

# SocialBusiness

Social business patterns met succes toegepast door toonaangevende en vooruitstrevende organisaties





Verandering is de nieuwe constante. Organisaties hebben te maken met verschillende macro-economische trends, zoals krimpende en zeer veranderlijke economische cycli, een machtsverschuiving in de commerciële relaties tussen koper en verkoper en personeel dat steeds meer internationaal verspreid is.

Gelukkig zijn er ook nieuwe trends en mogelijkheden op technologisch en zakelijk gebied, die organisaties helpen zich aan de macro-economische veranderingen aan te passen of er zelfs hun voordeel mee te doen. Door alle mogelijkheden op het gebied van cloud, mobiele apparaten en social media te combineren, kunnen organisaties innovaties sneller ontwikkelen en doorvoeren, hun klanten beter begrijpen en bedienen en hun personeel overal beter bij betrekken. In deze paper wordt gekeken hoe organisaties gebruik kunnen maken van werkwijzen en mogelijkheden op het gebied van social business om zichzelf te transformeren en concurrentievoordeel en nieuwe bedrijfswaarde te creëren.

Een social business is een organisatie waarvan de cultuur en de systemen de ontwikkeling van netwerken tussen mensen stimuleren om zo nieuwe bedrijfswaarde te creëren. Een social business verbindt mensen met elkaar, zodat ze door middel van gesprekken en het publiceren van informele content snel informatie, kennis en ideeën kunnen uitwisselen. Zowel sociale gespreksinhoud als gestructureerde data worden geanalyseerd vanuit meerdere kanalen en bronnen om zo inzicht te krijgen in de visie van interne en externe belanghebbenden. Dit alles leidt tot een snellere innovatie en bedrijfsvoering, betere besluitvorming en een grotere betrokkenheid en tevredenheid van klanten en medewerkers. Een social business profiteert van lagere operationele kosten, snellere productintroducties, een nauwere betrokkenheid van klanten en medewerkers en een hogere winstgevendheid.

Veel organisaties beseffen het nog niet. Ze hebben geen duidelijk beeld van de omvang van de potentiële bedrijfswaarde die een social business kan opleveren. Een onderzoek geeft aan dat een social business wel \$ 1,3 biljoen aan potentiële waarde kan opleveren, in slechts vier bedrijfstakken!<sup>3</sup> In andere woorden, social business zal waarschijnlijk tot een niveau van waardevermeerdering leiden dat vergelijkbaar is met dat van de invoering van online winkelmogelijkheden (e-business) een decennium geleden. Hetzelfde onderzoek geeft echter ook aan dat slechts drie procent van de onderzochte organisaties vorig jaar werkelijk voordeel haalde uit social media, in relatie tot alle stakeholders.

Er zijn toonaangevende bedrijven in een aantal bedrijfstakken die inzien dat social business een enorme kans biedt om hun organisaties te transformeren en een aanzienlijke waardecreatie te stimuleren. Deze bedrijven zetten naast Facebook en andere openbare sociale netwerken, hun eigen sociale mogelijkheden in voor bedrijfsprocessen die externe en interne belanghebbenden, zoals klanten, partners en werknemers, met elkaar verbinden. Ze passen hun belangrijkste bedrijfsprocessen aan door menselijke interactie mogelijk te maken als de geautomatiseerde procesonderdelen niet meer effectief genoeg zijn om de gewenste resultaten te behalen.

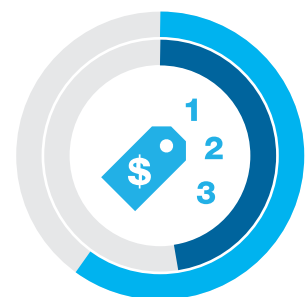
Welke sociale bedrijfsprocessen leveren op dit moment wezenlijke bedrijfswaarde? Organisaties die hun klantenservice hebben gesocialiseerd, hebben hun klantverlies weten terug te brengen met wel vijf procent, waardoor de winst met 68 procent toenam. Door te socialiseren konden bedrijven de ontwikkelingstijd van nieuwe producten tot wel tweederde verkorten. Humanresourceafdelingen hebben de inwerkperiode voor nieuwe werknemers met twee dagen kunnen verkorten. Marketingafdelingen hebben hun market exposure via social media met 100% kunnen verhogen. Sommige organisaties hebben hun salesprocessen een boost gegeven door hun verkopers en klanten beter met elkaar in contact te brengen. Hierdoor steeg de omzet met 40% en nam de efficiëntie met 50% toe.

Hoe veranderen organisaties hun processen precies en hoe worden ze een social business? Welke best practices zijn naar voren gekomen? Deze vragen zullen worden beantwoord via de Social Business Patterns op de volgende pagina's.



54%

van de bedrijven verwacht hun klantenserviceprocessen binnen twee jaar uit te breiden met sociale mogelijkheden; op dit moment is dat nog **38%**<sup>1</sup>



60%

is van plan om de salesprocessen te voorzien van sociale mogelijkheden; nu is dat nog **46%**<sup>2</sup>

Social Business Patterns zijn vergelijkbaar met bedrijfsprocesstromen: ze vertegenwoordigen een herhaalbare, getoetste set waardecreërende activiteiten.

## Social Business Patterns

Organisaties met relatief veel ervaring met social business-perspectieven en -technieken zien kansen om bepaalde bedrijfsprocessen en de uitvoering daarvan te verbeteren via de implementatie van Social Business Patterns. Deze patterns zijn vergelijkbaar met bedrijfsprocesstromen: ze vertegenwoordigen een herhaalbare, getoetste set waardecreërende activiteiten. Sommige organisaties beginnen met de implementatie van slechts één pattern, maar weten dat ze meer voordeel kunnen behalen door na verloop van tijd meerdere patterns te implementeren.

In tabel 1 worden zes Social Business Patterns beschreven die organisaties kunnen implementeren voor snelle bedrijfsresultaten. De tabel geeft ook aan waar u per Social Business Pattern meer informatie kunt vinden.

