



Noordhoff Uitgevers

Communicatieplanner

Wil Michels

Derde druk

Communicatie- planner

Drs. Wil Michels

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten

Ontwerp omslag en omslagillustratie: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave, dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 1 2 3 4 5 / 16 15 14 13 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84314-4

ISBN 978-90-01-80780-1

NUR 802

Woord vooraf

Soms werken organisaties zonder communicatieplan. Ze hebben het zo druk dat er geen tijd is of wordt vrijgemaakt om dat op papier te zetten. Communicatie wordt dan een ad-hocactiviteit. Een goed communicatieplan schept duidelijkheid over wat er het komende jaar of de komende jaren moet gebeuren. Als je alle communicatieactiviteiten apart plant, versterken ze elkaar niet en ontstaat er geen meerwaarde tussen de middelen. Krachtige communicatie kenmerkt zich dus door een sterke onderlinge samenhang en consistentie.

Kort en doelgericht

In deze derde druk zijn alle toelichtingen weggelaten. Dit is puur de kern voor het maken van een communicatieplan. Beknopt en doelgericht, zodat je zelf meteen met de basisstructuren aan de slag kunt om een eigen plan op maat te schrijven.

Meer uitleg vind je in het *Communicatie Handboek*

Zoek je meer voorbeelden en cases en wil je graag uitleg over de gehanteerde theorieën en begrippen in deze communicatieplanner, gebruik dan het *Communicatie Handboek*. Dat boek is al vele jaren het meest gebruikte communicatieboek binnen het HBO.

Direct aan de slag

In alle boeken over communicatie staat dat een planmatige aanpak essentieel is. Als je vervolgens zoekt naar een uitgewerkte opzet voor een communicatieplan, vind je die niet. Dit boek biedt je de uitkomst. Je kunt direct aan de slag.

Wil Michels
Amsterdam, 2012

Inhoud

Inleiding 8

1 Basiscommunicatieplan 9

- Stap 1 Analyseer de organisatievraag en het probleem 10
 - Stap 2 Maak een interne en externe analyse 11
 - Stap 3 Voer een SWOT-analyse uit 14
 - Stap 4 Stel de doelgroepen vast 16
 - Stap 5 Bepaal de communicatiedoelstellingen 17
 - Stap 6 Formuleer de boodschap 20
 - Stap 7 Stel de communicatiestrategie vast 21
 - Stap 8 Kies de communicatiemiddelen 25
 - Stap 9 Maak een tijdsplanning 27
 - Stap 10 Bepaal het budget 27
 - Stap 11 Verzorg de uitvoering 28
 - Stap 12 Voer een evaluatie uit 29
- [Checklist Basiscommunicatieplan 31](#)

2 Intern communicatieplan 33

- Stap 1 Analyseer de organisatie- en communicatievraag 34
 - Stap 2 Bekijk de structuur 35
 - Stap 3 Analyseer de cultuur 37
 - Stap 4 Bepaal de interne doelgroepen 38
 - Stap 5 Stel de informatiebehoefte vast 39
 - Stap 6 Bepaal de communicatiedoelen 41
 - Stap 7 Formuleer de communicatiestrategie 41
 - Stap 8 Kies de communicatiemiddelen 42
 - Stap 9 Stel verantwoordelijkheden vast 43
 - Stap 10 Voer een evaluatie uit 44
- [Checklist Intern communicatieplan 47](#)

3 Corporate communicatieplan 49

- Stap 1 Stel de identiteit vast 50
 - Stap 2 Bepaal het imago 55
 - Stap 3 Kies de positionering 56
 - Stap 4 Pas de communicatie aan 57
 - Stap 5 Evalueer de resultaten 58
- [Checklist Corporate communicatieplan 60](#)

4 Marketingcommunicatieplan 61

- Stap 1 Analyseer en onderzoek 62
 - Stap 2 Segmenteer de doelgroep 64
 - Stap 3 Bepaal de communicatiedoelstellingen 66
 - Stap 4 Bepaal de positionering 67
 - Stap 5 Formuleer de propositie 69
 - Stap 6 Bedenk een creatief concept 69
 - Stap 7 Stel de marketingcommunicatiemix samen 70
 - Stap 8 Selecteer de media 73
 - Stap 9 Voer een evaluatie uit 74
- [Checklist Marketingcommunicatieplan 77](#)

5 Plan van aanpak 79

- Stap 1 Beschrijf de achtergrond van de organisatie 80
 - Stap 2 Stel het kader vast 80
 - Stap 3 Analyseer het probleem 80
 - Stap 4 Formuleer de opdracht 81
 - Stap 5 Maak een fasering 81
 - Stap 6 Stel een budget op 82
 - Stap 7 Voeg een bijlage toe 82
- [Checklist Plan van aanpak 84](#)

6 Onderzoekstraject 85

- Stap 1 Formuleer de probleemstelling 86
 - Stap 2 Formuleer de onderzoeksvraag 87
 - Stap 3 Verken informatiebronnen 87
 - Stap 4 Bepaal de onderzoeksopzet 88
 - Stap 5 Verzamel data 93
 - Stap 6 Verwerk de data 94
 - Stap 7 Maak een analyse 94
 - Stap 8 Trek conclusies 94
 - Stap 9 Maak een rapportage 94
- [Checklist Onderzoekstraject 98](#)

Extra

Communicatiemodellen 99

- 1 Business Model Canvas – Osterwalder & Pigneur 100
- 2 7-S-Model – McKinsey 102
- 3 Valuemodel – Treacy & Wiersema 104
- 4 Productlevenscyclus – Levitt 106
- 5 Cultuurmodel – Hofstede 108
- 6 Adoptiecurve – Rogers 110
- 7 Behoeftepiramide – Maslow 112
- 8 Fanpiramide – Michels & Michels 114
- 9 Trap van Quirke – Quirke 116
- 10 Reputatiemanagement – Fombrun & Van Riel 118

Bijlage Bonus interne ICA-audit 120

Register 124

Over de auteur 127

Inleiding

Een moeilijkheid bij het schrijven van een communicatieplan is dat er verschillende soorten zijn. Een plan om het imago te verbeteren is heel anders dan een plan voor interne communicatie. We onderscheiden een aantal niveaus binnen het communicatieplan. Er kan een algemeen communicatieplan zijn dat geldt voor de hele organisatie. Dat kan gesplitst worden in plannen voor de onderdelen concerncommunicatie, marketingcommunicatie en interne communicatie. Hieronder vallen weer deelplannen op projectniveau zoals voor een open dag of de introductie van de nieuwe site.

Geen standaard, wel vaste elementen

Een standaardaanpak die altijd werkt, bestaat niet. Elk communicatieplan is en blijft maatwerk. Vooral in het strategische en creatieve gedeelte leg je steeds andere accenten. Daardoor is het maken van communicatieplannen geen invuloefening. Steeds moet je op basis van een concrete probleemanalyse een voor de organisatie specifiek plan maken. Een plan moet zorgvuldig zijn afgestemd op de organisatie. Houd je daarmee onvoldoende rekening, dan is de kans groot dat het plan in de kast belandt. Het is dan bijvoorbeeld te ambitieus of te onrealistisch. Dit boek levert je de bouwstenen voor het maken van een organisatiespecifiek plan.

Leeswijzer

Dit boek is als volgt opgezet:

- **Hoofdstuk 1** behandelt het basiscommunicatieplan. Hoewel communicatieplannen onderling sterk van elkaar verschillen, bestaat ieder plan uit enkele vaste onderdelen. Deze komen in dit hoofdstuk uitgebreid aan bod.
- **Hoofdstuk 2** gaat in op het interne communicatieplan. Vanuit het idee: extern winnen, is intern beginnen, wordt interne communicatie steeds belangrijker.
- **Hoofdstuk 3** bespreekt het corporate communicatieplan. Doel van corporate communicatie is de kloof tussen het huidige en het gewenste imago te verkleinen.
- **Hoofdstuk 4** gaat over het marketingcommunicatieplan. Centraal staat het versterken van een merk en het realiseren van aankopen van producten en diensten door de consument.
- **Hoofdstuk 5** beschrijft helder hoe je een plan van aanpak maakt bij een opdracht binnen het vakgebied communicatie.
- **Hoofdstuk 6** geeft aan hoe je een communicatie-onderzoek opzet en uitvoert en wat er in een onderzoeksplan hoort te staan. Het loopt de methoden en technieken na die je in de onderzoeksfase van een communicatieplan kunt gebruiken.

