

Communicatie planner



Noordhoff Uitgevers

Wil Michels

4^e druk

Toegang tot online studiehulp

Als koper van dit e-book kun je een unieke code aanmaken die toegang geeft tot de website bij het e-book.

1. Ga naar:

<http://cbbt.noordhoff.nl/?isbn=9789001863098&ean=8717927079157>

2. Voer de gegevens van je Bookshelf-account in (e-mailadres + wachtwoord).
3. Download je persoonlijke code.
4. Volg de instructies voor het aanmaken van een Noordhoff-account en het invoeren van je code.

Let op: de code kun je slechts één keer invoeren.

Communicatie- planner

Drs. Wil Michels

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Utrecht

Ontwerp omslag: 212 Fahrenheit, Groningen

Omslagillustratie: Dreamstime

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

*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 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, 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) 978-90-01-86309-8

ISBN 978-90-01-86308-1

NUR 802

Inhoud

Inleiding 5

1 Corporate communicatie 7

- Stap 1 Analyseer de organisatie- en de communicatievraag 8
- Stap 2 Verken de interne context 10
- Stap 3 Stel de identiteit vast 12
- Stap 4 Verken de externe context 15
- Stap 5 Bepaal het imago 17
- Stap 6 Stel de doelgroepen vast 18
- Stap 7 Bepaal de communicatiedoelstellingen 21
- Stap 8 Formuleer de boodschap 23
- Stap 9 Bepaal de communicatiestrategie 23
- Stap 10 Creëer de contentstrategie 27
- Stap 11 Selecteer de communicatiemiddelen 27
- Stap 12 Maak een planning 29
- Stap 13 Bepaal het budget 30
- Stap 14 Voer een evaluatie uit 31

2 Interne communicatie 35

- Stap 1 Bepaal de knelpunten 36
- Stap 2 Beschrijf de organisatiestructuur 37
- Stap 3 Analyseer de cultuur 37
- Stap 4 Bepaal de interne doelgroepen 38
- Stap 5 Stel de informatiebehoefte vast 39
- Stap 6 Bepaal de doelen voor interne communicatie 40
- Stap 7 Formuleer de communicatiestrategie 41
- Stap 8 Selecteer de communicatiemiddelen 41
- Stap 9 Organiseer de communicatie 43
- Stap 10 Voer een evaluatie uit 44

3 Marketingcommunicatie 47

- Stap 1 Analyseer het merk 49
- Stap 2 Bepaal de doelgroepen 50
- Stap 3 Analyseer de concurrenten 52
- Stap 4 Verken de trends 53
- Stap 5 Bepaal het positioneringstatement 54
- Stap 6 Maak een SWOT-analyse 55

- Stap 7 Stel de doelstellingen vast 57
- Stap 8 Formuleer de propositie 58
- Stap 9 Bedenk het creatieve concept 58
- Stap 10 Beschrijf de customer journey 59
- Stap 11 Stel de marketingcommunicatiemix samen 61
- Stap 12 Ontwikkel de contentstrategie 64
- Stap 13 Benut het Business Model Canvas 64
- Stap 14 Voer een evaluatie uit 65

4 Contentstrategie 69

- Stap 1 Bepaal het communicatiedoel 71
- Stap 2 Omschrijf de persona's 72
- Stap 3 Formuleer het kernthema en de topics 73
- Stap 4 Creëer een platform 75
- Stap 5 Maak een contentkalender 76
- Stap 6 Stimuleer de interactie 76
- Stap 7 Monitor de activiteiten 77

5 Plan van aanpak 79

- Stap 1 Beschrijf de organisatie 80
- Stap 2 Geef het kader aan 80
- Stap 3 Analyseer het probleem 80
- Stap 4 Formuleer de opdracht 81
- Stap 5 Maak de planning 81
- Stap 6 Stel het budget op 82

6 Onderzoeksaanpak 85

- Stap 1 Formuleer de centrale vraag 86
- Stap 2 Verken informatiebronnen 87
- Stap 3 Bepaal de onderzoeksopzet 88
- Stap 4 Verzamel en verwerk de data 89
- Stap 5 Trek conclusies en bepaal inzichten 91
- Stap 6 Maak een rapportage 92

Register 96

Over de auteur 99

Inleiding

Soms werken organisaties zonder planmatige aanpak. Ze lijken het zo druk te hebben dat er geen tijd wordt vrijgemaakt om de aanpak van communicatie op papier te zetten. Communicatie wordt dan een ad-hocactiviteit. Als je alle communicatieactiviteiten los van elkaar uitvoert, versterken ze elkaar niet en ontstaat er geen meerwaarde tussen de middelen. Krachtige communicatie kenmerkt zich door een sterke samenhang.

Een plan geeft focus

In de praktijk voer je nooit een plan van A tot Z uit, je wijkt er regelmatig van af. Dat komt doordat de interne en externe context waarbinnen een organisatie werkt snel veranderen. Maar een plan geeft wel aan waar de focus ligt. Het maakt ook inzichtelijk voor anderen in de organisatie, zoals het management, waar de communicatie de komende periode op is gericht, want je beschrijft de doelen, doelgroepen, propositie, strategie en middelenmix en de samenhang daartussen.

Direct aan de slag

Een moeilijkheid bij het schrijven van een communicatieplan is dat er verschillende soorten zijn. Je kunt een algemeen communicatieplan opstellen dat geldt voor de hele organisatie. Dat kan worden gesplitst in plannen voor 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. Steeds maak je op basis van een concrete analyse een voor de organisatie specifieke aanpak. Een plan moet zorgvuldig zijn afgestemd op de specifieke organisatie. Houd je daarmee onvoldoende rekening dan is de kans groot dat jouw plan in de kast belandt. Het is dan bijvoorbeeld te ambitieus of te onrealistisch.

Onze aanpak

Dit boek levert je de structuur die je nodig hebt voor een doeltreffende aanpak van de communicatie. Het is als volgt opgezet:

- 1** Hoofdstuk 1 behandelt uitgebreid alle bouwstenen voor de aanpak van corporate communicatie. Hoewel de aanpak van corporate communicatie sterk kan verschillen, zijn er altijd vaste bouwstenen. Alle bouwstenen worden helder besproken zodat je er meteen mee aan de slag kunt.
- 2** Hoofdstuk 2 gaat in op de aanpak van interne communicatie en is aanvullend op het eerste hoofdstuk. Vanuit het idee: extern winnen, is intern beginnen, wordt interne communicatie steeds belangrijker.

