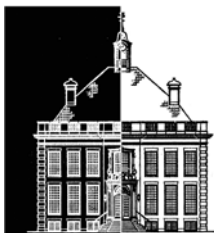


# Commissarissendiner 2012

# De betekenis van sociale media voor commissarissen



SPARRENDAAAL  
SESSIONS

---

## Voorwoord

Het boekje in uw handen geeft een impressie van het derde Commissarissendiner van Roland Berger Strategy Consultants. De succesformule van de eerste twee edities is opnieuw geslaagd: een mooie ambiance, uitstekende inleiders en discussie in besloten kring onder de 'Chatham House Rule'. De enige namen die u in dit cahier zult aantreffen zijn die onder dit voorwoord en van de inleiders. De inhoud is verder niet te herleiden tot individuele deelnemers. Waar herkenbaar wordt gesproken over specifieke bedrijven, betreft het zonder uitzondering publieke informatie.

In 2009 en 2010 ging ons Commissarissendiner over respectievelijk de (veranderende) rol van de commissaris en diens ingrijpen in de praktijk. Ditmaal hebben wij het aangedurfd een iets ander onderwerp aan te snijden: de betekenis van sociale media. Commissarissen krijgen steeds meer te maken met grote onderwerpen die in ieder geval de maatschappij zeer beroeren, maar waarvan niet zonder meer duidelijk is wat de impact is op de onderneming – laat staan op het toezicht.

Sociale media zijn een mooi voorbeeld. Discussies daarover hebben vaak het karakter van een 'tour d'horizon': kijk eens hoe groot, nieuw en spannend het is en wat je er allemaal mee kan. Dat hebben wij bewust niet gedaan. Een cursus Twitter of LinkedIn kan een commissaris overal krijgen. Wat het Commissarissendiner wil bieden is een gelegenheid om met collegae van gedachten te wisselen over wat een groot maatschappelijk, enigszins gehypet thema nu werkelijk

betekent voor bedrijfsvoering en toezicht. Geen visionaire vergezichten, maar 'platte' praktijk.

Wat ons betreft is deze opzet boven verwachting geslaagd. Dat danken wij in de eerste plaats aan onze uitstekende inleiders Peter Kerkhof, Gottfried Dutiné en Derk Haank. Zij hebben het onderwerp uit hype en theorie getrokken, op aarde gebracht en voor commissarissen tastbaar en relevant gemaakt. Dat is geen geringe prestatie en wij zijn ons zeer bewust hoezeer de sprekers de avond maken. Onze dank is groot. Ook de deelnemers, de commissarissen zelf, geldt onze dank. Zij waren opnieuw volkomen openhartig en zelfkritisch in hun bijdragen. Zij zijn het tweede, onmisbare element in het succes.

Een derde en laatste is de locatie. De ambiance en uitstekende verzorging van Buitenplaats Sparrendaal bevordert elk jaar weer een open gedachtenwisseling. Het is precies onze opzet dat commissarissen vrij en onbekommerd met elkaar en onze inleiders 'sparren' over thema's die voor henzelf en hun taakvervulling relevant zijn.

Wij hopen op deze plaats en volgens deze formule nog vele jaren lang bekende en nieuwe gezichten te mogen verwelkomen voor inspirerende discussies in een stimulerend gezelschap!

Alexander Belderok en René Seyger  
Roland Berger Strategy Consultants

---

## Inleiding tot het thema

### De betekenis van sociale media voor commissarissen

Zijn sociale media een hype? Ongetwijfeld. Hebben zij impact? Onmiskenbaar. Voor we het weten zijn meer dan 3 miljard mensen online. Digitale media veranderen de ene na de andere industrie: muziek, nieuws, spellen, uitgeverijen, televisie, gezondheidszorg. Meer dan de helft van het internetgebruik is mobiel. Eenzelfde deel van alle zoekacties op internet maakt gebruik van sociale media. Sociale media helpen tientallen miljarden aan goederen verkopen.