In de bijlagen staan modellen die je kunt gebruiken om je plan te verstevigen.

Aanvullende literatuur om je in te verdiepen, gerubriceerd naar thema, vind je achter ieder hoofdstuk.

1

Basis- communicatieplan

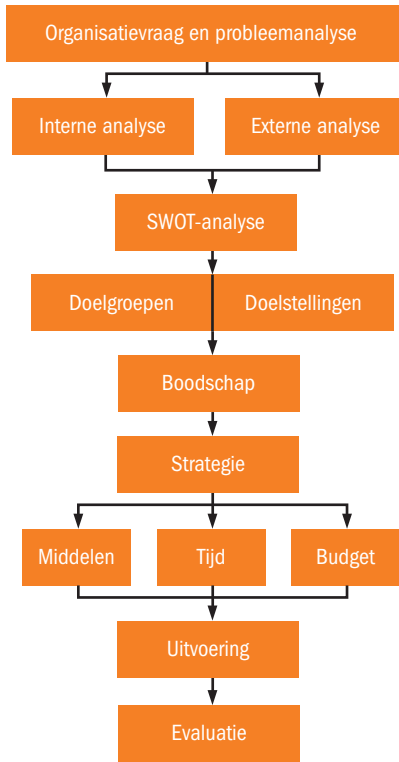
- Stap 1** Analyseer de organisatievraag en het probleem
 - Stap 2** Maak een interne en externe analyse
 - Stap 3** Voer een SWOT-analyse uit
 - Stap 4** Stel de doelgroepen vast
 - Stap 5** Bepaal de communicatiedoelstellingen
 - Stap 6** Formuleer de boodschap
 - Stap 7** Stel de communicatiestrategie vast
 - Stap 8** Kies de communicatiemiddelen
 - Stap 9** Maak een tijdsplanning
 - Stap 10** Bepaal het budget
 - Stap 11** Verzorg de uitvoering
 - Stap 12** Voer een evaluatie uit
- Checklist Basiscommunicatieplan**

Intro

Of het nu gaat om een marketingcommunicatieplan of een plan voor de interne communicatie, steeds komt een aantal elementen terug. Het gaat dan om de analyse, doelgroepen, doelstellingen, boodschap, strategie, middelen, tijd, budget en evaluatie. Wij behandelen deze elementen in het basiscommunicatieplan. In de volgende hoofdstukken voegen we er specifieke ingrediënten aan toe.

Stappenplan

FIGUUR 1.1 Onderdelen communicatieplan



Figuur 1.1 suggereert dat er een vaste volgorde is in onderdelen. Maar zo werkt het in de praktijk niet. Soms ken je de doelgroepen al, maar de strategie nog niet. Ook kan het zijn dat de boodschap al bekend is, maar de doelgroep nog niet. Vaak ben je in alle onderdelen tegelijkertijd bezig en breid je de eerste opzet van een plan steeds uit.

Het maken van een communicatieplan is dus niet altijd een lineair proces waarbij je een voor een alle onderdelen behandelt. Het kan zo zijn dat je alle stappen meerdere malen doorloopt en steeds verder aanvult en verrijkt. Als je de strategie bepaalt, kan dit weer gevolgen hebben voor de doelgroepen en als je de doelgroepen verandert, heeft dat weer effect op de communicatiemiddelen. Het proces is dus meer cyclisch dan lineair.

Stap 1 Analyseer de organisatievraag en het probleem

Organisatievraag

Een bepaalde *organisatievraag* of specifiek knelpunt in de huidige communicatie kan de aanleiding zijn voor een communicatieplan. Om inzicht te krijgen in de communicatievraag is het belangrijk dat je goed op de hoogte

bent van de bestaande onderneming- en marketingstrategie. Zo kun je de vraag in een breder kader zien.

Start niet meteen met het maken van je communicatieplan, maar onderzoek eerst wat het werkelijke probleem is. Een slechte relatie met de klanten kan een imago probleem zijn, omdat de communicatie met hen niet goed verloopt. Maar het kan ook zijn dat de service niet goed is. Als er minder vraag is naar een product of dienst kan dat te maken hebben met de communicatie, maar het kan ook liggen aan andere factoren, zoals een slechte prijs-kwaliteitverhouding.

Als je het probleem niet duidelijk kunt omschrijven, kun je er nooit een heldere oplossing voor bedenken. Om het werkelijke probleem te achterhalen, ga je je ruimer oriënteren met een interne en een externe analyse. De organisatievraag biedt je de focuspunten die je nodig hebt voor je analyse.

Zorg ervoor dat het helder is wie de *probleemeigenaar* is. Dit is degene in de organisatie voor wie het van wezenlijk belang is dat er een oplossing komt. Is dat bijvoorbeeld de directie, de afdeling HRM, de afdeling Marketing of de afdeling Communicatie zelf? Is er geen probleemeigenaar, dan kun je wel een leuk plan bedenken maar ontbreekt vaak de drive om het concreet uit te voeren.

**Probleem-
eigenaar**

Stap 2 Maak een interne en externe analyse

Start met een brede analyse waarbij je zowel de interne als de externe omgeving in kaart brengt. Daarvoor bekijk je de omgeving op verschillende niveaus: op micro-, meso- en macroniveau.

Interne analyse: de micro-omgeving

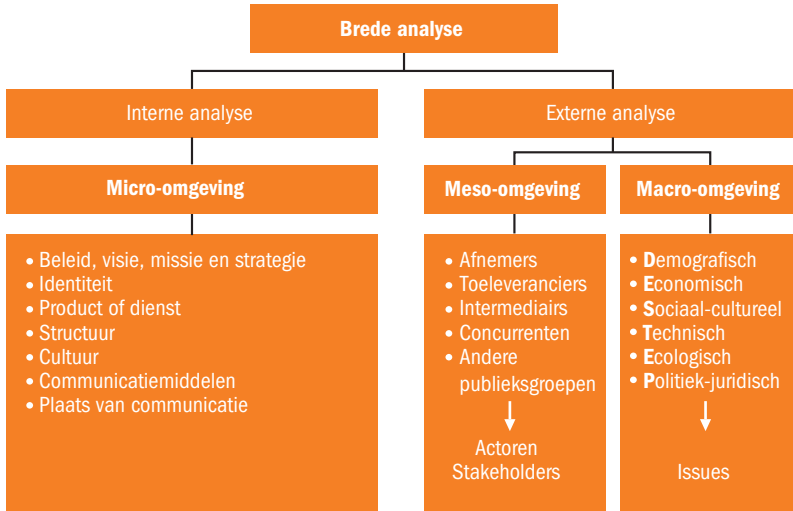
Analyseer *beleid, visie, missie en strategie*. Ga na welke ondernemings- en marketingdoelen de organisatie de komende jaren nastreeft. Wil zij snel groeien en zich actief profileren op nieuwe markten? Of wil zij haar imago versterken op de bestaande markt? Vraag de missie, visie, strategische rapporten en beleidsnota's op. Bedenk dat het communicatiebeleid is gekoppeld aan het ondernemings- en marketingbeleid. Link daarom het communicatieplan aan het bestaande beleid en geef aan hoe communicatie een rol speelt bij het realiseren van de doelen. Groot voordeel van het koppelen aan een bestaand beleid is dat het management door de woordkeuze en invalshoek meteen een vertrouwd gevoel krijgt bij het lezen van jouw communicatieplan.

**Beleid, visie,
missie en
strategie**

Beschrijf vervolgens de *identiteit*. De identiteit geeft aan wat de organisatie is en uitstraalt. Vaak is dat omschreven in een beperkt aantal *kernwaarden*. Bij het opstellen van een communicatieplan speelt identiteit een centrale rol. Een organisatie heeft een probleem als de identiteit niet overeenkomt met de gewenste identiteit.