- 3 Hoofdstuk 3 bespreekt de aanpak van marketingcommunicatie. Centraal staan de positionering van een merk en de salesgerichte communicatie. Hoofdstuk 3 is aanvullend op hoofdstuk 1 dus maak je een plan voor marketingcommunicatie dan benut je zowel hoofdstuk 1 als hoofdstuk 3.
- 4 Hoofdstuk 4 beschrijft hoe je tot een sterke contentstrategie komt. Zowel bij de aanpak van corporate communicatie als bij de aanpak van marketingcommunicatie is de contentstrategie belangrijk. Zo belangrijk dat we er een apart hoofdstuk van maakten dat aansluit bij hoofdstuk 1: aanpak van corporate communicatie en bij hoofdstuk 3: aanpak van marketingcommunicatie.
- 5 Hoofdstuk 5 laat zien hoe je een algemeen plan van aanpak maakt.
- 6 Hoofdstuk 6 geeft aan hoe je een communicatieonderzoek opzet en uitvoert en wat er in een onderzoeksplan hoort te staan.

We hebben aanvullende literatuur voor je geselecteerd om je in te verdiepen, deze vind je aan het eind van ieder hoofdstuk. Het boek dat we het meest aanbevelen, staat op de eerste plaats.

1

Corporate communicatie

- Stap 1** Analyseer de organisatie- en de communicatievraag
- Stap 2** Verken de interne context
- Stap 3** Stel de identiteit vast
- Stap 4** Verken de externe context
- Stap 5** Bepaal het imago
- Stap 6** Stel de doelgroepen vast
- Stap 7** Bepaal de communicatiedoelstellingen
- Stap 8** Formuleer de boodschap
- Stap 9** Bepaal de communicatiestrategie
- Stap 10** Creëer de contentstrategie
- Stap 11** Selecteer de communicatiemiddelen
- Stap 12** Maak een planning
- Stap 13** Bepaal het budget
- Stap 14** Voer een evaluatie uit

Inleiding

Of het nu om de aanpak van marketingcommunicatie gaat of om een plan voor de interne communicatie, altijd komt een aantal elementen terug. Het gaat om de volgende bouwstenen:

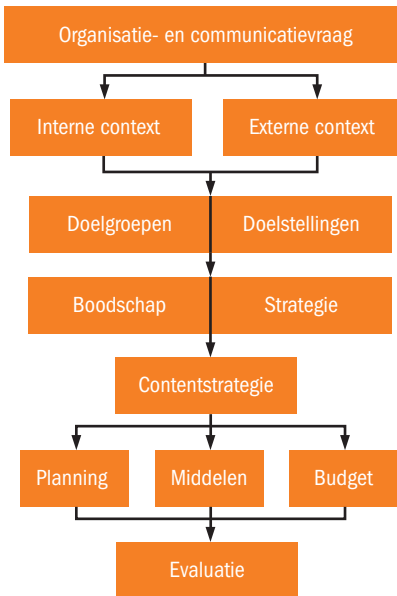
- de organisatie- en de communicatievraag
- de interne context
- de identiteit
- het imago
- de doelgroepen
- de communicatiedoelstellingen
- de boodschap

- de communicatiestrategie
- de contentstrategie
- de communicatiemiddelen
- de tijdsplanning
- het budget
- de evaluatie

Meer dan een lijstje afwerken

Het maken van een communicatieplan is niet altijd een lineair proces waarbij je één voor één alle onderdelen behandelt. Soms ken je de doelgroepen al maar weet je de strategie nog niet. Ook kan het zijn dat de boodschap al bekend is maar de doelgroep nog niet. Vaak ben je met alle onderdelen tegelijkertijd bezig en breid je de eerste opzet van een plan uit in verschillende rondes. Want als je de strategie bepaalt, kan dit gevolgen hebben voor de doelgroepen en als de doelgroepen veranderen, heeft dat weer effect op de communicatiemiddelen enzovoort.

FIGUUR Onderdelen communicatieplan



Stap 1 Analyseer de organisatie- en de communicatievraag

Organisatievraag Communicatievraag

Een bepaalde *organisatievraag* of specifiek knelpunt in de huidige communicatie vormt altijd de aanleiding voor een communicatieplan. Om inzicht te krijgen in de *communicatievraag* is het dus belangrijk dat je op de hoogte bent van de bestaande organisatie- en marketingstrategie van de organisatie.

Wanneer je weet wat er speelt in de organisatie kun je daarna kijken hoe je met communicatie een bijdrage kunt leveren aan de oplossing van de organisatievraag.

Groot voordeel van het verbinden van de communicatiestrategie met de organisatiestrategie is dat het management door de invalshoek en woordkeuze meteen een vertrouwd gevoel krijgt bij het lezen van jouw plan.

Ga na wat de ondernemings- en marketingstrategie van de organisatie zijn. Wil zij bijvoorbeeld snel groeien en zich actief profileren op nieuwe markten of wil ze juist haar imago versterken op een bestaande markt? Bedenk dat het communicatiebeleid altijd is gekoppeld aan het organisatie- en marketingbeleid.

De organisatievraag is bijvoorbeeld:

Hoe kunnen we er na de overname van een andere organisatie voor zorgen dat de twee gefuseerde instellingen één geheel worden?

De communicatievraag kan dan zijn:

Hoe kunnen we de identiteit en positionering op elkaar afstemmen?

Een ander voorbeeld.

De marketingvraag is:

Hoe kunnen we ons merk beter positioneren?

De communicatievraag zou kunnen zijn:

Hoe kunnen we door storytelling en een contentstrategie het merk meer laden?

Koppel de communicatievraag aan de marketing- of organisatievraag.

Communicatiedoelen leid je af uit de organisatie- en marketingdoelen. Marketingdoelen komen vooral voort uit organisatiedoelen.