#### Wat moet ik ermee?

Voor veel van ons, niet alleen commissarissen, die niet behoren tot de nieuwe, digitale generatie zijn sociale media een beetje vreemd en ondoorgrondelijk. Zij spreken letterlijk een andere taal. 'Like' is een icoontje, je kunt iemand 'unfrienden', 'tweets' zijn geen vogelgeluiden maar berichten van 140 karakters – vol afkortingen, vernieuwende spelling en tekens als @ en #. Wij begrijpen niet goed waarom men privé zaken publiekelijk wil delen of inhoudsloze berichten de wereld in slingeren. Misschien is het iets voor jonge mensen en voor bedrijven en commissarissen niet relevant.

Wij hebben eerder revoluties meegemaakt. Eind vorige eeuw zou het internet de wereld voorgoed veranderen. Alles werd 'e'. Zogeheten 'brick and mortar industries' zouden verdwijnen. De strijd zou gaan om het eigendom van inhoud en netwerk en toegangsmiddelen als de mobiele telefoon zouden verworden tot basisgoederen. Het is allemaal anders gelopen. Smartphones zijn eerste levensbehoeften. Fysieke distributie is niet verdwenen. Apple heeft meer dan 25 miljard

---

'apps' online verkocht, maar opent ook de ene na de andere winkel op A-locaties – met enorm succes.

#### Moet ik er wat mee?

Wat betekent dit voor commissarissen? Zijn sociale media "gewoon" een extra communicatiekanaal naar bepaalde doelgroepen of kunnen zij bedrijfsvoering en toezicht fundamenteel veranderen? Brengen zij risico's of kansen? Is het iets voor het management of moet het structureel op de agenda staan van de raad van commissarissen? Tijdens het Commissarissendiner 2012 belichtten drie inleiders sociale media vanuit verschillende perspectieven:

- DE WETENSCHAPPER – Peter Kerkhof doet aan VU en UvA onderzoek naar sociale media en legde uit wat sociale media zijn en wat zij doen met bedrijven;
- DE BESTUURDER – Gottfried Dutiné heeft in zijn laatste jaren in de Raad van Bestuur van Philips als een echte ingenieur sociale media uit elkaar getrokken, geanalyseerd, tastbaar en toepasbaar gemaakt. Hij gaf zijn visie op hoe bedrijven sociale media een integraal onderdeel moeten maken van hun bedrijfsvoering en hoe commissarissen daarop moeten toezien;
- DE COMMISSARIS – Derk Haank heeft de impact van sociale media van dichtbij ervaren als bestuursvoorzitter van uitgever Springer Science en commissaris bij KPN en kon uit de eerste hand vertellen over de betekenis voor commissarissen.

Dit boekje vat de discussie samen in drie hoofdstukken, die in grote lijnen maar niet volledig samenvallen met de inleidingen. Het eerste hoofdstuk duidt het fenomeen, het tweede de impact op de praktijk en het derde de rol van de commissaris. Wij sluiten af met een korte synthese en wat praktische tips.

### Niets nieuws onder de zon?

*"I suppose earlier generations had to sit through all this huffing and puffing with the invention of television, the phone, cinema, radio, the car, the bicycle, printing, the wheel and so on, but you would think we would learn the way these things work, which is this:*

- 1. everything that's already in the world when you're born is just normal;*
- 2. anything that gets invented between then and before you turn thirty is incredibly exciting and creative and with any luck you can make a career out of it;*
- 3. anything that gets invented after you're thirty is against the natural order of things and the beginning of the end of civilisation as we know it until it's been around for about ten years when it gradually turns out to be alright really.*

*Apply this list to movies, rock music, word processors and mobile phones to work out how old you are."*

Douglas Adams, "How to stop worrying and learn to love the Internet" in: *The Sunday Times* van 29 augustus 1999.

---

## Het fenomeen

### Het marktpllein op wereldschaal

*Wat hebben interim managers, rechters, politieagenten, bankiers en commissarissen gemeen? Ze vragen zich allemaal af wat sociale media precies zijn en of zij er beroepshalve iets mee moeten. De meeste bedrijven zijn zich van sociale media bewust en steeds meer gaan er bewust mee om – vaak nog defensief, maar meer en meer als kans.*

#### Een korte geschiedenis

Sociale media profiteren van de opkomst van digitale media. YouTube startte in 2005 en is inmiddels de op één na grootste zoekmachine op aarde. Er staan meer dan 1,3 miljard filmpjes op. Facebook (2008) heeft inmiddels 800 miljoen gebruikers over de hele wereld. Twitter ging van 5.000 'tweets' per dag in 2005 naar 250 miljoen vandaag. En het is niet slechts een westers fenomeen. Nederlanders zijn 's werelds drukste twitteraars, maar op drie, vier en vijf staan Brazilië, Venezuela en Indonesië.

