. + 32 3 201 18 40
FEB.ANTWERPEN@KULEUVEN.BE