FIGUUR Relatie tussen doelen



De vraag achter de vraag

Start niet meteen met het maken van je communicatieplan maar onderzoek eerst wat het werkelijke probleem is. Zoek de vraag achter de vraag. Een slechte relatie met de klanten kan een imagoprobleem zijn omdat de communicatie niet goed verloopt. Het kan ook zijn dat de service niet in orde is. Als er minder vraag is naar een product kan dat te maken hebben met de communicatie. Het kan ook liggen aan andere factoren zoals een slechte prijs-kwaliteitsverhouding. Als je het probleem niet duidelijk hebt en je het niet helder kunt omschrijven, bedenk je er nooit een gerichte oplossing voor.

Probleem-eigenaar

Wie is de probleemeigenaar?

Zorg er ook voor dat het duidelijk is wie de *probleemeigenaar* is. Dit is de persoon in de organisatie voor wie het van groot belang is dat er een oplossing komt. Is dat bijvoorbeeld de directie, de afdeling HR of de afdeling Communicatie zelf? Is er geen probleemeigenaar dan kun je wel een leuk plan maken maar ontbreekt de drive in de organisatie om het echt uit te voeren.

Een plan maken is zinnig maar de uitvoering bepaalt het succes.

Wat is de urgentie?

Bepaal de urgentie. Hoe noodzakelijk is het voor de organisatie dat het probleem wordt opgelost? Dit moet niet alleen het management vinden maar ook de deelnemers.

Bouwsteen 1	UITDAGING
<p>Wat is de organisatievraag en de daarvan afgeleide communicatievraag?</p> <p>Wat is de organisatievraag?</p> <p>.....</p> <p>Wat is de communicatievraag?</p> <p>.....</p>	

Stap 2 Verken de interne context

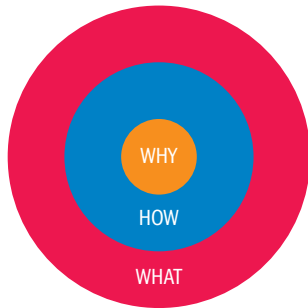
Visie De *visie* bestaat uit de overtuiging en de opvattingen van de organisatie. De visie geeft de kijk op het leven en de maatschappij weer. Ze geeft aan waar de organisatie in gelooft. Amnesty International droomt van een wereld waarin iedereen kan leven met alle rechten die zijn vastgelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens.

Missie De *missie* beschrijft welk doel de organisatie nastreeft. De missie geeft de ambities van de organisatie weer en is afgeleid van de visie. De missie geeft ook concreet aan wat de organisatie voor de doelgroep en de maatschappij wilt betekenen. De missie van Amnesty International is: onderzoek doen en actie voeren om ernstige schendingen van mensenrechten te voorkomen en te beëindigen.

Als je kijkt naar de visie en missie is de Golden Circle van Simon Sinek interessant. De Golden Circle bestaat uit drie cirkels:

- Why**
 - *Why*: waarin gelooft een organisatie, wat drijft haar, wat is haar hogere doel? Het is meer het waartoe dan het waarom. De why is sterk gekoppeld aan het DNA.
- How**
 - *How*: hoe de organisatie haar doel probeert te bereiken.
- What**
 - *What*: de producten of diensten die een organisatie maakt en verkoopt.

FIGUUR De Golden Circle van Simon Sinek



De meeste bedrijven communiceren vooral over de buitenste ring *What* en werken vervolgens naar binnen naar *How* en *Why*. Dat lijkt logisch want je praat het gemakkelijkst over concrete producten of diensten. Maar volgens Sinek communiceren de succesvolste bedrijven niet zozeer wat ze doen maar waarom ze het doen.

Aansprekende voorbeelden van organisaties die hun *Why* communiceren zijn Nike met *Just do it*, Apple met *Think different*, Coca Cola met *Open happiness*. Ook Albert Heijn met *Het alledaagse bereikbaar, het bijzondere betaalbaar* en Starbucks met *Create the third place between home and work* zijn mooie voorbeelden van organisaties met een sterke *Why*.

Het gaat niet alleen om *wat* de organisatie doet maar vooral om *waarom* ze het doet.

Behalve de *Why* kan ook de *How* het verschil maken. Het gaat niet alleen om waarom je iets doet, ook hoe je het doet is van belang. We geven een voorbeeld. Greenpeace en Wereld Natuurfonds strijden beide voor een beter milieu. Greenpeace voert op een geheel andere wijze actie dan het Wereld Natuurfonds. Hun *How* is wat deze organisaties onderscheidt en dus niet zozeer hun *Why*.

Bouwsteen 2

WHY, HOW, WHAT

Wat is de Why?

.....

Wat is de How?

.....

Wat is de What?

.....

Product Dienst

Product

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 de organisatie pretparken maar ‘verkoop’ Disney familieplezier.

Organisatie- structuur

Structuur

Ga na wat de *organisatiestructuur* is. Bij een structuuranalyse let je erop hoe de organisatie is opgebouwd. Je bestudeert onder andere het organogram, dit is het organisatieschema.

Plaats van communi- catie

Plaats van communicatie

Let bij de interne analyse ook op de *plaats van communicatie* binnen de organisatie. Is de afdeling Communicatie een stafafdeling of is ze bijvoorbeeld onderdeel van de afdeling Marketing of de Facilitaire dienst? Ga ook na wat de functieprofielen zijn van de communicatiemedewerkers en wat hun takenpakket is.

Huidige communica- tiemiddelen

Communicatiemiddelen

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

Stap 3

Stel de identiteit vast

Huidige identiteit Gewenste identiteit

Wanneer je de organisatie intern analyseert, onderscheid je:

- De *huidige identiteit*: wie of wat de organisatie is.
- De *gewenste identiteit*: wie of wat de organisatie wil zijn.

Identiteit beperkt zich niet tot de vraag: *Wie zijn we?*, maar gaat ook over de vragen: *Wat willen we?* En: *Wat kunnen we?* Het gaat om kernwaarden, kerncompetenties en ambities.

FIGUUR Corporate identitymix



Bron: Birkigt & Stadler

Corporate identitymix

Een organisatie presenteert haar identiteit via de corporate identitymix. Deze bestaat uit vier onderdelen: (1) persoonlijkheid die zich uit in (2) communicatie, (3) gedrag en (4) symboliek.