"Ik heb meer dan 30 IBM-klienten gesproken die niet alleen hebben geprofiteerd van de implementatie van een social business IT-oplossing, maar dit ook in hun bedrijfsresultaten terugzien...de ROI is reëel."<sup>4</sup>

Social Business Pattern	Toegevoegde waarde
<b>Expertise vinden</b> (Zie pagina 5 voor meer informatie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snel de juiste mensen of gepubliceerd materiaal met de benodigde expertise vinden om een probleem op te lossen;</li> <li>• de beste middelen met elkaar verbinden om effectief aan de klantbehoeften te voldoen;</li> <li>• herbruikbare oplossingen voor veelvoorkomende problemen documenteren en delen;</li> <li>• medewerkers voelen zich meer betrokken en worden productiever.</li> </ul>
<b>Inzicht krijgen in wat er bij de klant leeft</b> (Pagina 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snel inzicht krijgen in de meningen en voorkeuren van de klant met het oog op bestaande of potentiële producten en diensten;</li> <li>• belangrijke klantbeïnvloeders vaststellen en gebruiken om marketingactiviteiten efficiënter te maken.</li> </ul>
<b>Kennisdeling verbeteren</b> (Pagina 7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennis efficiënter en doeltreffender vastleggen, delen en toegankelijk maken;</li> <li>• innovatie verhogen via een breder bereik van ideeën;</li> <li>• niet-productieve tijd besteed aan het zoeken en uitwisselen van informatie terugbrengen.</li> </ul>
<b>Wervings- en inwerkprocedures verbeteren</b> (Pagina 8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gezamenlijk de juiste kandidaat voor de juiste functie vinden;</li> <li>• beoordelings- en indienstnemingsprocessen stroomlijnen;</li> <li>• nieuwe medewerkers verbinden, enthousiasmeren en behouden;</li> <li>• contextafhankelijke expertise aanbevelen om de productiviteit van nieuwe medewerkers te verhogen.</li> </ul>
<b>Fusies en overnames beheren</b> (Pagina 9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• het algehele slagingspercentage van fusie- en overnameactiviteiten verhogen;</li> <li>• bedrijfsvisie voorafgaand, tijdens en na de fusie of overname effectiever vaststellen en communiceren;</li> <li>• de vorming van één bedrijfsgemeenschap en -cultuur versnellen.</li> </ul>
<b>Veiligheid op de werkvloer creëren en verbeteren</b> (Pagina 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de communicatie van nieuwe of gewijzigde veiligheidsregels- en procedures versnellen;</li> <li>• vertragingen in projectuitvoering door werkelijke of potentiële veiligheidskwesties terugbrengen of wegnemen;</li> <li>• innovatie van veiligheidsprocedures verbeteren door de dialoog tussen veiligheidsdeskundigen en medewerkers te verbeteren.</li> </ul>

Tabel 1: De waardetoevoeging van Social Business Patterns

## Expertise vinden

De meeste mensen hebben er moeite mee de juiste expertise te vinden om snel een probleem op te lossen of om een bedrijfskans op de juiste manier te benutten, of de expertise nu te vinden is bij een persoon of in gepubliceerd materiaal. Dit gaat ten koste van de betrokkenheid, de doeltreffendheid en de productiviteit van medewerkers. Op extern niveau leidt dit gebrek aan direct beschikbare expertise tot het mislopen van verkoopkansen en minder tevredenheid onder bestaande klanten die service en ondersteuning nodig hebben. Deze Social Business Pattern laat zien hoe relevante expertise kan worden ontdekt, vastgelegd en gedeeld om zowel de interne als externe bedrijfsprocessen te ondersteunen.

### Zakelijke uitdagingen

Veelvoorkomende uitdagingen waarbij deze Social Business Pattern baat biedt aan bedrijven:

- medewerkers delen niet proactief expertise of kennis met elkaar;
- medewerkers en zakenpartners kunnen de expertise die ze nodig hebben om klanten ondersteuning te bieden en problemen met interne processen op te lossen niet vinden;
- de winstgevendheid daalt omdat dezelfde oplossing steeds opnieuw wordt uitgevonden door verschillende medewerkers en zakenpartners;
- verkoopinspanningen leiden niet tot het gewenste resultaat, omdat de organisatie de prospect niet weet te overtuigen met relevante informatie en expertise;
- de onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten leiden niet tot interesse bij de klant of een snelle productie van de gewenste producten;
- de expertise van medewerkers die bijna met pensioen gaan wordt niet tijdig vastgelegd.

### Aanbevolen acties

Deze Social Business Pattern omvat de volgende acties:

- analyses gebruiken voor sociale interacties, bestanden en andere middelen om verborgen expertise in uw bedrijf aan het licht te brengen;
- menselijke en digitale expertisebronnen aanbevelen aan medewerkers en zakenpartners afgestemd op hun werkzaamheden;
- sociale tools leveren waarmee interne en externe belanghebbenden kunnen communiceren en samenwerken met experts;
- innovatieve oplossingen voor interne en klantgerelateerde problemen documenteren en delen met anderen;
- medewerkers belonen die proactief expertise delen met anderen en samenwerken om problemen op te lossen, en deze oplossingen documenteren.

### Aangevoelde voordelen

Organisaties die de werkwijzen van deze Social Business Pattern hebben toegepast, hebben de volgende voordelen gerealiseerd:

- een verbetering van 30% in de snelheid waarmee experts worden gevonden;<sup>6</sup>
- een toename van 55% in de zichtbaarheid van deskundigen per vakgebied op de openbare website van het bedrijf.<sup>7</sup>

### Ervaring van IBM

De medewerkers van IBM beschikken over een enorme cumulatieve expertise. Om deze kennis beter te kunnen inzetten, heeft IBM analyses, aanbevelingen van experts en andere mogelijkheden om expertise te vinden ontwikkeld voor intern gebruik. De profielen, blogs en emails (met toestemming) van medewerkers en opslaglocaties en andere informatiebronnen worden automatisch uitgekamd en handmatig doorzocht om expertise te vinden.