De ontwikkeling van sociale media wordt versneld door de explosieve groei van mobiel internet. Apple introduceerde de eerste iPhone in 2007 en de eerste iPad in 2010. Dit jaar verkocht het meer dan 3 miljoen nieuwe iPads (iPad3) in het eerste weekeinde. Elke dag worden een half miljoen Android smartphones verkocht en Nederlandse huishoudens hebben al 1.7 miljoen tablets in gebruik.

Sociale media worden steeds meer gekoppeld aan locaties en andere media, zoals kranten of TV-shows als *The Voice of Holland*.

---

Binnen afzienbare tijd kunnen wij de eerste TV tegemoet zien met volledig geïntegreerd internet. Dat zal ook televisie transformeren tot een sociaal medium.

### **Impact, imago en interactie**

Niet slechts mediabedrijven zien zich echter geconfronteerd met sociale media. In 2009 ging 20% van wat er op Twitter werd gezegd over merken. 20% daarvan gaf een oordeel over een merk en dat oordeel was in een derde van de gevallen negatief. Dat zijn meer dan 10 miljoen meningen over merken... per dag. De impact is enorm. Een verschil van één ster op de Amerikaanse vergelijkingsite Yelp scheelt een restaurant 5% omzet.

Sociale media maken sentiment en meningen onmiddellijk zichtbaar voor iedereen en maken het bijzonder eenvoudig om rondom sentiment te organiseren. Dat hebben we gezien in de Arabische lente, maar ook in het zakenleven. Zanger Dave Carroll, wiens gitaar was gebroken door de bagage-afhandelaars van United Airlines, zette na negen maanden vergeefs klagen een komisch liedje op Youtube. Binnen een dag was het 150.000 keer bekeken, een maand later 5 miljoen keer. Pas na deze enorme reputatieschade reageerde United Airlines op zijn klacht. Het is een klassiek voorbeeld van dubbele teleurstelling: een product of dienst werkt niet en de klant vangt bot bij de klantenservice.

Dell heeft hetzelfde ervaren toen boze gebruikers hun negatieve ervaringen gingen spuien op Dell Hell. Maar Dell heeft ervan geleerd en staat er nu om bekend sociale media te gebruiken om (pro)actief naar klanten te luisteren. Het heeft er onder meer toe geleid dat Dell nu ook computers aanbiedt met Linux in plaats van Windows geïnstalleerd. Banken gebruiken sociale media om de “klant centraal” te stellen, door te kijken waar hij is en daarop te reageren. Het blijkt

---

dat wanneer een bedrijf reageert op een manier die past bij de toon van sociale media, ongeveer de helft van de consumenten (zelfs wanneer het begint met een klacht) een positief sentiment heeft – en deelt.

### **Niet adverteren, maar informeren**

Interactie met consumenten werkt alleen wanneer die is gebaseerd op inhoud, niet op advertenties. KLM laat goed zien hoe sociale media te gebruiken: niet voor verkoop, maar voor hulp, informatie, voorlichting en vermaak. Bedrijven moeten al in sociale media aanwezig zijn wanneer iets fout gaat. Dan zullen klanten met een positieve mening over het bedrijf eventuele klagers van repliek dienen en uitleg van het bedrijf zelf ‘retweeten’.

Het winkelend publiek op internet begint nog vaak te zoeken met Google. Maar Google gaat steeds meer lijken op Facebook. Zie bijvoorbeeld Google+. Uiteindelijk zal het sociale model het winnen en zullen zoekalgoritmes meer en meer sociaal worden. Het advies van vrienden blijft leidend. Bedrijven kunnen hun keuze beïnvloeden – maar niet door adverteren.