1 Persoonlijkheid

De *persoonlijkheid* is wat een organisatie karakteriseert. Het is de kern, het unieke. Centraal in de persoonlijkheid staan de *kernwaarden*. Kernwaarden moeten echt uit het hart van de organisatie komen. Je kunt ze niet bedenken. Ze zijn er en toch liggen ze niet aan het oppervlak. Je moet ze ontdekken, benoemen en ze moeten intern worden beleefd. De organisatie moet de kernwaarden wel in- en extern waarmaken. Anders zijn het geen kernwaarden maar loze kernwoorden.

**Persoonlijk-
heid
Kernwaarden**

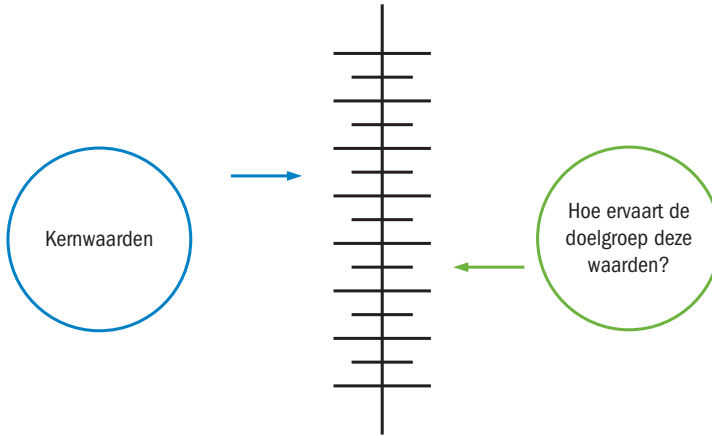
Kernwaarden moet je niet bedenken maar ontdekken en benoemen.

We geven een aantal mogelijke kernwaarden.



Kernwaarden vaststellen is zinnig als ze goed gekozen zijn, want dan geven ze richting aan het gedrag van de organisatie en de medewerkers. Het is ook slim na te gaan wat de doelgroepen en stakeholders ervaren van de gekozen kernwaarden. Watervaart de consument als Coolblue zegt dat ze alles doet voor een glimlach?

FIGUUR Benoemde en beleefde kernwaarden



Kernwaarden kunnen door de tijd veranderen. Een mooi voorbeeld is Durex dat van 'safe' naar 'fun & play' ging. Uiteraard heeft die verandering gevolgen voor het productaanbod en voor de communicatie-uitingen.

Bouwsteen 3**KERNWAARDEN**

Wat zijn de kernwaarden van het merk/de organisatie? Benoem er maximaal drie.

Kernwaarde 1:

Kernwaarde 2:

Kernwaarde 3:

**Communi-
catie****2 Communicatie**

Communicatie is geschikt om de persoonlijkheid van de organisatie te uiten. Advertenties, apps en sites zijn daar prima middelen voor. Elke organisatie is in feite een persoon die relaties aangaat. Met communicatie laad je die relaties inhoudelijk en emotioneel.

Gedrag**3 Gedrag**

Het *gedrag* is de belangrijkste uiting van de persoonlijkheid van een organisatie, denk aan de manier waarop medewerkers met klanten omgaan. Bij de meeste organisaties is de invloed van gedrag op het imago veel groter dan de invloed van communicatie en symboliek. Dat gaat zeker op bij organisaties waar veel medewerkers dagelijks contact hebben met de doelgroepen zoals scholen, ziekenhuizen en banken.

Gedrag is het meest bepalend voor het imago.

4 Symboliek

Symboliek bepaalt het beeld van een organisatie en geeft aan waar een organisatie voor staat of voor wil staan. Visuele elementen vergroten de binding met en versterken de herkenbaarheid van een organisatie. Dit geldt voor zowel de interne als de externe doelgroepen. De huisstijl is de belangrijkste symbolische uiting en geeft de (gewenste) identiteit vorm.

Symboliek

1

Stap 4 Verken de externe context

De eerste stap bij de externe analyse is het in kaart brengen van de publieksgroepen. Je beschrijft de relaties die de organisatie heeft met afnemers, leveranciers, intermediairs, concurrenten en andere publieksgroepen.

Hieronder vind je een lijst met belangrijke publieksgroepen voor een organisatie:

Algemene publieksgroepen

- omwonenden
- maatschappelijke instellingen
- onderwijsinstellingen

Politieke publieksgroepen

- overheden
- politieke partijen
- actie- en milieugroepen
- belangenorganisaties
- werknemersorganisaties
- brancheorganisaties
- consumentenorganisaties
- vakbonden

Financiële publieksgroepen

- klanten
- banken
- aandeelhouders/investeerders
- concurrenten
- leveranciers
- sponsors

DESTEP-analyse

Bij de externe analyse stel je verder de *factoren* vast. Factoren zijn ontwikkelingen die van invloed zijn op de communicatiestrategie en waarop de organisatie zelf niet direct invloed kan uitoefenen.

Factoren

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

DESTEP-analyse

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

Demografisch

De *demografische factoren* hebben te maken met de vergrijzing, het aantal eenpersoonshuishoudens, de bevolkingssamenstelling enzovoort.

Economisch

Economische factoren gaan over de algemene economische ontwikkelingen en de stand van zaken in de sector. Bepaal ook hoe je doelgroep ervoor staat. Je kijkt dan naar zaken als koopkracht, het consumentenvertrouwen, de toename van e-commerce enzovoort.

Sociaal-cultureel

Sociaal-culturele factoren gaan over de ontwikkelingen binnen een samenleving op het gebied van lifestyle, interesses en dergelijke. Een ontwikkeling is bijvoorbeeld dat mensen dikker worden en er daardoor een toenemende interesse is in gezonde voeding en light-producten. Een andere ontwikkeling is dat we van een woord- naar een beeldcultuur gaan.

Technologisch

Technologische factoren hebben invloed op de organisatie en de communicatie. De belangrijkste ontwikkelingen hebben te maken met internet. Zo zien we een verschuiving van gedrukte media naar digitale media en van vast naar mobiel internet.