Lowes zette interne gemeenschappen op om best practices te delen en een beter inzicht te krijgen in zijn menselijke kapitaal binnen de winkels. Clarissa Felts, VP of Collaboration bij Lowes, vertelde tijdens Connect 2013 hoe het gebruik van IBM Connections heeft geleid tot een verbetering van de wervingsprocessen binnen het hoofdkantoor, waarbij bewezen talent gezocht werd dat uit eigen ervaring bekend is met de winkelomgeving.

Salesmedewerkers van Asian Paints vonden het lastig om hun best practices te delen en om nieuwe manieren te vinden om wederverkopers te ondersteunen en ze beschikten niet over de mogelijkheid om dit soort problemen met het hele salesteam te communiceren. Inmiddels wordt er intensief gebruikgemaakt van IBM Connections-software. Dit blijkt een uitstekende tool voor probleemoplossing door de mogelijkheid om innovaties, expertise en optimale werkwijzen te delen.

---

“De toevoeging van sociale functies en mobiele toegang tot CRM-applicaties heeft geleid tot een productiviteitsverhoging van 26,4 procent onder de salesmedewerkers.”<sup>5</sup>

---

Ricoh heeft deze problemen aangepakt door de werkprocessen zo aan te passen dat het personeel documenten in ruwe versie kan publiceren met de SmartCloud Engage Connections-mogelijkheden. De internationale verkoopafdelingen kunnen vervolgens samen aan de revisie van deze documenten werken. Deze verandering komt deels voort uit de behoefte aan een proactievere methode om markt- en klantinformatie van de afzonderlijke internationale verkoopafdelingen samen te voegen, zodat producten beter kunnen worden aangepast aan de lokale behoeften.

De oplossing lag in een zelfbedieningsportal, Lifeline, die diensten levert aan alle belangrijke belangengroepen van Reliance, van klanten en prospects tot medewerkers en tussenpersonen. De portal biedt klanten de mogelijkheid om op één plek verzekeringen te zoeken en af te sluiten, hun portefeuille te beheren en hun premies te betalen. Door alle klant- en transactiegegevens op te slaan in een geconsolideerde datawarehouse beschikt Reliance over een algeheel overzicht van de productaanbiedingen die wel en niet succesvol zijn.

---

“Veel zakelijke technologiebedrijven bieden social media-oplossingen of analytische producten, maar IBM is de eerste die de twee met elkaar verbindt.”<sup>14</sup>

---

## Inzicht krijgen in wat er bij de klant leeft

Uit een recent onderzoek blijkt dat “96% van de ondervraagden aangaf dat er geen sprake is van een zinvolle integratie tussen de externe bezigheden van het bedrijf (zoals klantbenadering via social media en klant- en leveranciersgemeenschappen) en de interne sociale samenwerkingsplatformen”.<sup>8</sup> Een social business kan marktkansen optimaal benutten, omdat ze gebruikmaakt van analytische technologieën om via meerdere kanalen en bronnen te achterhalen wat er bij de klant leeft. Vervolgens worden de verworven inzichten in de interne sociale systemen en processen opgenomen, waardoor medewerkers hun klanten kunnen benaderen met relevante oplossingen. Deze Social Business Pattern laat zien hoe organisaties hun klanten beter kunnen bedienen, sneller nieuwe omzet kunnen behalen en de ontwikkelingskosten van producten en diensten kunnen verlagen.

### Zakelijke uitdagingen

Veelvoorkomende uitdagingen waarbij deze Social Business Pattern baat biedt aan bedrijven:

- niet in staat zijn de ontwikkelende behoeften van bestaande en potentiële klanten en markten te begrijpen en in te spelen op deze behoeften met relevante aanbiedingen;
- moeite hebben om de focus op massamarketing (sneller) te verschuiven naar belangrijke individuen die invloed hebben op grote aantallen potentiële klanten.

### Aanbevolen acties

Deze Social Business Pattern omvat de volgende acties:

- sociale bewakingstools implementeren om klanten te kunnen ‘horen’ en begrijpen;
- analytische tools voor data en social media inzetten om inzicht te krijgen in de behoeften, wensen en voorkeuren van bestaande en potentiële klanten;
- gebruikmaken van sociale communicatietools om te communiceren met invloedrijke individuele klanten en belangrijke beïnvloeders;
- inzichten over klanten bespreken in interne sociale systemen om gezamenlijk nieuwe product- en dienstmogelijkheden vast te stellen, te prioriteren en te ontwikkelen.

### Aangetoonde voordelen

Organisaties die de werkwijzen van deze Social Business Pattern hebben toegepast, hebben de volgende voordelen gerealiseerd:

- een verlaging van bijna 50% van de klant/agent-servicekosten<sup>9</sup>;
- een verlaging van ruim 50% van de ontwikkelingstijd voor nieuwe diensten en functies<sup>10</sup>;
- 20% minder manuren om nieuwe productinformatie op te stellen<sup>11</sup>;
- een year-over-year groei van 100% van het gemiddelde in nieuwe verkopen<sup>12</sup>.

### Ervaring van IBM

IBM heeft zijn expertise- en analysemogelijkheden geleverd aan een aantal van de voornaamste sportevenementen ter wereld, waaronder het tennisevenement US Open en de Masters-golfoertoernooien. IBM werkt samen met de sponsors van de evenementen om snel tot inzichten te komen die helpen om de evenementactiviteiten beter te begrijpen. Sponsors kunnen ook leren van de klantinteractie op de website van het evenement.