**Identiteit
Kernwaarden**

FIGUUR 1.2 Brede analyse



Product of dienst

Verdiep je in het *product* of de *dienst*. Waarom is de organisatie voor de klanten waardevol? Dit hoeft niet het concrete, fysieke product te zijn. Zo maakt Disney films en runt pretparken, maar verkoopt familieplezier.

Structuur

Ga na wat de *structuur* van de organisatie is. Bij een structuuranalyse let je erop hoe de organisatie is opgebouwd. Je bestudeert onder andere het organogram.

Cultuur

Beschrijf de *cultuur*. Cultuur is een factor die meestal moeilijk te benoemen is. Bij de cultuur let je vooral op de (impliciete) waarden en normen die binnen de organisatie leven. Maar ook op de rituelen, symboliek en het gedrag van de leidinggevenden en de medewerkers.

Communicatiemiddelen

Maak een analyse van de huidige *communicatiemiddelen*. Je beschrijft de middelen die de organisatie nu al inzet en je probeert ook het effect en rendement aan te geven van de huidige communicatie.

Plaats van communicatie

Let bij de interne analyse ook goed op de *plaats van communicatie* binnen de organisatie. Is de dienst Communicatie een stafafdeling of is ze bijvoorbeeld onderdeel van de afdeling Marketing of het Facilitair bedrijf? Is er een eigen communicatiebudget? Wat zijn de functieprofielen en verantwoordelijkheden en wat is het takenpakket?

Externe analyse: de meso-omgeving

De eerste stap bij de externe analyse is het maken van een nauwkeurige analyse op mesoniveau. Je richt je daarbij op de publieksgroepen. De meso-omgeving beschrijft de relaties die de organisatie heeft met afnemers, toeleveranciers, intermediairs, concurrenten en andere publieksgroepen.

Je brengt bij een *arena-analyse* de belangrijkste actoren in beeld. Dit geldt vooral bij communicatieplannen met een sociaal-maatschappelijke achtergrond. *Actoren* zijn personen, groepen of organisaties die van invloed kunnen zijn op het beleid of de plannen van een organisatie. Het is nodig actoren in voldoende mate te segmenteren. Een gemeente bijvoorbeeld kent niet alleen een college van B&W, maar ook de gemeenteraad en diverse gemeentelijke diensten. Soms maak je een verschil tussen actoren en *stakeholders*. In een metafoor: de actoren zijn bij het spel betrokken; de stakeholders hebben de troefkaarten in handen. Zij bepalen of de organisatiedoelen worden bereikt.

Arena-analyse Actoren

Stakeholders

Externe analyse: de macro-omgeving

Verder stel je bij de externe analyse de factoren vast. Dit noemen we de *factorenanalyse*. Factoren zijn ontwikkelingen die van invloed zijn op de communicatiestrategie, maar waarop je zelf niet direct invloed kunt uitoefenen.

Factorenanalyse

DESTEP-analyse

Om de factoren helder in kaart te brengen, wordt vaak de zogenoemde DESTEP-analyse gemaakt. Daarbij bekijk je de volgende factoren:

- D** Demografische factoren
- E** Economische factoren
- S** Sociaal-culturele factoren
- T** Technische factoren
- E** Ecologische factoren
- P** Politiek-juridische factoren

Startpunt van DESTEP is het bekijken van de *demografische factoren* die van invloed kunnen zijn op de organisatie. Denk aan bevolkingsaantallen, leeftijdsopbouw, aantal huishoudens, bevolkingssamenstelling enzovoort.

Demografische factoren

Belangrijk is ook zicht te krijgen op de *economische factoren*. Hoe zijn de algemene economische ontwikkelingen en hoe is de stand van zaken in de sector? Bepaal ook hoe je doelgroep er financieel voor staat. Je kijkt dan naar zaken als het consumentenvertrouwen, de toename van sales via internet enzovoort.

Economische factoren

Sociaal-culturele factoren betreffen de ontwikkelingen binnen een samenleving op het gebied van opinie, lifestyle, interesses, omgangsnormen en dergelijke. Een ontwikkeling is bijvoorbeeld dat mensen steeds dikker worden en daaraan gekoppeld de toenemende interesse in gezonde voeding en licht-producten. Een andere ontwikkeling is dat we van een woordcultuur naar een beeldcultuur gaan.

Sociaal-culturele factoren

Technische factoren hebben invloed op de organisatie en de communicatie. De ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. Zo zien we een verschuiving van gedrukte media naar digitale media en bieden online media je een scala aan nieuwe communicatiemogelijkheden.

Technische factoren

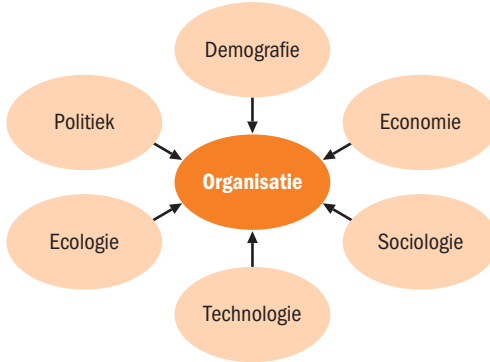
Ecologische factoren zijn ontwikkelingen die kansen of bedreigingen kunnen vormen voor de organisatie, zoals duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Ecologische factoren

Politiek- juridische factoren

Politiek-juridische factoren hebben vooral te maken met regels en beleid opgelegd door de overheid. Denk aan milieuwetten, belastingen en subsidie-regelingen.

FIGUUR 1.3 DESTEP-analyse



Issues vaststellen

Op basis van de factorenanalyse kun je de invloedrijkste issues aangeven. Issues zijn onderwerpen die sterk in de belangstelling staan bij politiek en publiek. Deze issues beïnvloeden de organisatie nu of in de nabije toekomst. Belangrijk is een issue zo vroeg mogelijk te signaleren. Zo is de organisatie voorbereid op situaties die zich kunnen voordoen en kan ze er adequaat op reageren.

Stap 3 Voer een SWOT-analyse uit

Doel van de SWOT-analyse is een overzicht van en inzicht in de organisatie te krijgen en de markt waarin zij opereert. De SWOT-analyse is vooral bekend uit de marketing, maar leent zich ook goed als basis voor een communicatieplan. Als je een interne en externe analyse hebt uitgevoerd, breng je deze gegevens samen in een totaaloverzicht: een SWOT-matrix.

Elementen van de SWOT-analyse

In de SWOT-analyse besteed je aandacht aan sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de organisatie. We lopen de SWOT na aan de hand van een fictief voorbeeld over kinderstoeltjes.

Sterktes

Breng de *sterktes* van de organisatie in kaart. Dit zijn interne aspecten of eigenschappen van het bedrijf. Voorbeeld: de grote naamsbekendheid en het positieve imago van Maxi-Cosi, fabrikant van kinderstoeltjes, zijn een kracht bij het introduceren van nieuwe producten onder deze naam.

Zwaktes

Benoem de *zwaktes* van de organisatie die problemen kunnen opleveren. Voorbeeld: de snelle groei van Maxi-Cosi zorgde ervoor dat het bedrijf een achterstand opliep bij het onderzoek naar de wensen van de consument en de designtrends in de markt.

FIGUUR 1.4 SWOT-matrix

	Positief	Negatief
Interne factoren	Sterktes	Zwaktes
Externe factoren	Kansen	Bedreigingen

Ontdek de *kansen*, dat zijn de ontwikkelingen in de markt die gunstig zijn voor de organisatie. Voorbeeld: Maxi-Cosi moet inspelen op de mogelijkheden om online te gaan verkopen. Ook kan het bedrijf de groeiende aandacht voor veiligheid in Zuid-Europa gebruiken door het veiligheidsaspect te benadrukken in haar advertenties voor kinderveiligheidsstoeltjes in dat gebied.

Kansen

Let ook op de *bedreigingen*. Analyseer de ontwikkelingen in de markt en in de maatschappelijke omgeving die ongunstig kunnen zijn voor de organisatie. Voorbeeld: de productie van goedkope, maar kwalitatief goede namaak uit China.