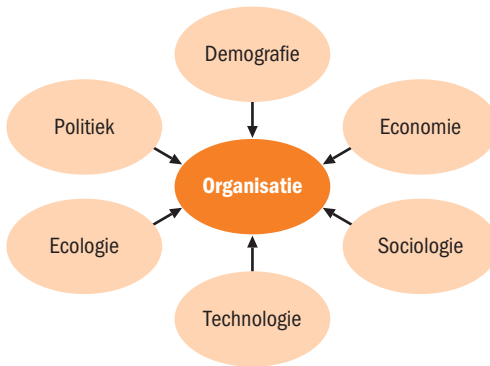
Ecologisch

Ecologische factoren zijn ontwikkelingen die kansen of bedreigingen kunnen vormen voor de organisatie zoals het milieu en duurzaamheid.

Politiek-juridisch

Politiek-juridische factoren hebben vooral te maken met regels van de overheid. Denk aan milieuwetten, belastingen en subsidies.

FIGUUR Factoren DESTEP-analyse



Issues vaststellen

Issues

Op basis van de factorenanalyse geef je de invloedrijkste *issues* aan. Issues zijn onderwerpen die sterk in de belangstelling staan en waarover een openbare discussie is in de (social) media met voor- en tegenstanders bij publiek en in de politiek. Deze issues beïnvloeden de organisatie nu of in de nabije toekomst. Denk aan kinderarbeid in Azië voor de textielsector. 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.

Bouwsteen 4**DESTEP**

Je hoeft een factor alleen in te vullen als die relevant is in relatie tot je communicatievraag.

D – Demografische factoren

.....

.....

E – Economische factoren

.....

.....

S – Sociaal-culturele factoren

.....

.....

T – Technische factoren

.....

.....

E – Ecologische factoren

.....

.....

P – Politiek-juridische factoren

.....

.....

Stap 5 Bepaal het imago

Het centrale doel van de communicatie van een organisatie is een positief beeld van die organisatie te vestigen en te versterken. Je onderscheidt:

- het *imago*: dit is het beeld dat de (externe) publieksgroepen van de organisatie hebben;
- het *gewenste imago*: dit is het beeld dat de organisatie wenst te vestigen bij haar (externe) publieksgroepen.

Imago**Gewenste
imago**

Het imago is het beeld dat de doelgroepen hebben.

Meerdere imago's

Imago is een ontvangersgebonden begrip. Dit betekent dat een organisatie niet slechts één imago heeft. Het beeld van een organisatie kan bij leveranciers anders zijn dan bij klanten. Bedenk ook dat de organisatie het imago nooit geheel zelf bepaalt. Makelaars bijvoorbeeld hebben een collectief imago dat branchegerelateerd is. Een nieuw makelaarskantoor neemt altijd een deel van dat collectieve imago over. Er zijn maar enkele merken die sterker zijn dan het collectieve imago. Denk aan IKEA dat zo'n krachtig eigen imago heeft dat het amper wordt geassocieerd met het collectieve imago van woonwinkels.

Een imago kent verschillende niveaus. Wij lichten dit toe aan de hand van biermerk Jupiler.

Wij onderscheiden het:

- merkniveau imago van het merk Jupiler
- productniveau imago van het product bier
- gebruikersniveau imago van de bierdrinkers

Jupiler moet beslissen of ze zich profileert als een Vlaams of een wereldmerk. Een bedrijf kan een deel van het imago van een land overnemen. Denk aan IKEA met de kleuren van de Zweedse vlag en de Zweedse gehaktballetjes.

Ook de gebruikers geven (mede) inhoud aan de identiteit. Mensen die in een Mercedes of BMW rijden, bepalen mee waar het merk voor staat.

Imago-onderzoek

Een organisatie wil de relatie met haar publieks- of doelgroepen in stand houden of verbeteren. Daarvoor maak je een analyse van de beelden, indrukken, verwachtingen, ervaringen, kennis en gevoelens van de publieksgroep over de organisatie of het merk.

Door de digitalisering verplaatst imago-onderzoek zich steeds meer van offline naar *online onderzoek*. Met een programma als Google Alert kun je meten wat er op het web over de organisatie wordt bericht.

Online onderzoek

Net Promotor Score

Veelgebruikt bij imago-onderzoek is de NPS, de *Net Promotor Score*. Daarbij gaat het maar om één vraag: *beveelt u iemand ons product of onze organisatie aan?* Deze vraag laat je beantwoorden op een schaal van 1 tot 10 door een representatief aantal klanten of medewerkers.

NPS: zou u ons aanbevelen?

Reputatie

Reputatie

De *reputatie* ligt in het verlengde van het imago. Het verschil is dat de reputatie concreter is dan het imago. Het imago ontstaat door associaties, de reputatie door prestaties. De reputatie is te omschrijven als het imago door de jaren heen bij verschillende doelgroepen.

Stap 6

Stel de doelgroepen vast

Publieks- groepen Doelgroepen

Een organisatie heeft te maken met *publieksgroepen* en *doelgroepen*. Het verschil is eenvoudig uit te leggen. Stel, je werkt als communicatiemedewerker bij een grote eventorganisatie. 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 uitnodigt voor een bedrijfsbezoek in het kader van de arbeidsmarktcommunicatie worden die uitzendbureaus een doelgroep.

Publieksgroepen heb je, doelgroepen kies je.

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 of omdat voor een specifieke doelgroep een andere boodschap is gewenst of dat je andere communicatiemiddelen moet inzetten.

Criteria voor segmentatie

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

Door de digitalisering en big data gaat online segmenteren nu relatief snel en gemakkelijk. Al jouw klikgedrag wordt opgeslagen. Hiermee kunnen organisaties via Google en diverse social media zeer gericht adverteren. Bijvoorbeeld adverteren op Facebook bij yogaliefhebbers die in Utrecht wonen.

Kenmerken bij segmentatie

Je kunt de doelgroepen op verschillende kenmerken indelen.

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

Veelgebruikt als criteria voor segmentatie zijn: plaats, leeftijd, geslacht, opleiding en lifestyle. Segmentatie op basis van *mediagebruik* wordt belangrijker. Je moet als organisatie vissen waar de vis is. Als je doelgroep vooral op Twitter en Snapchat zit, is jouw organisatie daar ook.

Segmenteren

Media-
gebruik

Bouwsteen 5

DOELGROEPEN

Wie zijn de belangrijkste doelgroepen?