IBM heeft zelfs eigen digitale evenementen uitgevoerd, Jams genaamd, waarbij inzichten werden verkregen vanuit online discussies tussen werknemers, zakenpartners, klanten en andere belanghebbenden. IBM voert ook Jams uit in opdracht van klanten die meer willen weten over hun werknemers en externe partijen.<sup>13</sup>

## Kennisdeling verbeteren

Pionierende social businesses verleggen hun focus van afzonderlijke kennistransacties naar constante kennisrelaties. Deze bedrijven creëren meerwaarde door kennis uit te wisselen buiten de interne grenzen die door de structuren en systemen van de organisatie zijn gecreëerd, en de traditionele grenzen tussen henzelf en hun partners en klanten. Bovendien zetten deze bedrijven spelelementen in om medewerkers die hun kennis openlijk delen te belonen. Deze Social Business Pattern laat zien hoe u sociale werkwijzen en mogelijkheden kunt gebruiken om collectieve kennis te vinden, delen en gebruiken om concurrentievoordeel te behalen in de snel veranderende wereld van vandaag.

### Zakelijke uitdagingen

Veelvoorkomende uitdagingen waarbij deze Social Business Pattern baat biedt aan bedrijven:

- buitensporige kosten die toe te schrijven zijn aan het 'niet weten wat we weten', wat leidt tot dubbel werk en het opnieuw bedenken van dezelfde oplossingen;
- vertragingen in omzetverantwoording en onnodige kosten door gebrek aan snelle uitvoering;
- verlies van marktaandeel doordat het huidige innovatieniveau ontoereikend is om concurrentievoordeel te kunnen creëren en behouden.

### Aanbevolen acties

Deze Social Business Pattern omvat de volgende acties:

- sociale communicatiefuncties toevoegen aan andere, bestaande bedrijfsapplicaties om open communicatie te stimuleren;
- kennis in het bezit van mensen net zo toegankelijk maken als gedocumenteerde kennis via expertise-aanbevelingen en altijd beschikbare communicatietools;
- spelelementen inzetten om sociale erkenning te bieden aan diegenen die hun kennis openlijk delen.

### Aangetoonde voordelen

Organisaties die de werkwijzen van deze Social Business Pattern hebben toegepast, hebben de volgende voordelen gerealiseerd:

- een verbetering van 30% in de snelheid waarmee experts worden gevonden<sup>16</sup>;
- een productiviteitsstijging van 20-25% doordat er minder statusvergaderingen nodig zijn<sup>17</sup>;
- versnelde probleemoplossing door een effectiever gebruik van communicatietools;
- verbeterde betrokkenheid en tevredenheid van werknemers.

### Ervaring van IBM

De onderzoeks- en professionele dienstenorganisaties binnen IBM zijn uitstekende voorbeelden van kennisgedreven bedrijven. Medewerkers van IBM Research beschikken over diepgaande kennis in bepaalde onderzoeksgebieden. Onder hen bevinden zich Nobelprijswinnaars en winnaars van andere prestigieuze prijzen. Veel van de onderzoekers bij het IBM Center for Social Business hebben een vooraanstaande rol gespeeld bij de ontdekking hoe kennis binnen organisaties wordt gedeeld en hoe deze methodes en tools kunnen worden verbeterd. Ze nemen actief deel aan klantrelaties van IBM binnen alle bedrijfstakken.<sup>18</sup>

Blue IQ is een programma waarmee IBM'ers social business-praktijken kunnen implementeren, waaronder kennisdeling. Blue IQ-vertegenwoordigers bieden sinds 2007 hun tijd en expertise aan om hun collega's te helpen succesvoller samen te werken. Ze helpen hun collega's beter te begrijpen waarom kennisdeling en andere sociale praktijken zo belangrijk zijn voor zowel hun eigen werkzaamheden als voor de gezamenlijke bedrijfsresultaten van IBM.

Russell's Convenience had behoefte aan een makkelijke manier om kennis te delen met de 25 winkels en de licentienemers, leveranciers en partners om bedrijfsproblemen snel te kunnen vaststellen en oplossen. Het bedrijf implementeerde de IBM SmartCloud Engage-diensten, zodat medewerkers naadlozer en transparanter konden communiceren met andere winkels en externe belanghebbenden.

TD Bank Group wilde de interne communicatie en samenwerking verbeteren, de bedrijfsprocessen standaardiseren en profiteren van de collectieve kennis en ervaring van zijn medewerkers. Het bedrijf implementeerde de social business-software van IBM Connections om betere bedrijfsprocessen te kunnen leveren via kennis en expertise die zijn blootgelegd door het netwerk en overtuigendere besluiten te kunnen nemen die zijn onderzocht door experts en gebaseerd op ervaringen in het verleden.

---

"Kennis is het belangrijkste economische middel geworden en de dominante, en misschien wel de enige, bron van concurrentievoordeel."<sup>15</sup>

---

Regeneron zette Kenexa in om contextgerelateerd wetenschappers te vinden, zowel in gedrukte media als online, en vond 400-600 schaarse, hooggeschoolde wetenschappers per jaar, zonder in te boeten op kwaliteit. In slechts een paar jaar is Regeneron opgeklommen van niets naar de nummer 2 in de Top Employers Survey van Science, 2011.

Dankzij een nieuw trackingsysteem voor sollicitanten, kon AMC Theaters de juiste kandidaten vinden. Dit leidde ertoe dat de bioscopen die geleid werden door managers die de 'fit'-strategie het dichtst benaderden, een omzetverhoging van 1,2% per klant behaalden, wat neerkomt op een extra netto-omzet van miljoenen dollars. AMC wist het aantal potentiële kandidaten te verhogen van 250.000 in 2006 naar 1,4 miljoen in 2008. De 'fit'-strategie van AMC verbond de juiste mensen met de juiste banen, waardoor het verloop van personeel met 11 procent daalde.

ZurickDavis, een wervingsbedrijf voor leidinggevendenden, gebruikt een portfolio van IBM-technologieën om de koppeling van kandidaten aan klanten te ondersteunen. Nadat de belangrijkste processen van sociale mogelijkheden waren voorzien, kon ZurickDavis 30% meer zoekopdrachten per jaar voltooien en is de tijd waarin functies worden vervuld met 25% verkort. De winstgevendheid is toegenomen met 100%.