Bedreigingen

FIGUUR 1.5 Voorbeeld van een SWOT-analyse toegepast op communicatie

<p>Sterktes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovatieve organisatie • Goede naam bij afnemers • Unique selling points • Doeltreffende strategie 	<p>Zwaktes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen duidelijke strategie • Slechte naamsbekendheid • Slecht imago op de markt • Onvoldoende marktkennis
<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communicatie via social media • Nieuwe producten ontwikkelen • Aandacht op duurzaamheid • Co-creatie met vaste klanten 	<p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groeiende concurrentie • Veranderende behoeften • Nieuwe overheidsmaatregelen

Eisen aan de SWOT-analyse

De SWOT-analyse is een snelle methode om een algemene indruk te krijgen van de situatie waarin de organisatie zich bevindt. Essentieel is wel dat je je beperkt tot de kernpunten. Alleen losse punten noemen zonder samenhang is niet zinnig. Ook is het niet verstandig om je SWOT te maken op basis van de analyse door één persoon. Leg de SWOT-analyse ook voor aan leden van het managementteam en andere personen die een goed of ander zicht op de organisatie hebben. Dat verhoogt de kans dat de SWOT-analyse een reëel beeld van de situatie geeft.

Stap 4 Stel de doelgroepen vast

Publieks- groepen Doelgroepen

Een organisatie heeft te maken met *publieksgroepen* en *doelgroepen*. Het verschil is eenvoudig: publieksgroepen heb je, doelgroepen kies je. Stel, je werkt als communicatiemedewerker bij een groot bedrijf. Een publieksgroep is dan de uitzendbureaus. Je onderneemt het eerste jaar geen actie naar deze groep, omdat je andere prioriteiten stelt. Uitzendbureaus zijn op dat moment dus wel een publieksgroep, maar geen doelgroep. Als je na een jaar uitzendbureaus voor een bedrijfsbezoek uitnodigt in het kader van de arbeidsmarktcommunicatie, worden die uitzendbureaus een doelgroep.

Communica- tiedoelgroep Marketing- doelgroep Influentials

Communicatie- en marketingdoelgroep

De *communicatiedoelgroep* is de groep waarop je de communicatie richt. Deze groep onderscheid je van de *marketingdoelgroep*. Dit is de groep daadwerkelijke kopers of gebruikers. De communicatiedoelgroep is meestal groter dan de marketingdoelgroep. Dit is vooral zo als een organisatie ook *influentials* benadert. Een producent van bijvoorbeeld een vrouwenparfum richt zich niet alleen tot de eindgebruikers, de vrouwen, maar ook tot de beïnvloeders, dus tot de mannen, minnaars en vriendinnen van die vrouwen en natuurlijk tot de inkopers en verkopers van parfumerieën. De communicatiedoelgroep kan en zal dus groter zijn dan de marketingdoelgroep.

Intermediairs

Intermediairs

Soms benader je de doelgroep niet direct, maar via een tussengroep. Deze tussengroep noemen we *intermediairs*. Je zet met name intermediairs in als de culturele, maatschappelijke afstand tussen de zender en de doelgroep erg groot is. Het is dan vaak lastig om de doelgroep via de media die de organisatie meestal gebruikt, te bereiken. De intermediairs vormen een schakel tussen de organisatie en de doelgroep(en). Het kunnen individuele personen zijn, maar ook organisaties. Een mailing naar huisartsen kan als doel hebben hen te informeren over de activiteiten van de Stichting Blijf van m'n Lijf. Doel van deze actie is via de huisartsen de doelgroep vrouwen te informeren. Intermediairs zijn niet slechts een doorgeefluik. Zij spelen een actieve rol in het al dan niet juist doorgeven van informatie. Natuurlijk kleuren zij die informatie op hun eigen wijze. Bedenk dus welke rol intermediairs en andere beïnvloeders, *influentials*, spelen in het communicatieproces.

Segmenteer doelgroepen

Segmenteren is het verder onderverdelen in doelgroepen. Je segmenteert een groep in een aantal kleinere groepen, als de doelgroep te groot en onderling te verschillend is om er gericht mee te communiceren. Het kan ook zijn dat voor

die doelgroep een andere boodschap gewenst is of dat je een ander communicatiemiddel inzet.

Criteria voor segmentatie

Je kunt op talloze manieren segmenteren. De belangrijkste onderverdeling die je maakt in een communicatieplan is de indeling naar interne en externe doelgroepen.

Niet elke vorm van segmentatie is zinvol. De segmenten moeten:

- duidelijk van elkaar te onderscheiden zijn;
- voldoende omvang hebben om als doelgroep interessant te zijn;
- bereikbaar zijn.

Hoe je segmenteert, hangt af van de situatie. Bij een campagne voor lingerie segmenteer je naar geslacht. Maar bij een campagne voor energiedrankjes is het criterium dat mensen sporten, en speelt geslacht geen rol.

Kenmerken voor segmentatie

Je kunt de doelgroepen op verschillende kenmerken in delen.

- | | |
|--------------------|---|
| • geografisch | land, regio, gemeente of postcode |
| • demografisch | leeftijd, geslacht, burgerlijke staat en dergelijke |
| • socio-economisch | inkomen, beroep, opleiding en sociale klasse |
| • psychografisch | lifestyle, politieke overtuiging, milieubewustzijn |
| • gebruik/verbruik | koopgedrag, mediagebruik |
| • levenscyclus | vrijgezel, getrouwd, samenwonend enzovoort. |

Veelgebruikt als criterium voor segmentatie zijn plaats, leeftijd, geslacht, opleiding en lifestyle. Ook segmentatie op basis van *mediagebruik* wordt steeds belangrijker. Je moet als organisatie zijn waar de doelgroep is. Als het een jonge doelgroep is, is dat steeds meer op *social media*.

**Media-
gebruik
Social media**

Stap 5 Bepaal de communicatiedoelstellingen

Na het bepalen van de doelgroepen leg je vast wat je bij de geselecteerde doelgroepen wilt bereiken. Je gaat de doelstellingen bepalen.

Formuleer communicatiedoelstellingen

Juist het formuleren van doelstellingen is complex, maar als er geen doelen zijn, lijkt elk middel het juiste. Zonder doelen kun je niet scoren. Doelen bepalen de strategie en dus ook de keuze van de middelen.

Onderscheid tussen doelstellingen

Voordat je de communicatiedoelstellingen vaststelt, maak je een onderscheid tussen de verschillende doelstellingen van een organisatie:

- ondernemingsdoelstellingen
- marketingdoelstellingen
- communicatiedoelstellingen.

Ondernemingsdoelstellingen hebben betrekking op de missie van de onderneming. Dit wil zeggen: de plaats en functie die de onderneming in de

**Onderne-
mingsdoel-
stellingen**

maatschappij wil innemen. Daarnaast zijn er ondernemingsdoelstellingen op het gebied van rendement, continuïteit en duurzaamheid.

Marketingdoelstellingen

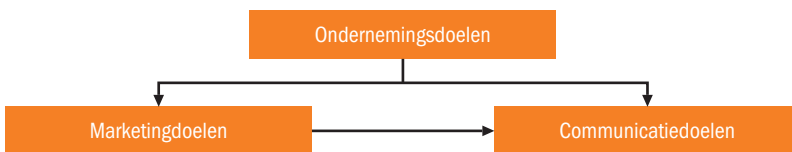
Marketingdoelstellingen gaan over omzet, marktaandeel en concurrentie. Voorbeelden van marketingdoelstellingen zijn: het marktaandeel met 2% vergroten of de omzet met 10% verhogen.

Communicatiedoelstellingen

Communicatiedoelstellingen beschrijven de gewenste effecten in termen van kennis, houding en gedrag. Het is niet altijd zo dat er zowel doelstellingen op het gebied van kennis en houding, als op het gebied van gedrag in het communicatieplan komen. Een plan kan zich bijvoorbeeld ook alleen richten op kennisdoelstellingen.

Communicatiedoelstellingen leid je af uit de ondernemings- en marketingdoelstellingen. Marketingdoelstellingen komen vooral voort uit ondernemingsdoelstellingen.