Intern

-
-
-

Extern

-
-
-

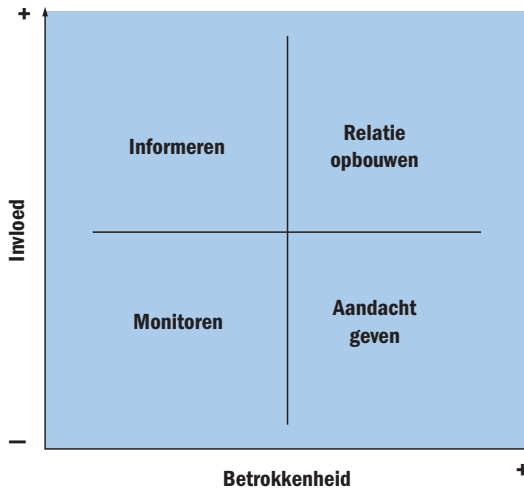
Stakeholders

Analyse van de stakeholders

In de marketingcommunicatie spreken we van doelgroepen maar daarbuiten vaak over *stakeholders*. Bij de analyse van de stakeholders maak je onderscheid op basis van de stakeholders die betrokken zijn en met wie de organisatie samenwerkt bij het realiseren van haar doelen en de stakeholders die minder of niet betrokken zijn. Verder kijk je naar de invloed die de stakeholders hebben.

Als je de betrokkenheid en invloed in een kwadrant plaatst, zie je de gewenste strategie ten opzichte van de stakeholders.

FIGUUR Analyse invloed en betrokkenheid bij stakeholders



Bij een lage betrokkenheid en weinig invloed staat *monitoren* centraal: je houdt de stakeholders in de gaten maar verder niets.

Bij een lage betrokkenheid en een hoge invloed gaat het om *informereren*. Je zorgt dat de stakeholders op de hoogte zijn van de relevante informatie.

Bij een hoge betrokkenheid en weinig invloed geef je de stakeholders *aandacht* zodat ze ervaren dat ze serieus worden genomen.

Bij een hoge betrokkenheid en een hoge invloed staat een *relatie opbouwen* met de stakeholders centraal en ga je een dialoog aan.

Intermediairs en influencers

Soms benader je de doelgroep niet direct maar via tussenpersonen. Deze tussenpersonen noemen we *intermediairs* en *influencers*. De intermediairs vormen een schakel tussen de organisatie en de doelgroep(en). Het kunnen individuele personen zijn maar ook organisaties.

Architecten zijn belangrijke intermediairs voor de producenten van dakpannen. Wat de architecten voorstellen, bepaalt sterk wat de bouwers van huizen kiezen.

Intermediairs Influencers

Influencers als fashion- en beautyvloggers hebben veel invloed op hun volgers bij de aanschaf van kleding en make-up.

Stap 7 Bepaal de communicatiedoelstellingen

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

Het formuleren van doelstellingen is complex maar als je geen doelen stelt, lijkt elk middel het juiste. Doelen bepalen je strategie en dus ook je keuze van de middelen.

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

**Communica-
tiedoel-
stellingen**

Communicatiedoelstelling: De doelgroep X moet binnen een bepaalde tijd Y iets weten, vinden of doen.

Soorten communicatiedoelstellingen

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

Kennisdoelstellingen hebben onder andere betrekking op:

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

**Kennisdoel-
stellingen**

Houdingsdoelstellingen hebben onder andere betrekking op:

- het imago van een merk of organisatie
- de gevoelens over de organisatie, het merk, product of de dienst.

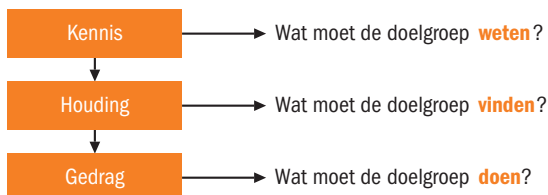
**Houdingsdoel-
stellingen**

Gedragsdoelstellingen hebben onder andere betrekking op:

- de aankoop(intentie) bij het merk, product of de dienst
- het aanvragen van informatie.

**Gedragsdoel-
stellingen**

FIGUUR Communicatie-effecten



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

In een communicatiedoelstelling maak je dus duidelijk:

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

Een veelgemaakte fout is te veronderstellen dat 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% dat. Maar zo simpel is het niet. Er zijn tussen weten, vinden en doen vaak grote verschillen. Mensen veranderen niet snel. Daarbij is het beïnvloeden van iemands kennis gemakkelijker dan het beïnvloeden van iemands houding. Uiteraard is het beïnvloeden van gedrag het moeilijkst.

Doelstellingen SMART definiëren

SMART

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

Specifiek

S *Specifiek*: geef precies aan wat je concreet wilt gaan doen; maak de doelen concreet. Dus niet: Wij willen een positief imago, maar: Wij willen dat onze klanten vinden dat wij een betrouwbare partner zijn.

Meetbaar

M *Meetbaar*: zorg ervoor dat je op een gegeven moment kunt bepalen of je je doel hebt bereikt. Maak doelstellingen meetbaar door het noemen van aantallen of percentages. Dus niet: Wij willen meer enthousiaste klanten maar: Wij willen dat 80% van onze klanten ons merk aanraadt aan anderen.

Acceptabel

A *Acceptabel*: doelstellingen mogen niet botsen met de normen en waarden van een organisatie. Een organisatie die gaat voor maatschappelijk verantwoord ondernemen kan niet het doel hebben jongeren meer alcohol te laten drinken.

Realistisch

R *Realistisch*: weinig is zo demotiverend als het nastreven van een onhaalbaar doel. Niet realistisch is het dus als een startend bedrijf met een beperkt communicatiebudget binnen drie maanden een landelijke naamsbekendheid van 80% wil behalen.

Tijdgebonden

T *Tijdgebonden*: doelstellingen stel je op voor een bepaalde periode. Bijvoorbeeld een week, een maand of een jaar.

Bouwsteen 6

COMMUNICATIEDOELSTELLINGEN

Wat zijn de belangrijkste communicatiedoelstellingen voor de organisatie op het gebied van:

Kennis

-

Houding

-

Gedrag

-

Stap 8 Formuleer de boodschap

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

Vorm en
inhoud

Eisen aan de boodschap

Te vaak zijn boodschappen te algemeen: *Wij leveren kwaliteit, zijn ondernemend, klantgericht en betrokken* of: *Wij zijn uw partner*. Dergelijke clichés spreken niemand aan en niemand beweert ooit het tegendeel: *Wij leveren rommel, zijn amateurs, de klant kan oprassen*.