### **Letterlijk een wereldmarkt**

Men zou zich kunnen afvragen wat er nieuw is aan sociale media – en terecht. Ook in Middeleeuwen was de marktplaats al de plek om te kopen, converseren en roddelen. Die uitwisselingen waren net zo betekenisloos als mobiele telefoongesprekken in een trein en ‘conversaties’ via Twitter of instant messaging. Dat is allemaal waar, maar met een belangrijk verschil. De snelheid, reikwijdte en zichtbaarheid van sociale media zijn oneindig veel groter – en maken het bijzonder eenvoudig om eromheen te organiseren. Mond-tot-mond-reclame was altijd al de meest effectieve, maar vroeger beperkt tot één-op-één of één-op-enkelen en onmiddellijke nabijheid. Sociale

---

media vergroten dit uit tot één-op-miljoenen over de hele wereld.  
Als sociale media niet meer zijn dan een virtuele markt, dan gaat het wel om, letterlijk, een wereldmarkt – en de impact op bedrijven en hun bedrijfsvoering is er dan ook naar.

- "Bedrijven benaderen sociale media steeds minder defensief en steeds meer als kans"
- "Aanwezigheid werkt, adverteren niet"
- "Sociale media zijn word-of-mouth on steroids"

### **A random act of Philips' kindness**

Op Valentijnsdag 2012 zond Philips 20 willekeurige mensen die iets leuks hadden 'getweet' over Valentijn een persoonlijke boodschap met het verzoek hun adres op te geven opdat Philips hen een geschenk kon sturen. De 16 die reageerden ontvingen een Saeco koffiesetje met mooie glazen en een handgeschreven kaartje. De winnaars reageerden enthousiast. Veel plaatsten het cadeau op Twitter, vaak met een foto van het kaartje. Het leverde Philips 80.000 volgers op, niet alleen onmiddellijk na de bezorging van de setjes, maar nog weken daarna wanneer men de glazen gebruikte. Totale investering: EUR 400.-

---

## De praktijk

### **Luisteren, leren en doen**

*De impact van sociale media op bedrijven en hun manier van zakendoen is vele malen groter dan wij ons nu realiseren. Het is niet hetzelfde als een pagina hebben op Facebook of een video op Youtube. Het is een nieuwe en radicaal andere manier om relaties te bouwen en relevante, gepersonaliseerde informatie te verzamelen. Het is nadrukkelijk niet een nieuwe manier van adverteren. Alle getallen ten spijt, zijn Facebook en LinkedIn niet meer dan instrumenten die dit mogelijk maken.*

### **Zoveel mensen, zoveel ...**

Sociale media vergroten verschillen uit. Nieuwe generaties groeien digitaal op met letterlijk, fysiek, andere hersenen en een andere manier van denken. Ook opkomende markten zijn gek op sociale media – maar niet via Google of Facebook. China alleen telt bijna een half miljard internetters. Meer dan de helft is tenminste eenmaal per dag en 23 uur per week online. Het wereldgemiddelde ligt op 19 uur. Zij vertrouwen mond-tot-mondreclame meer dan welke vorm van adverteren ook. Slechts 28% van de Japanners bezoekt sociale-netwerksites. Brazilië en India zijn weer de grootste gebruikers van sociale media. Ook binnen Europa verschilt de mate en wijze van gebruik enorm per land. Sociale media blijken bij uitstek locatiebepaald.

### **Een nieuwe werkelijkheid**

Er is niet meer één route naar wereldwijd succes. Bedrijven zullen hun markten op een andere manier moeten bewerken. Vroeger had men genoeg aan TV, gedrukte media en posters bij verkooppunten.

---

De digitale wereld van websites, banners en links en de nieuwe sociale wereld met haar blogs, fora, wiki's, sociale netwerken, live streams, podcasts, virtuele evenementen, sociale bookmarks, enz. veranderen het beslissingsproces van klanten.

Ook de traditionele rollen van lijn- en landenmanagers veranderen. Eén-op-één verantwoordelijkheid maakt plaats voor veel-op-veel conversaties tussen klanten, medewerkers en buitenstaanders op alle niveaus. Klanten gebruiken digitale media om actief hun post-aankoop ervaringen te delen met anderen. Levenslange merktrouw bestaat niet meer, klanten veranderen steeds makkelijker en vaker van merk. En een groter advertentiebudget verandert daar niet of nauwelijks meer iets aan.