FIGUUR 1.6 Relatie tussen doelen



Soorten communicatiedoelstellingen

Communicatiedoelstellingen formuleer je in termen van: kennis, houding of gedrag. Wat wil je dat de doelgroep *weet*, *vindt* en *doet*?

Kennisdoelstellingen

Kennisdoelstellingen hebben betrekking op:

- de naamsbekendheid van een merk of organisatie;
- de kennis over een organisatie, merk, product of dienst.

Houdingsdoelstellingen

Houdingsdoelstellingen hebben betrekking op:

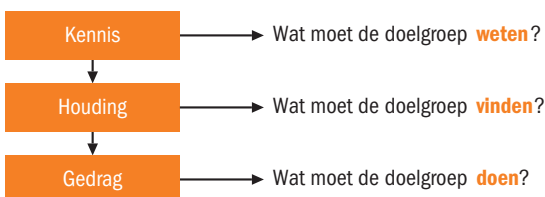
- het imago van een merk of organisatie;
- de betrokkenheid bij de organisatie, het merk, het product of de dienst.

Gedragsdoelstellingen

Gedragsdoelstellingen hebben betrekking op:

- de aankoopintentie ten opzichte van het merk, product of dienst;
- de intentie om informatie op te vragen.

FIGUUR 1.7 Communicatie-effecten



Een communicatiedoelstelling formuleer je als volgt: *De doelgroep moet binnen een bepaalde periode iets weten, vinden of doen.*

- kennis: op moment X weet Y procent van de doelgroep Z dat ...
- houding: op moment X vindt Y procent van de doelgroep Z dat ...
- gedrag: op moment X doet Y procent van de doelgroep Z dat ...

Voorbeeld: 60% van de inwoners moet voor 1 januari weten dat de gemeente een nieuw vuilophaalstelsel invoert.

Een communicatiedoelstelling maakt dus duidelijk:

- *Wie* het percentage van de doelgroep.
- *Wat* de eindsituatie die je wilt bereiken.
- *Welke* de boodschap.
- *Wanneer* de tijd waarbinnen de organisatie de doelstelling wil realiseren.

Het is een misverstand dat vermeerdering van kennis direct leidt tot een andere houding of ander gedrag. Een veelgemaakte fout is wanneer in een plan de doelstellingen op het gebied van kennis, houding en gedrag elkaar automatisch opvolgen. De redenering luidt dan: 80% procent weet dat, vervolgens vindt 60% dat en dan doet 40% van de doelgroep dat. Maar zo simpel is het niet. Mensen veranderen niet snel. Daarbij is het beïnvloeden van iemands kennisniveau gemakkelijker dan het beïnvloeden van iemands houding. Uiteraard is het beïnvloeden van gedrag het moeilijkst. Tussen weten, vinden en doen zitten vaak grote verschillen.

Doelstellingen SMART definiëren

Een doelstelling definieer je bij voorkeur SMART. De SMART-formule gebruik je om na te gaan of doelstellingen goed zijn geformuleerd. SMART houdt in:

- | | | |
|----------|--|---------------------|
| S | <i>Specifiek</i> : geef precies aan wat je wilt gaan doen; de doelstellingen zijn concreet. Dus niet: 'wij willen een positief imago', maar 'wij willen dat onze klanten vinden dat wij een betrouwbare partner zijn.' | Specifiek |
| M | <i>Meetbaar</i> : zorg ervoor dat je op een gegeven moment kunt bepalen of je je doel hebt bereikt. Doelstellingen worden uitgedrukt in aantallen of percentages. Dus niet: 'Wij willen meer klanten' maar: 'Wij willen dat 80% van onze klanten ons merk aanraadt aan anderen.' | Meetbaar |
| A | <i>Acceptabel</i> : doelstellingen mogen niet in strijd zijn met de normen en waarden van een organisatie. Een organisatie die zegt te gaan voor maatschappelijk verantwoord ondernemen kan niet de doelstelling hebben om jongeren meer alcohol te laten drinken. | Acceptabel |
| R | <i>Realistisch</i> : weinig is zo demotiverend als het nastreven van een onhaalbaar doel. Niet realistisch is het als een startend bedrijf met een beperkt communicatiebudget binnen drie maanden een landelijke naamsbekendheid van 80% wil behalen. | Realistisch |
| T | <i>Tijdgebonden</i> : doelstellingen stel je op voor een bepaalde periode. Een week, een maand of een jaar bijvoorbeeld. Dit maakt het gemakkelijker | Tijdgebonden |

om periodes met elkaar te vergelijken en zorgt ervoor dat je doelen niet voor je uit blijft schuiven.

Doel

Let op: maak een verschil tussen doelen en doelstellingen. Een *doel* is algemeen. Bijvoorbeeld de naamsbekendheid verhogen. Een doelstelling is meer specifiek, bijvoorbeeld: 'Binnen een jaar weet 80% van de horecaondernemers in Utrecht dat Randstad een speciaal team heeft voor de horecasector.'

Stap 6 Formuleer de boodschap

Vorm en inhoud

Kies een krachtige kernboodschap

Communicatie gaat om *vorm en inhoud*. Bij het formuleren van een kernboodschap houd je er rekening mee dat door de overload aan communicatie in onze samenleving ontvangers selectief met informatie omgaan. Ze worden steeds defensiever tegenover alles wat ze krijgen voorgeschoteld. Je moet dus niet het hele verhaal in één keer proberen te vertellen. Richt de aandacht liever op één krachtige kernboodschap en zorg ervoor dat die bij de doelgroep blijft hangen. Goede communicatie is compact.

Tone of voice

Belangrijk is niet alleen de inhoud, ook de *tone of voice* telt mee. De Rabobank wil midden in de samenleving staan, dus is de toon vriendelijk. Wanneer Interpolis als kernwaarde 'helder' kiest, dan heeft dat gevolgen voor het taalgebruik en de tone of voice.

Eisen aan de boodschap

Controleer of je boodschap onderscheidend, begrijpelijk en herkenbaar is.

Onderscheidend

Een boodschap moet *onderscheidend* zijn. Te vaak zijn boodschappen erg algemeen: 'Wij leveren kwaliteit en zijn ondernemend, klantgericht en betrokken' of 'Wij zijn uw partner'. Dergelijke clichés spreken niemand aan, niemand beweert ooit het tegendeel: 'Wij leveren rommel, zijn amateurs, de klant kan opkrassen want zo doen we het.' Als een organisatie zich wil onderscheiden, moet zij kiezen voor onderscheidende communicatie. De boodschap 'Design your own life' van Ikea geeft goed aan waar de organisatie voor staat en wat zij haar doelgroepen belooft.

Begrijpelijk

De boodschap moet *begrijpelijk* zijn. Is ze dat niet, dan haakt de doelgroep af of ontstaan er misverstanden. Of de boodschap begrepen wordt, hangt sterk af van het beeld-, woord- en taalgebruik.

Herkenbaar

Boodschappen moeten *herkenbaar* zijn en aansluiten op de leef- en belevingswereld van de doelgroep. Sterke boodschappen spelen in op angsten, problemen, verlangens en verwachtingen die relevant zijn voor de doelgroep.

Voor verschillende doelgroepen kun je ook meerdere boodschappen ontwikkelen. Bijvoorbeeld: voor de werving van politie-agenten in Amsterdam spreek je diverse doelgroepen op andere wijze aan. Bij schoolverlaters speel je in op de aantrekkelijkheid van werken in een wereldstad en dat ze meteen goed gaan verdienen. Maar bij herintreders is het belangrijker om te spreken over goede arbeidsvoorwaarden en de stabiliteit van de baan.