Als een organisatie zich wil onderscheiden, moet zij ook kiezen voor onderscheidende communicatie. *Leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker* was een sterke en realistische boodschap van de Nederlandse belastingdienst.

Vaak hebben we de neiging om de dingen veel te ingewikkeld te maken. Maar voor een sterke propositie hoef je het wiel niet opnieuw uit te vinden. Houd je aan het KISS-principe: Keep It Short and Simple.

De boodschap is niet alleen een zaak van de zender. Ook de ontvanger speelt een actieve rol. Hij creëert in feite zijn eigen betekenis van de boodschap op basis van zijn eigen ervaringen en associaties. Sterke boodschappen spelen in op de problemen, gevoelens en verlangens die bij de doelgroep leven. Voor verschillende doelgroepen kun je ook meerdere boodschappen ontwikkelen.

Houd de boodschap kort en kernachtig.

Bouwsteen 7

BOODSCHAP

Wat is de boodschap/propositie aan de doelgroep?

.....

.....

.....

Stap 9 Bepaal de communicatiestrategie

Als de doelen, de doelgroepen en de boodschap helder zijn, bepaal je hoe je de doelen wilt bereiken. In de *strategie* geef je beknopt antwoord op enkele essentiële vragen:

Strategie

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

Strategie gaat om wat de organisatie doet maar ook zeker zo sterk om wat de organisatie niet doet.

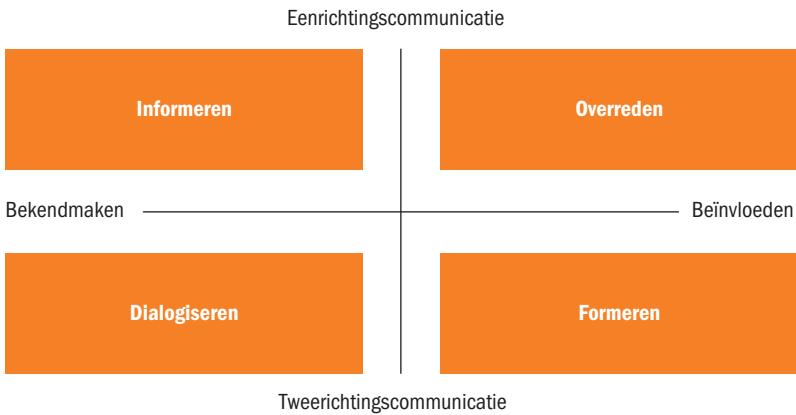
Bij strategie gaat het om drie zaken: Focus, Focus en Focus.

Communicatiekruispunt

Communicatiekruispunt

Kies je voor een nieuwe strategie dan maak je een aantal keuzes. Betteke van Ruler geeft in haar *Communicatiekruispunt* vier communicatiestrategieën. Het sterke aan het kruispunt is dat het uitgaat van de relatie die de organisatie met de doelgroep wil aangaan.

FIGUUR Communicatiekruispunt



De figuur kent twee assen:

- De eerste as loopt van bekendmaken naar beïnvloeden. Hierbij gaat het om het beoogde doel van de communicatie.
- De tweede as loopt van eenrichtingscommunicatie naar tweerichtingscommunicatie. Hierbij gaat het om de aard van de communicatie.

Informeren

Informeren gaat over het overdragen van kennis. De organisatie informeert de doelgroepen bijvoorbeeld over de visie, het beleid en de kwaliteitszorg.

Overreden

Overreden gaat over beïnvloeden en overtuigen. Je zet eenrichtingscommunicatie in en gaat vooral interpersoonlijke contacten aan met de doelgroepen.

Dialogiseren

Dialogiseren gaat over het uitwisselen van ideeën en gedachten. Deze strategie zet je in als je draagvlak wilt creëren bij de doelgroepen. Je gaat in gesprek via bijvoorbeeld bijeenkomsten en social media.

Formeren

Formeren gaat over het bereiken van overeenstemming bij conflicterende belangen. Hiervoor ga je in gesprek met de doelgroepen en zoek je de gemeenschappelijke belangen.

Het is niet zo dat je maar één van de vier strategieën mag kiezen. Stel, dat je met huurders wilt communiceren over de renovatie van hun flat. Dan start je met *dialogiseren*: je gaat overleggen met de betrokken huurders en bewonerscommissie. Interpersoonlijke communicatie via huisbezoeken 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 *informer*. Bijvoorbeeld 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 met de betrokken partijen formeel wordt vastgesteld.

Bouwsteen 8**STRATEGIE**

Analyseer welke basisstrategie je kiest bij de belangrijkste stakeholders.



Geef aan welke strategie je bij welke stakeholders inzet.

Stakeholders

Strategie

.....	informer / dialogiseren / overreden / formeren
.....	informer / dialogiseren / overreden / formeren
.....	informer / dialogiseren / overreden / formeren

Strategie bepalen betekent keuzes maken

Bij het formuleren van een strategie kan het productief zijn te denken in tegengestelden. Al is het in de praktijk vaak minder een keuze van het ene óf het andere, maar meer de vraag waar je de nadruk op legt. Bij een communicatiecampagne kies je uit een aantal opties.



Met massacommunicatie kun je veel mensen tegelijk bereiken maar de boodschap is niet diepgaand. Met interpersoonlijke communicatie bereik je minder mensen maar is de boodschap wel indringender. Massacommunicatie is dus vooral geschikt als je bij een grote doelgroep snel de kennis wilt vergroten. Interpersoonlijke communicatie is geschikter bij gedragsverandering.



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



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.



Beeld in de vorm van infographics en video's wordt steeds belangrijker. Bedenk wat je met tekst en beeld communiceert.



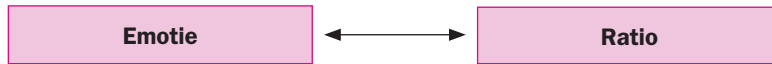
Een directe benadering kan lastig zijn als de culturele of maatschappelijke afstand tussen de zender en ontvangers groot is. Het is dan slim om gebruik te maken van intermediairs of influencers. Een nadeel is dat je niet weet of intermediairs de boodschap op de juiste manier overbrengen.