## Wervings- en inwerkprocedures verbeteren

Het wordt voor organisaties steeds belangrijker om de beste talenten te vinden, aan te nemen en vast te houden om zo concurrentievoordeel te behalen en te behouden. Bedrijven moeten ook de effectiviteit van de inwerkprocedures verbeteren, zodat nieuwe werknemers snel acclimatiseren en productief zijn. Deze Social Business Pattern laat zien hoe deze doelstellingen kunnen worden bereikt door gebruik te maken van gemeenschappen en sociale netwerken die externe kandidaten in contact brengen met HR-medewerkers en managers die op zoek zijn naar nieuw personeel, maar ook nieuwe werknemers in contact brengen met hun directe leidinggevendenden, teamleden en andere expertisebronnen.

### Zakelijke uitdagingen

Veelvoorkomende uitdagingen waarbij deze Social Business Pattern baat biedt aan bedrijven:

- niet altijd de beste kandidaten kunnen vinden en binnenhalen;
- niet altijd de beste kandidaten kunnen vinden met betrekking tot de bedrijfscultuur en hun talenten kunnen koppelen aan de juiste vacatures;
- moeite hebben om ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers zo snel mogelijk productief zijn.

### Aanbevolen acties

Deze Social Business Pattern omvat de volgende acties:

- externe en interne sociale mogelijkheden inzetten om HR-personeel, managers die naar nieuw personeel zoeken en kandidaten met elkaar verbinden in het indienstnemingsproces;
- sociale mogelijkheden inzetten om nieuwe medewerkers in contact te brengen met HR-personeel, directe leidinggevendenden en andere nieuwe medewerkers tijdens de inwerkprocedure;
- gebruikmaken van interne sociale mogelijkheden om nieuwe medewerkers in contact te brengen met teamleden en de benodigde expertise om snel productief te worden.

### Aangetoonde voordelen

Organisaties die de werkwijzen van deze Social Business Pattern hebben toegepast, hebben de volgende voordelen gerealiseerd:

- een toename van 30% van het aantal gevonden kandidaten per jaar;<sup>19</sup>
- een vermindering van de benodigde tijd om open vacatures te vullen met 25%;<sup>20</sup>
- een vermindering van de inwerktijd van nieuwe medewerkers met twee dagen;<sup>21</sup>
- een verhoging van de time-to-value van nieuwe werknemers met 30%;<sup>22</sup>
- een minimale toename van 20% ten aanzien van personeelsbehoud.<sup>23</sup>

### Ervaring van IBM

Met meer dan 430.000 werknemers wereldwijd heeft IBM ruimschoots ervaring met het werven, aannemen en inwerken van nieuwe werknemers. De Human Capital Management (HCM)-processen worden regelmatig geoptimaliseerd en zijn de afgelopen jaren voorzien van sociale mogelijkheden.

IBM maakt gebruik van LinkedIn, Facebook, Twitter en YouTube ter ondersteuning van de externe wervingsprocessen. Potentiële kandidaten kunnen via deze kanalen op de hoogte worden gebracht van land- of functiegebonden vacatures waar IBM kandidaten voor zoekt en kunnen op deze manier ook in contact komen met IBM-recruiters. IBM-recruiters en managers die op zoek zijn naar nieuwe medewerkers kunnen de kandidaten leren kennen door online te communiceren en door hun sociale profielen op het internet te bekijken.

Tijdens de IBM-inwerkprocedure vullen nieuwe medewerkers hun interne sociale profiel in en worden ze in contact gebracht met hun leidinggevende en teamleden. Nieuwe medewerkers krijgen ook instructies hoe ze informatie en expertise kunnen vinden die ze nodig hebben om snel productief te zijn en hoe ze de sociale mogelijkheden kunnen gebruiken.

---

"Denk je eens in: het meeste dat je in de praktijk leert en wat je qua kennis nodig hebt voor je werkzaamheden, komt niet uit een of ander stoffig procedurehandboek, maar van de mensen om je heen."<sup>24</sup>

---



## Fusies en overnames beheren

Een traditionele manier om de waarde van een organisatie aanmerkelijk te verhogen is via goed doordachte fusies en overnames (Mergers and Acquisitions, M&A). Het falingspercentage onder M&A-activiteiten is echter ongelooflijk hoog. Vaak komt dit doordat de visie voor of de cultuur van het samengestelde bedrijf niet voldoende doordacht is of niet duidelijk is gecommuniceerd. Deze Social Business Pattern laat zien hoe organisaties technieken en technologieën voor sociale netwerken kunnen inzetten om een overtuigende, gedeelde visie te creëren en te communiceren, M&A-managementactiviteiten te verbeteren, en deskundigen met elkaar te verbinden die zowel de gezamenlijke cultuur als de werkzaamheden van de gecombineerde organisatie positief beïnvloeden.

### Zakelijke uitdagingen

Veelvoorkomende uitdagingen waarbij deze Social Business Pattern baat biedt aan bedrijven:

- leidinggevendenden hebben verschillende visies voor het gecombineerde bedrijf;
- managers en medewerkers begrijpen de strategische bedoeling of tactische activiteiten achter een M&A-activiteit niet;
- het gecombineerde bedrijf heeft twee afzonderlijke culturen;
- het verloop onder de medewerkers van de overgenomen organisatie is hoog.

### Aanbevolen acties

Deze Social Business Pattern omvat de volgende acties:

- een sociaal netwerk opzetten dat bestaat uit senior-leidinggevendenden, HR- en Corporate Communications-medewerkers uit beide organisaties om betrokkenheid en communicatiemogelijkheden te creëren voor de visie van het gedeelde bedrijf;
- meerdere sociale kanalen en tools inzetten om bepaalde M&A-activiteiten te bespreken en te communiceren en beslissingen over deze activiteiten te nemen;
- gebruikmaken van gemeenschappen om de culturen en expertise van de twee samenkomende bedrijven met elkaar te verbinden.