Dat wil niet zeggen dat een bedrijf niets kan doen. Om een (pro)actieve rol te kunnen spelen moet hij onderscheid maken naar vier typen media en die intelligent combineren:

- **Betaalde media** – traditioneel online adverteren, makkelijk te implementeren, controleerbaar en schaalbaar. Sociale advertenties op Facebook, Twitter, LinkedIn en YouTube bieden nieuwe mogelijkheden om toegang te krijgen tot kanalen waar consumenten en kopers zich ophouden;
- **Verdiende media** – PR- en media-activiteiten om genoemd te worden in online en offline publicaties zonder advertentieruimte te hoeven kopen. Nog beter wanneer klanten publiciteit genereren voor het merk;
- **Eigen media** – media en inhoud van het bedrijf zelf, zoals websites, blogs, nieuwsbrieven en merkaccounts op sociale media. Bedrijven gedragen zich steeds meer als uitgevers met hun eigen redactie en materiaal;
- **Gedeelde media** – interactie met consumenten op sociale media sites zoals Facebook, Twitter en YouTube.

---

Deze media hangen samen en beïnvloeden elkaar. Betaalde en eigen media kunnen conversaties met derden inspireren, gedeelde media dienen op hun beurt weer als inspiratie voor uitingen in de eigen media. Het beheer van deze media, inclusief de sociale media, vergt wereldwijde coördinatie en lokale afstemming.

### **Luisteren en leren**

De belangrijkste vaardigheid die een bedrijf echter moet ontwikkelen is 'sociaal luisteren'. Toets de naam in van het bedrijf waarop u toezicht houdt en u zult, zeker wanneer het een beursgenoteerd bedrijf betreft, (tientallen) miljoenen hits vinden op Google, evenals miljoenen 'tweets', blogs, discussies, klantrecensies en video's. Stel u voor dat iedereen binnen het bedrijf deze berg aan informatie zou kunnen gebruiken voor analyse, actie of alarmering. Dan moet men de informatie kunnen filteren naar herkomst, onderwerp, plaats, reden en datum van publicatie, voorzien van een etiket en rangschikken naar toon en relevantie.

Vervolgens moet een bedrijf ervoor zorgen dat het de juiste middelen, ervaring, processen, commitment en cultuur heeft iets met die kennis te doen. Dat bouwt men op met expliciet beleid, cross-functionele teams, community managers, lokale ondersteuning, nieuwe richtlijnen en een getrapte evaluatiesysteem voor sociale projecten. En het vergt een successie van kleinschalige pilots in verschillende markten om te proberen, leren, verbeteren en opnieuw te proberen.

### **Veel te winnen**

De impact op bedrijven is groot. Sociale media vergen een enorme omslag, maar de opbrengsten zijn navenant. De klanttevredenheid stijgt, de telefoonvolumes in call centers dalen, net-promoter-scores nemen toe, de omzet groeit – soms met tientallen procenten. Consumentenbedrijven ervaren dit het eerst. De behoeften van klanten

---

veranderen niet, hun gedrag wel. Nieuwe technologie maakt hen mondiger en beter geïnformeerd dan ooit tevoren. Bedrijven die sociale media verankeren in hun proposities en bedrijfsprocessen creëren nieuwe kansen, ook en vooral voor innovatie. Het is ontluisterend hoe weinig professionals met verschillende achtergronden nu van elkaar leren. Mensen en bedrijven denken niet in een totale context. Sociale media en netwerken veranderen dat. Bovendien nemen de kansen voor kleinere bedrijven toe. Zij kunnen snel een grote impact hebben, zonder een groot advertentiebudget. Dat dwingt ook grote bedrijven tot snelheid en flexibiliteit. Succes zal steeds meer afhangen van de bereidheid om te luisteren, verwerken, begrijpen, leren, veranderen en vooral te doen: testen, testen en nog eens testen. Tot het werkt. Dat vergt wel het een en ander van bestuurders – en van toezichthouders.