Stap 7 Stel de communicatiestrategie vast

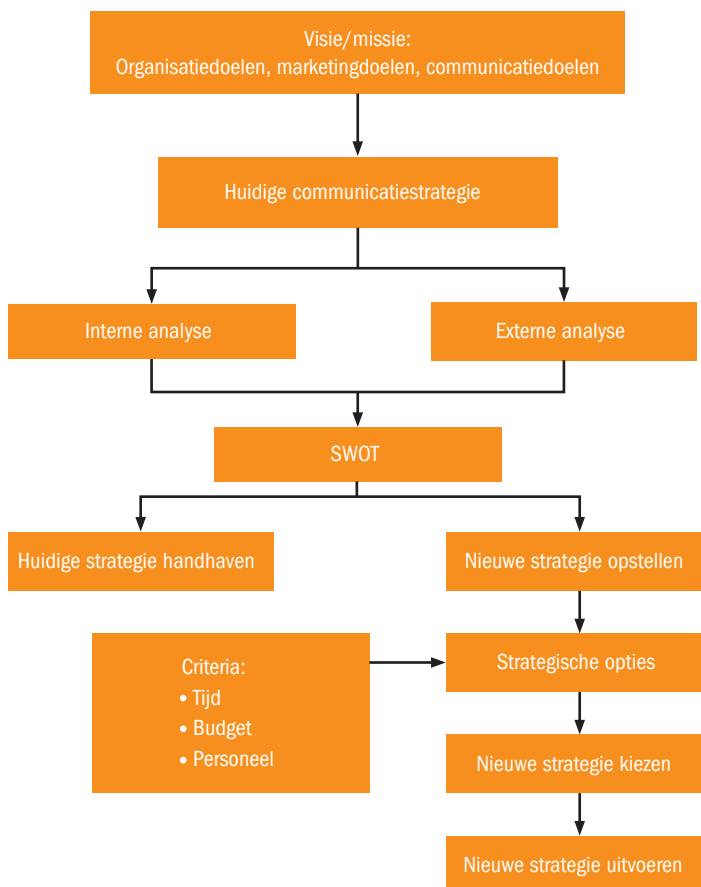
Als de doelen, de doelgroepen en de boodschap helder zijn, bepaal je hoe je de doelen wilt bereiken. In de communicatiestrategie beschrijf je langs welke weg de doelstellingen worden bereikt. In de strategie geef je beknopt antwoord op enkele essentiële vragen:

- **Wie** wil je met de communicatie bereiken? – de doelgroep
- **Wat** ga je communiceren? – de kernboodschap
- **Hoe** wil je communiceren? – de middelen
- **Wanneer** ga je wat communiceren? – de tijdplanning

Handhaaf je de huidige strategie of kies je een nieuwe strategie

Eerst beslis je of de organisatie de huidige communicatiestrategie handhaaft of kiest voor een nieuwe strategie. Om te komen tot een communicatiestrategie heeft de organisatie kennis nodig van de omgeving en van de eigen sterktes en zwaktes. In de analysefase maakte je een analyse van de huidige organisatiestrategie en stelde je een SWOT-analyse op. Als blijkt dat de doelstellingen te realiseren zijn met de huidige communicatiestrategie, dan handhaaf je uiteraard de bestaande strategie. Is dit niet het geval, dan doe je een voorstel voor een nieuwe communicatiestrategie.

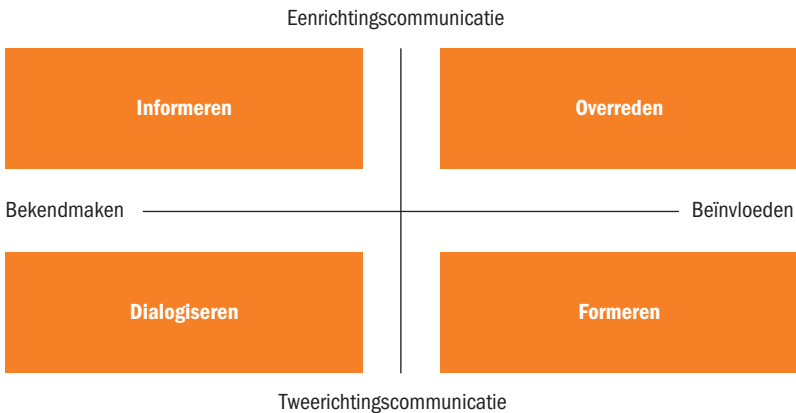
FIGUUR 1.8 Keuze tussen de oude of de nieuwe communicatiestrategie



Communicatiekruispunt

Kies je voor een nieuwe strategie, dan moet je een aantal keuzes maken. Betteke van Ruler formuleert in haar boek *Strategisch Management van Communicatie* (1998) met behulp van het *Communicatiekruispunt* vier mogelijke communicatiestrategieën. Het sterke aan haar model is dat ze uitgaat van de relatie die de organisatie met de doelgroep wil aangaan. De figuur kent twee assen. De eerste as loopt van bekendmaken naar beïnvloeden. Hierbij gaat het dus om het beoogde doel van de communicatie. De tweede as loopt van eenrichtingscommunicatie naar tweerichtingscommunicatie. Hierbij gaat het om de aard van de communicatie.

FIGUUR 1.9 Communicatiekruispunt



Je hebt dus de keuze uit vier strategieën:

- 1 informeren
- 2 overreden
- 3 dialogiseren
- 4 formeren.

Informeren

Bij de strategie *informeren* staan voorlichten, informeren en bekendmaken centraal. De organisatie informeert de doelgroepen bijvoorbeeld over de visie, het beleid en kwaliteitszorg.

Overreden

De strategie *overreden* is meer zenderbepaald. Profileren van de eigenorganisatie past hierbij. Deze strategie hanteer je als je een ander wilt overtuigen. Interpersoonlijke contacten met de doelgroepen staan hierbij voorop.

Dialogiseren

De strategie *dialogiseren* is de dominante strategie bij thema's als interactieve beleidsvorming en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bepaalde problemen worden in kaart gebracht en mogelijke oplossingen worden verzameld. Geschikte middelen zijn werkgroepen, bijeenkomsten en online platforms.

Formeren

De strategie *formeren* hanteert de organisatie als er conflicterende belangen zijn en de organisatie te maken heeft met doelgroepen die andere doelen hebben dan de organisatie nastreeft.

Overigens is het niet zo, dat je maar één van de vier strategieën mag kiezen. Stel, dat je huurders wilt informeren over de renovatie van hun flat. Dan start je met dialogiseren: je gaat overleggen met de betrokken huurders en bewonerscommissie. Individueel huisbezoek werkt dan het beste. Door de interactie met de doelgroepen kun je een beter beleid ontwikkelen. Dit beleid wil je bekendmaken, dus ga je de betrokkenen informeren via een nieuwsbrief en een informatieavond. Als de doelgroepen zijn geïnformeerd, wil je hen overreden. Ze moeten akkoord gaan met de plannen. Het proces wordt afgesloten met de formering. Dat wil zeggen dat het beleid officieel wordt vastgesteld.

Let op

In onze optiek beschrijft Betteke van Ruler niet zozeer een concrete strategie. Het zijn meer uitgangspunten voor een strategie. Ze vormen een keuze voor een bepaald soort relatie met actoren en stakeholders in een specifiek deel van een communicatietraject.

Strategie bepalen betekent keuzes maken

Strategie bevindt zich altijd binnen het spanningsveld tussen waar de organisatie nu staat en waar ze heen wil. De organisatie verwijderd zich van de huidige situatie om op weg te gaan naar een gewenste situatie. Hoe groter deze spanning tussen de huidige en gewenste situatie is, des te noodzakelijker is een gerichte communicatiestrategie. Als je weet wát je wilt communiceren, spelen de volgende vragen:

- wie willen we met de communicatie bereiken?
- hoe willen we met de doelgroepen communiceren?
- wanneer willen we communiceren?

Deze algemene vragen maken we concreter. Bij het formuleren van een strategie kan het productief zijn te denken in tegengestelden, al is het in de werkelijkheid vaak minder een keuze van het ene of het andere, maar meer een vraag van waar je de nadruk op legt. Bij een communicatiecampagne kies je uit de volgende mogelijke opties. Ze zijn uiteraard nooit allemaal van toepassing.

Korte campagne ↔ Langdurige campagne

Welke campagne het beste is, hangt vooral af van het budget. Als je een lange campagne plant, ben je gedurende een lange tijd – maar beperkt – aanwezig in de media. Als je alle media-uitingen tegelijkertijd plant, is de aanwezigheid kort, maar de impact groter.