### Aangetoonde voordelen

Organisaties die de werkwijzen van deze Social Business Pattern hebben toegepast, hebben de volgende voordelen gerealiseerd:

- lagere integratiekosten doordat taken minder vaak dubbel worden gedaan;
- een minimale toename van 20% ten aanzien van personeelsbehoud<sup>26</sup>.
- een hogere productiviteit en lagere kosten dankzij een lager personeelsverloop en een hogere mate van betrokkenheid door culturele eenwording.

### Ervaring van IBM

IBM heeft sinds 2001 minstens 120 overnames voltooid<sup>27</sup> en heeft dankzij deze ervaringen veel geleerd over het opstellen van een algemene visie, het creëren van één bedrijfscultuur, het leiden van integratieactiviteiten en het behouden van betrokken medewerkers.

Het gebruik van sociale mogelijkheden heeft bij alle M&A-processen een belangrijke rol gespeeld. Medewerkers van IBM werken met elkaar en met externe partners om potentiële kandidaten voor overname te onderzoeken en te beoordelen. IBM-teams werken samen aan de argumentatie om een bepaalde M&A-activiteit te rechtvaardigen. Medewerkers van het overgenomen bedrijf nemen deel aan IBM's inwerkproces, waarin de sociale werkwijzen en mogelijkheden uitgebreid aan bod komen (zie Ervaring van IBM op pagina 8).

Bij TD Bank werd deze uitdaging bemoedigd door de snelle groei via overnames: de bank heeft op dit moment meer vestigingen in de Verenigde Staten dan in Canada. Om dit op te lossen, heeft de bank IBM Connections-software geïmplementeerd om een op werknemers gericht sociaal netwerk te creëren. Hierbij was het vooral van belang om medewerkers door de hele, wijdverbreide onderneming met elkaar in contact te brengen, expertise en informatie waarvan het personeel mogelijk niet op de hoogte is beter toegankelijk te maken, en personeel te stimuleren om zelf initiatief te nemen op het gebied van communicatie, samenwerking en sociaal netwerken.

Omron Europe was verdeeld in twee afdelingen met hun eigen afzonderlijke sales- en marketingteams die vaak dezelfde klanten bedienden. Het verbeteren van de communicatie en samenwerking tussen beide afdelingen moest ervoor zorgen dat klanten het bedrijf gingen herkennen als één Omron. "We zijn zoveel meer dan de optelsom van onze onderdelen", aldus Michael Min, Strategic Communication and eMarketing Manager.

"Bedrijven geven jaarlijks meer dan \$ 2 biljoen uit aan overnames. Toch blijkt uit studies steeds weer dat het falingspercentage van fusies en overnames ergens tussen de 70 en 90% ligt."<sup>25</sup>

“We zijn continu bezig het aantal ongelukken zo laag mogelijk te houden en we wilden de praktische expertise van onze medewerkers inzetten om te onderzoeken hoe we een zo veilig en productief mogelijke werkomgeving kunnen creëren en behouden”, aldus Adam Holbrook, Group European Environmental Health and Safety Manager bij Doncasters Group Ltd.

Medewerkers van Keyera zijn geografisch gezien wijdverspreid. Ongeveer een vijfde van hen werkt op het hoofdkantoor. De rest is verdeeld over de 16 gascentrales. De organisatie implementeerde de IBM Connections-software om bedrijfsinformatie toegankelijk te maken en om medewerkers te helpen hun kennis te delen en in contact te komen met hun collega's op andere locaties. Dankzij het gebruik van Connections kan Keyera een tijdige verspreiding van belangrijke veiligheidsregels en -controles garanderen.

---

“De bedrijfsveiligheid wordt grotendeels bepaald door de doeltreffendheid van de communicatie.”<sup>31</sup>

---

## Veiligheid op de werkvloer creëren en verbeteren

Veiligheid op de werkvloer richt zich tegenwoordig niet alleen op naleving en kosten, maar ook op proactieve communicatie en innovatie op het gebied van samenwerking. Dat is belangrijk. Uit een onderzoek van California's Division of Occupational Safety and Health (Cal/OSHA) bleek dat in de vier jaar na een Cal/OSHA-inspectie het aantal letselschadeclaims met 9,4% was afgenomen en dat er gemiddeld 26% bespaard was op compensatiegelden voor werknemers.<sup>28</sup> Deze Social Business Pattern helpt organisaties veiligheid niet langer uitsluitend te zien als een wettelijke verplichting, maar als een asset. Dit door relevante expertise vast te stellen en in te zetten en door het veiligheidsbewustzijn in de praktijk, de communicatie en de besluitvorming te verbeteren.

### Zakelijke uitdagingen

Veelvoorkomende uitdagingen waarbij deze Social Business Pattern baat biedt aan bedrijven:

- hoge kosten doordat men op de hoogte moet blijven van en moet voldoen aan de snel veranderende veiligheidsregels en -procedures;
- nieuwe veiligheidsprocedures worden niet effectief genoeg gecommuniceerd doordat de werkomgeving complex en verspreid is;
- veiligheidsdeskundigen kunnen werknemers niet snel genoeg op de hoogte brengen of opleiden door geografische verschillen en tijdsverschillen.

### Aanbevolen acties

Deze Social Business Pattern omvat de volgende acties:

- werknemers automatisch voorzien van de laatste, voor hun relevante veiligheidsexpertise via sociale software op mobiele apparaten;
- gemeenschappen creëren om veiligheidsdeskundigen in contact te brengen met werknemers om nieuwe of gewijzigde veiligheidsmaatregelen te delen;
- realtime, sociale communicatietools gebruiken om kantoorpersoneel met productiemedewerkers in contact te brengen voor gezamenlijke besluitvorming op het gebied van veiligheid.