- “Er is niet meer één recept voor werelddominantie”
- “Succes in sociale media komt van luisteren en leren”
- “Durf te veranderen – en accepteer de consequenties voor management en governance”

### **Hier ben ik**

Een bedrijf overwoog een overname. Weinig verassend wilde het weten of de concurrent ook achter datzelfde bedrijf aanzat. De concurrent zweeg in alle toonaarden, de overnamekandidaat eveneens. Tot iemand op een lumineus idee kwam. De bestuurders van de concurrent waren allemaal actief in sociale media. Vakantiefoto's verschenen op Facebook, reizen werden gepland via TriplT en de heren twitterden wat af. Een korte, gerichte zoektocht volgde, en wat bleek? Alle bestuurders van de concurrent waren in het buitenland, op hetzelfde moment en in dezelfde stad waar het hoofdkantoor van de overnamekandidaat stond. Het bedrijf wist genoeg.

---

## De rol van de commissaris

### **Gebruik het, maar niet zelf**

*Wat moet een commissaris met sociale media? Eerst en voor alles: afblijven. Ga zelf niet op Facebook of Twitter en verbiedt het je mensen. LinkedIn krijgt vooralsnog het voordeel van de twijfel. Maar dat is het dan ook.*

#### **Doe er niet aan mee...**

Van actief zijn in sociale media komt niets goeds. Elke post, 'tweet' of chatbericht is in feite een mini-interview. Het beste waarop men kan hopen is dat het geen impact heeft. Elke uiting irriteert wel iemand en het motiveert de concurrentie enorm. Het is zinloos, tijdverspilling, ijdelheid.

Ook met privégebruik moet de commissaris zeer terughoudend zijn. Als men dan al sociale media gebruikt dan moet men zich bescheiden, open en een beetje amateuristisch opstellen. Dan nog: ook persoonlijke informatie is informatie. Een commissariaat is een ambt en een commissaris kan, net als bijvoorbeeld rechters, wel een privémening hebben, maar die niet uiten. Sociale media maken het heel moeilijk de private en persoonlijke persona te scheiden. Daarvoor zijn de transparantie, snelheid en het bereik te groot.

#### **... maar doe er wel wat mee**

Wat voor commissarissen een zorg is, is een zegen voor bedrijven. Sociale media leveren een schat aan persoonlijke, relevante informatie over consumenten en hun gedrag. Commissarissen moeten dan ook

---

ieder gebruik door anderen toejuichen – vooral ook door concurrenten. Sociale media zijn meer dan het dorpsplein online. De impact is echt en blijvend. Dat betekent dat een bedrijf er iets mee moet en een commissaris er op moet toezien dat het bedrijf er iets mee doet. Zorg dat het bedrijf een expliciet sociale-mediabeleid heeft en continu monitort of het sentiment rond het bedrijf zich positief of negatief ontwikkelt.

Een uiting in sociale media, mits feitelijk en oprecht, heeft (veel) meer effect dan adverteren. Een goed verhaal gaat razendsnel rond. Een Amsterdams bedrijf dacht rond de kerst iets leuks te doen door 30 mensen uit te nodigen voor een vrijdagmiddagborrel op het ijs. Er kwamen 1.900 mensen op af. Slecht nieuws verspreidt zich even snel. Toch moeten bedrijven niet te bang zijn voor digitale laster. Manipulatie komt altijd aan het licht en de boosdoener wordt altijd bekend. Schade door valse geruchten is meestal van korte duur. En een bedrijf dat sociaal aanwezig is, weet wat er gebeurt, kan snel reageren en positieve respons versnellen.

### **Wel of geen 'paardenstaart'?**

Voor sommige bedrijven is de impact van sociale media groter. Sociale media veranderen hun hele businessmodel. Weten hun commissarissen genoeg? Waarschijnlijk niet. Private aandeelhouders zoeken soms de oplossing in het benoemen in de raad van commissarissen van een twintiger met een paardenstaart die drie start-ups heeft verkocht. Dat lijkt aardig, maar is dat zelden. Zij vinden zichzelf vaak visionair en voorspellen van alles – doorgaans de kansloze ondergang van het bedrijf. Maar een start-up is iets heel anders dan een groot bedrijf en ontwrichtende technologieën en businessmodellen introduceren iets heel anders dan ze zien aankomen. Het bedrijf kan natuurlijk nooit bewijzen dat iets niet zal gebeuren. Dan luidt het antwoord steevast: wacht maar.