Eén campagne ↔ Aparte campagne per doelgroep

Eén campagne voeren voor alle doelgroepen is het meest efficiënt, maar wanneer deze te veel verschillen is het niet effectief. Een andere beleving en een ander mediagebruik vereisen een andere benadering.

Rechtstreekse benadering ↔ Benadering via intermediairs

Rechtstreekse benadering kan lastig zijn als de culturele of maatschappelijke afstand tussen de zender en ontvangers groot is. Het is dan slim om gebruik

te maken van intermediairs. Een nadeel is dat je niet weet of intermediairs de boodschap op de juiste manier overbrengen.

Erst intern ↔ Intern en extern tegelijkertijd

Het is logisch om te zeggen dat je intern moet beginnen voordat je extern gaat communiceren. Maar vaak blijkt dat er te weinig tijd is om eerst uitgebreid intern aan de slag te gaan.

Adverteren ↔ Free publicity

Adverteren is geschikt om snel bekendheid op te bouwen en een top-of-mind-awareness te bereiken. Free publicity is gratis en dus aantrekkelijk, maar dan moet er wel aandachttrekkend nieuws zijn om free publicity te generen. Nadeel is ook dat je afhankelijk bent van de media.

Interpersoonlijk ↔ Massacommunicatie

Met massacommunicatie kun je veel mensen tegelijk bereiken, maar de boodschap is niet erg diepgaand. Met interpersoonlijke communicatie bereik je minder mensen, maar de boodschap is indringender. Massacommunicatie is dus vooral geschikt als je snel de kennis wilt vergroten bij een omvangrijke doelgroep. Interpersoonlijke communicatie is beter geschikt om gedrag te veranderen.

Proactief ↔ Reactief

Als een organisatie sterk staat, zal ze proactief en offensief de media opzoeken. Als die positie niet zo sterk is of is geschaad, kan een reactieve houding door de organisatie soms een betere keuze zijn.

Actiegericht ↔ Themagericht

Actiegerichte communicatie richt zich op het direct stimuleren van de aankoop van producten of diensten. Themagerichte communicatie heeft vooral als doel de merkbekendheid en merkvoorkeur te vergroten en het merk te laden met (positieve) associaties.

Beeld centraal ↔ Tekst centraal

Bij een campagne zorgen beelden voor de attentie van de doelgroep. Als je die attentie hebt, kun je meer gaan vertellen over het merk.

Informationeel ↔ Transformationeel

Als je de informatiele, feitelijke kant wilt benadrukken en uitleggen waar het product of merk voor staat, dan leg je de nadruk op rationale argumenten. Bij transformationele positionering leg je de nadruk op gevoel en beelden die gevoelens en associaties oproepen.

Mondeling ↔ Schriftelijk

Mondelinge communicatie heeft de meeste impact. Maar deze vorm van communicatie is ook het meest arbeidsintensief. Schriftelijke communicatie, al dan niet digitaal, is vooral geschikt als je informatie wilt geven aan een geïnteresseerde doelgroep en er sprake is van een high involvement.

Online ↔ Offline

Communicatie is tegenwoordig bijna altijd een samenspel van online en offline. Dus geen keuze, maar een kwestie van waar de nadruk op ligt in de communicatie.

Eén communicatiemiddel ↔ Multimediaal

Bijna altijd zien we een mix van online- en offlinemiddelen die multimediaal of crossmediaal worden ingezet. Van belang is dat je nadenkt over waar je de nadruk op wilt leggen. Dus wat het hoofdmiddel is en welke middelen ondersteunen.

Pieken ↔ Constant aanwezig

Wil je in de communicatie pieken of meer gelijkmatig door het jaar aanwezig zijn? Uiteraard moet je vooral communiceren als de doelgroep belangstelling heeft in je merk en je aanbod.

Geef je strategie een naam

Het is slim om je strategie een naam te geven. Bijvoorbeeld 'fanstrategie' of 'familiestrategie'. Door de sprekende naam en uitleg is het voor betrokken partijen meteen duidelijk wat de kern van je strategie is.

Stap 8 Kies de communicatiemiddelen

Er zijn talloze communicatiemiddelen. Van banners tot bierviltjes, van billboards tot shirtreclames. We gaan niet op al deze middelen in. Belangrijk bij de keuze van de middelen zijn de vragen: bereik je met dit middel de doelgroep zo dat je de gestelde communicatiedoelstellingen haalt? En passen de middelen binnen de gekozen strategie? Essentieel is natuurlijk ook dat het efficiënt gebeurt. Dat houdt in: een zo hoog mogelijk rendement tegen zo laag mogelijke kosten.

Owned, earned en paid media

Als communicatieprofessional moet je altijd alle communicatiekanalen bekijken die relevant zijn voor jouw doelgroep. Er zijn drie mogelijkheden: owned, earned en paid media.

Owned media zijn media die eigendom zijn van een merk. Ze zijn meestal opgezet voor een langetermijnrelatie met de bestaande en potentiële doelgroep. Denk hierbij aan de eigen website, een blog en een Twitteraccount.

Earned media ontstaan wanneer mensen over het merk praten in de media zoals word-of-mouth. Earned media zijn vaak het resultaat van een goed uitgevoerd owned of paid mediakanaal.

Owned media

Earned media

Paid media *Paid media* bestaan uit alle media die bij een andere organisatie worden aangekocht. Bijvoorbeeld een advertentie in de krant, een commercial op tv en sponsoring op een festival.

TABEL 1.1 Overzicht mediatypen

Media type	Omschrijving	Voorbeelden	Voordelen	Uitdagingen
Owned	Het merk heeft de controle over het kanaal.	– website – blog – Twitter-account	– controle – redelijk goedkoop – lange termijn – veelzijdigheid – niche publiek	– minder geloofwaardig – kost tijd om bij te houden
Earned	Als klanten over het merk praten.	– WoM – buzz – viral	– geloofwaardig – transparant en eerlijk	– niet te controleren – kan ook negatief zijn – moeilijk te meten
Paid	Het merk betaalt om het kanaal te gebruiken.	– advertenties – reclames – banners – sponsoring	– rechtstreeks – meetbaar – controle	– valt minder op door concurrentie – dalende reacties – lage geloofwaardigheid

Selectie van de middelen

Succesvolle communicatie vraagt vaak om de inzet van een breed scala aan middelen. De boodschap komt meestal beter over als je verschillende middelen gebruikt, dus met een multimediale, crossmediale aanpak. Wel moet je kiezen voor één bepaald communicatiemiddel als hoofdmiddel. De inzet van de andere middelen stem je hierop af.

Doelgroep/middelenmatrix

De in te zetten middelen geef je weer in een *doelgroep/middelenmatrix*. Voor de opdrachtgever verschaft dat een helder inzicht. Door de matrix in te vullen zie je of je alle doelgroepen bereikt en met welk middel je welke doelgroepen bereikt. In het voorbeeld betreft het de doelgroepen van een woningbouwvereniging.

TABEL 1.2 Doelgroep/middelenmatrix

	Huurders	Potentiële huurders	Bestuur	Directie	Kopers	Gemeente	Aan-nemers
Mailing							
Brochure							
Internet							
Jaarverslag							
Seminars							
Beurs							

Stap 9 Maak een tijdsplanning

De communicatieactiviteiten worden in een onderlinge samenhang in een bepaalde volgorde uitgevoerd. Om dit op elkaar af te stemmen, maak je een tijdschema, draaiboek of programma. Voor het overzicht is het handig een tijdsplanning te maken, zodat je weet wanneer wat gebeurt.

Bij de implementatiefase bepaalt een systematische aanpak het succes. Je maakt allereerst een *checklist*. Hierin benoem je wat er moet worden gedaan. Van de checklist kun je een *draaiboek* maken waarin je aangeeft wat er op welk tijdstip gebeurt en door wie dit gedaan wordt. Belangrijk is het om voor ieder onderdeel een eindverantwoordelijke aan te wijzen. De acties rangschik je naar dagen en weken dat deze plaatsvinden. Zo kun je controleren of er ook werkelijk gedaan wordt wat is afgesproken.