### Aangetoonde voordelen

Organisaties die de werkwijzen van deze Social Business Pattern hebben toegepast, hebben de volgende voordelen gerealiseerd:

- drie keer zo weinig ongelukken onder belangrijke verkooppartners;<sup>29</sup>
- hogere productiviteit door kortere vertragingstijden in de projectuitvoering en minder gemiste werkuren door gewonde arbeiders;
- betere innovatie van veiligheidsprocedures dankzij een betere dialoog tussen deskundigen en arbeiders.

### Ervaring van IBM

IBM is al decennialang in het bezit van fabrieken, waarvan de meeste met schadelijke chemicaliën werken en die potentieel gevaarlijke machines gebruiken voor de vervaardiging van producten. Het bedrijf formaliseerde in 1967 zijn belofte op veiligheid op de werkvloer en heeft sindsdien altijd een laag ongevalpercentage.<sup>30</sup>

Deze Social Business Pattern is tot stand gekomen op basis van ontwikkelingen in de manier waarop IBM veiligheidswerkwijzen en -procedures communiceert en door lering te trekken uit het assisteren van klanten op het gebied van veiligheid.

“Bij de ontwikkeling van de laatste iteratie van het sociale bedrijfssoftwarepakket, heeft IBM veel aandacht besteed aan feedback, verzoeken en behoeften van klanten. Hoewel het bedrijf veel afzonderlijke, gespecialiseerde producten heeft op het gebied van social business, brengt dit nieuwe social businesssoftwarepakket al die producten nu samen in één algemeen platform. Dit maakt het voor bedrijven een stuk eenvoudiger om te implementeren.”<sup>32</sup>

## IBM en Social Business

Begin 2011 maakte IBM openbaar dat het een social business werd. Bestaande initiatieven werden versneld uitgevoerd om de medewerkers, klanten, partners en leveranciers van de organisatie beter met elkaar te verbinden. Door de transformatie van de bedrijfscultuur, de bedrijfsprocessen, de computersystemen en uiteindelijk de bedrijfsresultaten, heeft IBM enorme internationale ervaring met en kennis van social business opgedaan.

IBM is niet alleen zelf een social business, maar heeft ook andere bedrijven geholpen een social business te worden. Meer dan 60 procent van de Fortune 100-bedrijven hebben IBM-oplossingen voor social business aangeschaft.<sup>33</sup> De adviseurs van IBM werken dagelijks met organisaties uit alle bedrijfstakken en regio's om ze te helpen de transformatieve kracht van social business optimaal te benutten. IBM Social Business Agenda-workshops en Smarter Workforce Integration Services zijn slechts twee voorbeelden van de nauw met elkaar verbonden begeleiding die IBM zijn klanten biedt op het gebied van cultuur, processen en technologie.

Deze kennis van social business is ook doorgedrongen in gerelateerde IBM-software en cloudgebaseerde diensten, en in de implementatie en het gebruik daarvan zowel binnen het bedrijf als in de organisaties van klanten. Toen IBM in 2007 IBM Connections introduceerde, was het een van de eerste sociale bedrijfssoftwareproducten in een opkomende markt. Sindsdien is het sociale platform van IBM uitgegroeid tot een product dat kan worden gebruikt om sociale mogelijkheden in elke bedrijfsproces te implementeren.

IBM WebSphere Portal heeft zichzelf bewezen als de ideale opslagplaats voor functie- en processpecifieke sociale activiteiten. IBM Content Manager en IBM FileNet-diensten brengen traditionele zakelijke contentmanagementpraktijken samen met contentdeling via sociale kanalen. Ook IBM Unified Messaging, IBM Analytics en IBM Web Experience- en contentmanagementtechnologieën zijn in het sociale platform van IBM geïntegreerd. Dankzij de recente overname van Kenexa en zijn bekroonde Human Capital Management-oplossingen kan IBM nu nieuwe sociale mogelijkheden voor talentbeheer bieden.<sup>34</sup>

Het sociale platform van IBM is grotendeels toegankelijk vanaf mobiele apparaten, zoals tablets en smartphones. De sociale mogelijkheden van IBM zijn zelfs op grotere schaal beschikbaar als geïntegreerde applicaties in mobiele besturingssystemen, in vergelijking met de concurrentie.

De social business-software en clouddiensten van IBM worden door de meest invloedrijke onderzoeksbureaus vaak als toonaangevend beschouwd. Enkele voorbeelden:

- IDC heeft IBM voor de vierde keer op rij (2009-2012) benoemd tot marktleider in Worldwide Enterprise Social Software;<sup>35</sup>
- Gartner noemde IBM een 'Visionary' in de recentste beoordeling in de Enterprise Content Management-categorie;<sup>36</sup>
- Forrester Research deelde IBM in onder de 'Leaders' in de laatste Forrester Wave™ voor zakelijke sociale platforms<sup>37</sup> en de gelijksoortige beoordeling van leveranciers van cloudgebaseerde samenwerkingsdiensten;<sup>38</sup>
- IDC noemde IBM een 'Leader' in het meest recente marktonderzoek naar leveranciers van procesuitbestedingsdiensten op het gebied van HR, scholing en werving.<sup>39</sup>

De combinatie van een enorme expertise en een groot aanbod van implementatiediensten op het gebied van social business, samen met toonaangevende social business-mogelijkheden, geeft IBM een unieke positie om andere organisaties te helpen om informatie vast te leggen, inzichten te creëren en interacties tot stand te laten komen die tot werkelijke toegevoegde bedrijfswaarde leiden.