---

Beursgenoteerde bedrijven hebben nog een probleem. Bij het benoemen van een 'paardenstaart' tot commissaris zullen de markten wellicht met waardering reageren ("ze hebben het begrepen"). Wanneer de nieuweling echter niet functioneert en het bedrijf van hem of haar afscheid neemt, wordt dat gezien als een groot, negatief signaal.

Diversiteit is van groot belang. Bestuur en commissarissen moeten hun eigen weerstand organiseren en openstaan voor andere perspectieven en afwijkende ideeën. Dat impliceert echter niet per se andere mensen in de raad van commissarissen. Zeker beursgenoteerde bedrijven moeten daarmee uiterst voorzichtig zijn. Ook hier is het vaak beter (kennis en ervaring met) sociale media wel te gebruiken, maar niet in eigen kring.

### **Terug naar de basis**

Voor bedrijven zijn internet en sociale media "het beste sinds gesneden brood". Zij brengen innovatie en geven klanten weer een stem. Bedrijven komen niet meer weg met slechte producten en slechte service. Zij worden ontmaskerd door consumenten die veel meer vertrouwen genieten dan welk reclamebureau ook – en gaan terecht failliet. Dat kunnen we niet leuk vinden, dat kunnen bedrijven zijn waarbij wij als bestuurder of commissaris betrokken zijn, maar uiteindelijk is dat een hele goede ontwikkeling.

Sociale media maken transparant en vergroten uit, maar eigenlijk dwingen zij bedrijven vooral 'gewoon' goed naar klanten te luisteren, uitstekende producten en service te leveren, alert, responsief en flexibel te zijn... Kortom, te presteren. Het marktplein heeft een wereldschaal gekregen en de stem van de markt is als nooit tevoren te horen – overal en altijd.

- 
- "Laat ieder ander sociale media gebruiken – vooral de concurrent"
  - "In sociale media geldt: eerlijk duurt het langst"
  - "Gebruik het! Blijf er alleen zelf vanaf..."

#### Aanzet tot een checklist

- ✓ Heeft het bedrijf een sociale-mediabeleid?
- ✓ Is op corporate niveau iemand verantwoordelijk voor sociale media en weet het hele bedrijf wie?
- ✓ Zijn sociale media verankerd in crisis management?
- ✓ Heeft het bedrijf "sociaal luisteren" geïstitutionaliseerd?
- ✓ Maken sociale media integraal deel uit van strategie en bedrijfsvoering of worden zij gezien als 'slechts' een communicatiemiddel?
- ✓ Zijn klanten tevreden met de kwaliteit en snelheid van de respons of riskeert het bedrijf reputatieschade omdat de interne verwerking trager is dan de externe verspreiding?
- ✓ Maken sociale media en de resultaten van sociaal luisteren integraal deel uit van het risicomanagement door bestuur en commissarissen?

---

## Synthese

### Links laten liggen, maar geen links laten liggen

Moeten commissarissen iets met sociale media? Ja en nee. Zij doen er verstandig aan zich zo min mogelijk via sociale media te uiten. De discretie en terughoudendheid waarmee toezichthouders hun taak vervullen verhoudt zich slecht met het wat exhibitionistische karakter van sociale media. De bedrijven waarop zij toezicht houden kunnen zich echter niet aan sociale media onttrekken. Hoewel soms schijnbaar inhoudsloos, de transparantie, de snelheid en het bereik maken sociale media tot een realiteit waarmee bedrijven en hun commissarissen terdege rekening moeten houden.

Voor veel bedrijven zijn sociale media bovendien een enorme kans. Informatie over en interactie met klanten is tenslotte toch de heilige graal – zeker voor consumentenbedrijven. Sociale media geven de mogelijkheid individuen te kennen en benaderen, terwijl traditionele media zich eigenlijk alleen op de massa kunnen richten. Dan moeten bedrijven zich wel rekenschap geven van een aantal cruciale verschillen.