**Checklist
Draaiboek**

FIGUUR 1.10 Tijdsplanning

	Jan.	Febr.	Mrt.	Apr.	Mei	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
Billboard												
Advertentie in dagbladen												
Mailing via internet												
Promotieteam												
Mailing												
Beurs												
Event												

Stap 10 Bepaal het budget

Het budget komt een paar keer in het plan terug. Bij de planning geeft het budget het financiële kader aan. Verder speelt het een belangrijke rol bij het bepalen van de middelen en het concreet invullen van de bedragen per middel of activiteit.

Er zijn verschillende methoden van budgetteren. De *taakstellende methode* is meestal de geschiktste. Kijk wat de communicatiedoelstellingen zijn en bepaal dan welke middelen er nodig zijn om deze te realiseren. Ook kan er een vast percentage van de omzet voor worden uitgetrokken of een vast jaarlijks bedrag.

**Taak-
stellende
methode**

Wat een toereikend communicatiebudget voor een organisatie is, valt moeilijk te zeggen. Het hangt af van de financiële mogelijkheden van de organisatie. Het management heeft wel eens moeite met het vaststellen van het communicatiebudget omdat het voor hen onduidelijk is wat dit oplevert. Het vooraf bepalen van het rendement van de communicatie-inspanningen, de accountability, is vaak niet gemakkelijk. Zeker niet als het gaat om het verbeteren van het imago of de interne communicatie.

Verschillende kosten

Bij het bepalen van je budget heb je te maken met verschillende kosten. Verstandig is dat je een onderscheid maakt tussen personele en materiële kosten. Bij de *personele kosten* gaat het om het investeren van tijd. Bijvoorbeeld het bijhouden van de online media. Sommige taken kunnen binnen de organisatie van de opdrachtgever worden verricht, maar voor andere taken moet er budget zijn om externe bureaus in te huren, bijvoorbeeld voor vormgeving. De *materiële kosten* rubriceer je naar aard, bijvoorbeeld drukkosten en plaatsingskosten van advertenties.

Personele kosten

Materiële kosten

Basispakket en opties

De communicatiemiddelen die je zeker wilt inzetten, vormen het basispakket. Een aantal middelen is optioneel, hieruit kan de opdrachtgever kiezen. Je plan moet de opdrachtgever verleiden. Bij de optionele middelen kun je één of enkele creatieve middelen voorstellen waarmee je de opdrachtgever verrast. Je werkt het bijvoorbeeld zo uit:

Basispakket:

- speciale site € 8.000
- corporate brochure € 9.000
- advertenties € 5.000

Opties:

- guerilla-actie € 2.000
- banners bij bloggers € 4.000
- mailings naar klanten € 7.000

Stap 11 Verzorg de uitvoering

Een goed communicatieplan opstellen kost veel tijd en kan soms toch tot niets leiden. Het is van belang om drie zaken in de gaten te houden: de acceptatie, het draagvlak en de uitvoerbaarheid.

Om een communicatieplan succesvol uit te voeren, is de actieve steun van het managementteam een absolute voorwaarde. In een communicatieplan adviseer je meestal om iets te veranderen. Om deze verandering te laten slagen, moet er *draagvlak* zijn binnen de organisatie. Als de directie er niet achter staat of sterk aarzelt, kun je er vaak beter niet aan beginnen.

Zorg er ook voor dat veel medewerkers vanaf het begin bij het proces betrokken zijn, zodat *acceptatie* ontstaat. Als medewerkers het idee hebben dat het ook hun plan is, is de kans veel groter dat ze er echt mee aan de slag gaan. Ook als het communicatieplan extern gericht is, is het zinnig de interne doelgroepen erbij te betrekken. Zo zijn medewerkers op de hoogte van de achtergrond als ze aangesproken worden door externen over bepaalde communicatie-uitingen.

Draagvlak

Acceptatie

Uitvoerbaarheid

Uiteraard speelt ook de *uitvoerbaarheid* van je plan sterk mee bij het creëren van acceptatie en draagvlak.

Stap 12 Voer een evaluatie uit

Je bepaalt nu wat het rendement is van de communicatie en beoordeelt of de organisatie haar communicatiedoelstellingen heeft bereikt. De evaluatie is tevens het vertrekpunt voor nieuwe plannen.

Centrale vragen bij de evaluatie:

- Wat kunnen wij de volgende keer beter doen? – proces
- Wat is het effect van de communicatie geweest? – product

Als je in een eerdere fase de doelstellingen concreet formuleert, pluk je daar tijdens de evaluatie de vruchten van. Hoe concreter je vooraf doelstellingen formuleert, des te beter je achteraf kunt meten of die doelstellingen zijn gehaald.

Soorten evaluaties

Evalueren betekent in feite het objectief waarderen en beoordelen van de uitgevoerde acties. Bij evaluatieonderzoek maak je onderscheid tussen effect- en procesevaluatie.

Bij een *effectevaluatie* meet je het resultaat van de campagne. Als het gaat om een imagocampagne, laten de resultaten echter even op zich wachten. Een imago is niet zo snel veranderd. Een evaluatie kun je daarom het beste pas na een aantal maanden laten uitvoeren.

**Effect-
evaluatie**

Bij een *procesevaluatie* monitor je het proces en bespreek je de gang van zaken. Wat ging wel en niet goed tijdens het communicatieproces? Verliep de invoering van de nieuwe huisstijl naar wens? Hoe was de totale coördinatie?

**Proces-
evaluatie**

Tussentijds evalueren

Evalueren is niet iets wat je alleen achteraf doet om te controleren of de doelstellingen zijn behaald. In wezen is het een permanent proces om de communicatieactiviteiten tijdig bij te stellen. Evaluatie hoort dan ook niet alleen achteraf plaats te vinden. In je plan neem je enkele terugkoppelmomenten op. Het is dus een permanent, parallel proces met aan het einde een evaluatie.

Literatuur

1

Verder lezen – Basiscommunicatieplan

- 1 Michels, W.** (2010) *Communicatie Handboek*, Groningen: Noordhoff Uitgevers
In deze *Communicatieplanner* gaat het puur om het maken van een communicatieplan. Begrippen en onderliggende theorieën worden niet toegelicht. Wil je daar meer over weten, raappleeg dan het *Communicatie Handboek*.
 - 2 Vos, M. & Schoemaker, H.** (2011) *Geïntegreerde communicatie*, Amsterdam: Boom Lemma uitgevers
Gaat uitgebreid in op de samenhang tussen de drie domeinen concerncommunicatie, interne communicatie en marketingcommunicatie.
 - 3 Ruler, B. van** (1998) *Strategisch Management van Communicatie*, Amsterdam: Kluwer
Interessant vanwege een heldere visie op communicatiemanagement en het communicatiekruispunt met aandacht voor de interactieve relaties van een organisatie met haar omgeving.
 - 4 Mastenbroek, J., Persie, M. van, Rijnja, G. & Vries, B. de** (2004) *Public relations, de communicatie van organisaties*, Alphen aan den Rijn: Kluwer
Breed overzicht van het vakgebied communicatie met de nadruk op public relations.
-

Checklist

Basiscommunicatieplan

- 1 Is er een brede externe analyse met actoren en factoren?
 - 2 Is er een interne analyse?
 - 3 Zijn ondernemings-, marketing- en communicatiebeleid op elkaar afgestemd?
 - 4 Zijn de doelgroepen gesegmenteerd?
 - 5 Zijn de doelstellingen SMART?
 - 6 Is er een eenduidige en beknopte kernboodschap?
 - 7 Worden er strategische keuzes gemaakt?
 - 8 Wordt de selectie van communicatiemiddelen onderbouwd?
 - 9 Is er één duidelijke lijn tussen: analyse, strategie, boodschap en middelen?
 - 10 Is er een duidelijk tijdpad?
 - 11 Is er een realistische begroting?
 - 12 Geeft het plan prioriteiten aan?
 - 13 Is het plan creatief en inspirerend?
 - 14 Is het plan uitvoerbaar?
 - 15 Is er nagedacht over een evaluatie?
-