---

"Bij de ontwikkeling van de laatste iteratie van het sociale bedrijfssoftwarepakket, heeft IBM veel aandacht besteed aan feedback, verzoeken en behoeften van klanten. Hoewel het bedrijf veel afzonderlijke, gespecialiseerde producten heeft op het gebied van social business, brengt dit nieuwe social businesssoftwarepakket al die producten nu samen in één algemeen platform. Dit maakt het voor bedrijven een stuk eenvoudiger om te implementeren."<sup>32</sup>

---



1. Cortada, James et al. *The Business of Social Business: What works and how its done*. IBM Institute for Business Value, november 2012
2. *ibid.*
3. Chui, Michael et al. *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. McKinsey Global Institute, juli 2012. De vier bedrijfstakken zijn verpakte consumentenartikelen, financiële diensten aan consumenten, diensten van deskundigen en geavanceerde fabrieksproductie.
4. Guptill, Bruce. 'Live from Lotusphere: Customers and Accidental Social Business ROI.' *Saugatuck Technology 'Lens 360 Blog'*, 18 januari 2012
5. Wettemann, Rebecca. *Social, Mobile CRM Boost Sales Productivity*. Nucleus Research, maart 2012
6. Chui. *op. cit.*
7. Geciteerd door IBM CEO Ginni Rometty in haar kick-offvideo in januari 2013
8. *Current State of Social Engagement inside the Large Enterprise*. Dachis Group Social Business Council, augustus 2012
9. *Reliance Life Insurance Corporation: Gaining market leadership with breakthrough self-service*. IBM Corporation, 2010
10. *ibid.*
11. *Ricoh generates new ideas with lateral communication on a global scale*. IBM Corporation, 2012
12. *Reliance, op. cit.*
13. Voor meer informatie over IBM Jams gaat u naar [www.collaborationjam.com](http://www.collaborationjam.com)
14. O'Grady, Stephen. Geciteerd in 'IBM Makes its Social Computing Strategy Smarter.' *New York Times 'Bits'-blog*, 16 januari 2012
15. Drucker, Peter. *Managing in a Time of Great Change*. Truman Talley: New York, NY (1995), p. 271
16. Chui. *op. cit.*
17. *ibid.*
18. Voor meer informatie over IBM Cente for Social Business gaat u naar [www.research.ibm.com/social](http://www.research.ibm.com/social)
19. *ZurickDavis increases sales by approximately 120 percent annually*. IBM Corporation, 2012
20. *ibid.*
21. *TD Bank Group gains cohesion with social business software*. IBM Corporation, 2012
22. Chui. *op. cit.*
23. *ibid.*
24. Judy, Charlie. 'Empower Employees for Success with Social Onboarding.' *HR Fishbowl-blog*, 30 oktober 2012
25. Christensen, Clayton et al. 'The Big Idea: The New M&A Playbook.' *Harvard Business Review*, March 2011
26. Chui. *op. cit.*
27. Eurobas et al. 'List of mergers and acquisitions by IBM.' *Wikipedia*, 2012-2013
28. *Business Case for Safety and Health*. United States Department of Labor, Occupational Safety & Health Administration
29. *Connecting Employee Engagement and Key Metrics Impacts the Bottom Line for Caterpillar*. Kenexa Corporation, 2012
30. Zie [www.ibm.com/ibm/responsibility/employee\\_global\\_workplace\\_safety.shtml](http://www.ibm.com/ibm/responsibility/employee_global_workplace_safety.shtml)
31. Williams, Joshua. 'Improving Safety Communication Skills: Becoming an Empathic Communicator.' [www.safetyperformance.com](http://www.safetyperformance.com)
32. Carvalho, Larry. 'Notes from Lotusphere and thoughts on IBM.' *GigaOM Pro Blog*, 18 januari 2012
33. IBM to Acquire Kenexa to Bolster Social Business Initiatives. IBM Corporation, 27 augustus 2012
34. Voor een overzicht van door Kenexa gewonnen awards gaat u naar [www.kenexa.com/AboutKenexa/MediaRoom/OurAwards](http://www.kenexa.com/AboutKenexa/MediaRoom/OurAwards)
35. *IDC Worldwide Semiannual Software Tracker, 2H 2012*. IDC, april 2013
36. Gilbert, Mark et al. *Magic Quadrant for Enterprise Content Management*. Gartner, oktober 2012
37. Koplowitz, Rob. *The Forrester Wave™: Enterprise Social Platforms, 3e kwartaal 2011*. Forrester Research, augustus 2011
38. Keitt, TJ. *The Forrester Wave™: Cloud Strategies of Online Collaboration Software Vendors, 3e kwartaal 2012*. Forrester Research, augustus 2012
39. Rowan, Lisa. *IDC MarketScape: Worldwide HR BPO 2012 Vendor Analysis*. IDC, Document #237630, november 2012

---

© Copyright IBM Corporation 2013

**IBM Nederland BV**  
Johan Huizingalaan 765  
P.O. Box 9999  
1066 VH Amsterdam  
Netherlands

Geproduceerd in de Verenigde Staten van Amerika  
April 2013

IBM, het IBM-logo en [ibm.com](http://ibm.com) zijn handelsmerken van International Business Machines Corp., geregistreerd in vele rechtsgebieden wereldwijd. Andere product- en dienstnamen kunnen handelsmerken van IBM of andere bedrijven zijn. Een bijgewerkte lijst van IBM-handelsmerken is verkrijgbaar op het internet onder 'copyright and trademark information' op [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Dit document is geldig vanaf de oorspronkelijke publicatiedatum en kan op elk moment door IBM worden gewijzigd. Niet alle aanbiedingen zijn beschikbaar in alle landen waarin IBM actief is.

DE INFORMATIE IN DIT DOCUMENT WORDT OP 'AS IS'-BASIS VERSTREKT, ZONDER ENIGE UITDRUKKELIJKE OF IMPLICIETE GARANTIE EN ZONDER ENIGE GARANTIE VOOR VERKOOPBAARHEID, GESCHIKTHEID VOOR EEN BEPAALD DOEL EN ENIGE GARANTIE OF VOORWAARDE VOOR NIET-INBREUK. IBM-producten zijn gegarandeerd volgens de algemene voorwaarden van de overeenkomsten waaronder ze worden geleverd.



Graag recycelen

---