#### Leren luisteren

Om te beginnen lenen sociale media zich niet voor (traditioneel) adverteren. Sociale media zijn mond-tot-mondreclame, maar met een veel snellere en bredere verspreiding van positieve of negatieve oordelen. De boodschap manipuleren heeft geen zin. Bedrijven moeten hun boodschap leven en dan zullen anderen haar verspreiden. Dat heeft iets puurs: geen woorden, maar daden.

---

Succes in sociale media berust dan ook niet op zenden, maar op luisteren. Dat is een fundamenteel verschil in het gebruik van sociale media door consumenten en bedrijven. Consumenten geven uiting aan hun behoefte om ervaringen, gevoelens en gedachten te delen. Bedrijven moeten begrijpen wat hun klanten en het bredere publiek op sociale media willen weten, kunnen of ervaren en hen hulp, informatie, voorlichting en vermaak bieden. Dat vergt oefening en durf om echt te luisteren, te leren door te doen en te accepteren dat management en toezicht (sterk) kunnen veranderen.

#### Kritisch bevragen

Bedrijven moeten in sociale media meedoen, monitoren en managen. Commissarissen beschikken (meestal) niet over diepgaande kennis en ervaring op dit terrein. Die moeten zij niet geforceerd in huis proberen te halen. “Een goed paard is nog geen goede ruiter” zei Co Adriaanse ooit over topvoetballers als trainers. Zo maakt een ‘paardenstaart’ nog geen goede commissaris. Belangrijker is dat commissarissen zorgen dat zij toegang hebben tot relevante kennis en ervaring, openstaan voor afwijkende ideeën en hun bestuurders scherp houden. Commissarissen kunnen in ieder geval een aantal kritische vragen stellen (zie kader). Vanzelfsprekend moeten die vragen worden aangepast, aangescherpt en aangevuld voor het specifieke bedrijf waarop zij toezicht houden.

Moeten commissarissen iets met sociale media? Ja en nee: de verleiding weerstaan, maar zich ervan verzekeren dat hun bedrijven de kansen die sociale media bieden ten volle benutten.

---

## Curricula vitae van de inleiders

### **De wetenschapper**

Prof. dr. Peter Kerkhof is sinds 1990 verbonden aan de Vrije Universiteit van Amsterdam als universitair hoofddocent en hoofd van de afdeling Communicatiewetenschap en is onder meer gespecialiseerd in nieuwe media als tools voor relatiebinding. Peter Kerkhof heeft onder meer uitgebreid onderzoek gedaan naar de manier waarop organisaties sociale media kunnen inzetten en de effecten die dit heeft op consumenten. Tevens is hij in 2010 benoemd tot bijzonder hoogleraar Customer Media aan de Faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen van de Universiteit van Amsterdam.

### **De bestuurder**

Dr. Gottfried Dutiné was tot voor kort lid van de raad van bestuur van Philips en van het Executive Committee waarbij hij onder andere verantwoordelijk was voor de innovatieportefeuille. Hij heeft een ruime ervaring met telecommunicatie middels bestuursfuncties bij Motorola, Robert Bosch GmbH en Alcatel. Naast zijn bestuursfuncties heeft hij lidmaatschappen bekleed bij onder andere de European Internet Foundation en de European Round Table of Industrialists. Gottfried Dutiné studeerde elektrotechniek en promoveerde op het gebied van communicatietechniek aan de Technische Universiteit van Darmstadt, Duitsland.

### **De commissaris**

Derk Haank weet als geen ander welke impact sociale media kunnen hebben op traditionele businessmodellen. Hij sinds 2004 voorzitter

van de raad van bestuur van Springer Science and Business Media. Voor zijn aantreden bij Springer was hij CEO van Elsevier Science en lid van de Raad van Bestuur van Reed Elsevier PLC. Daarnaast heeft Derk Haank ook ruime ervaring als commissaris. Als lid van de raad van commissarissen bij KPN is hij direct betrokken bij de discussies rondom de impact van sociale media op het businessmodel van KPN. Tevens bekleedt hij een commissariaat bij NUON en is hij lid van de Raad van Toezicht bij omroepvereniging TROS.