Communicatie is tegenwoordig bijna altijd een samenspel van online en offline. Het is dus geen keuze voor het een of het ander maar een kwestie van waar je de nadruk op legt.



Bij one to one is de communicatie gepersonaliseerd. Dit kan door data driven content. Dus bijvoorbeeld specifieke aanbiedingen voor jou op Facebook. Bij one to many probeer je iedereen te bereiken.



Leg je meer de nadruk op het gevoel en het oproepen van associaties of leg je meer nadruk op informatie die de ratio aanspreekt?



Bij paid media koop je ruimte in de media in om aandacht te krijgen. Bij earned media berichten anderen over je.

Geef je strategie een naam

Het is slim om je strategie een naam te geven. Bijvoorbeeld: de fanstrategie of familiestrategie. Door de sprekende naam en uitleg is het voor betrokken partijen meteen duidelijk wat de kern van je strategie is. In mijn boek *Communicatiestrategie* ga ik dieper in op het zelf ontwikkelen van een communicatiestrategie.

Stap 10 Creëer de contentstrategie

Voor een sterke contentstrategie binnen de communicatie ontwikkelden we een model: de Content Circle. Content is de invulling van je middelen met teksten en beelden die informatief, entertainend of activerend zijn. Denk aan content in de vorm van een blog, een post op Facebook en Instagram of een advertorial in een tijdschrift of een nieuwsbrief. Contentstrategie gaat dus niet alleen om online. Op de Content Circle gaan we uitgebreid in in hoofdstuk 4.

Elke organisatie is een mediabedrijf.

Stap 11 Selecteer de communicatiemiddelen

Er zijn talloze communicatiemiddelen. Van banners tot bierviltjes, van billboards tot busreclame. Bij de keuze van de middelen vraag je je af: bereik je met dit middel de doelgroep zo dat je de gestelde communicatiedoelen haalt? En passen de middelen binnen de gekozen strategie? Essentieel is dat de inzet van communicatie ook efficiënt gebeurt. Dat houdt in: een zo hoog mogelijk rendement tegen zo laag mogelijke kosten.

Besteed 20% van je tijd aan de strategie en 80% aan hoe je die gaat implementeren, want dat bepaalt het succes.

Owned, earned en paid media

Als communicatieprofessional moet je altijd alle communicatiekanalen bekijken die relevant zijn voor jouw doelgroep. We maken een onderscheid tussen owned, earned en paid media.

Owned media *Owned media* zijn media die eigendom zijn van een merk. Ze verschijnen zeker nog in print, zoals het jaarverslag, sponsored magazines en brochures. Toch zien we steeds vaker online owned media zoals de Facebookpagina, website en apps. Owned media dienen vooral om een relatie op te bouwen met de bestaande en potentiële doelgroep.

Earned media *Earned media* ontstaan als mensen over het merk praten met anderen in de media, bijvoorbeeld als klanten iets over het merk zeggen op Facebook. Dit is de beste reclame die een merk kan hebben. Earned media zijn het resultaat van een excellente contentstrategie. Goed om te weten is dat earned media ook negatieve impact kunnen hebben. Bijvoorbeeld als iemand een klacht over de organisatie plaatst op Twitter of een negatieve review schrijft.

Paid media *Paid media* zijn ingekochte ruimte voor aandacht. Het grootste deel van het communicatiebudget gaat vaak naar reclame, ofwel paid publicity. Voorbeelden zijn een advertentie in de krant, een commercial op tv, sponsoring van een festival en advertenties op Google en Facebook.

Selectie van de middelen

Succesvolle communicatie vraagt om de inzet van een breed scala aan middelen. De boodschap komt beter over als je verschillende middelen in samenhang inzet, dus een crossmediale aanpak hanteert. Wel kies je voor één of enkele hoofdmiddel(en). De andere middelen stem je hierop af.

Bouwsteen 9

BASISPAKKET COMMUNICATIE

Wat zijn de hoofdcommunicatiemiddelen die je gaat inzetten?

-
-

Wat zijn noodzakelijke ondersteunende middelen?

-
-
-

Wat zijn de opties voor andere communicatiemiddelen?

-
-

De in te zetten middelen geef je weer in een *doelgroep/middelenmatrix*. Voor de opdrachtgever verschaft dit een helder overzicht. Door de matrix in te vullen, zie je of je met alle doelgroepen in contact komt en met welk middel je welke doelgroepen bereikt.

**Doelgroep/
middelen-
matrix**

Bouwsteen 10

DOELGROEP/MIDDELENMATRIX

Vink voor ieder middel aan welke doelgroep je ermee bereikt.

Doelgroep \ Middelen	Interne doelgroepen		Externe doelgroepen		

Hoofdmiddelen					
.....					
Ondersteunend					
.....					
.....					
.....					
Optioneel					
.....					
.....					
.....					
.....					

Stap 12 **Maak een planning**

De communicatie voer je uit in een onderlinge samenhang en in een bepaalde volgorde. Voor het overzicht is het handig een tijdsplanning te maken zodat je weet wanneer wat gebeurt.

Bij de uitvoering bepaalt een systematische aanpak het succes. Je maakt allereerst een *checklist*. Hierin benoem je wat er moet worden gedaan. Van de checklist maak je een *draaiboek* waarin je aangeeft wat er op welk tijdstip gebeurt en door wie dit wordt gedaan. Wijs ook voor ieder onderdeel eindverantwoordelijken aan. De acties zet je in volgorde naar dagen en weken dat deze plaatsvinden. Zo kun je controleren of er ook werkelijk wordt gedaan wat is afgesproken.

**Checklist
Draaiboek**

Bouwsteen 11**TIJDSPLANNING**

Maak een tijdsplanning. Welke middelen zet je wanneer in?

	jan.	febr.	maart	april	mei	juni	juli	aug.	sept.	okt.	nov.	dec.
Middelen												

Stap 13 Bepaal het budget

Taakstellend Er zijn verschillende methoden van budgetteren. De *taakstellende methode* is meestal de beste. Kijk wat de communicatiedoelen zijn en bepaal dan welke middelen er nodig zijn. Daarop baseer je je budget.

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 goedkeuren van het communicatiebudget omdat het voor hen onduidelijk is wat communicatie 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.

Bouwsteen 12**KOSTEN**

Bepaal wat de totale kosten zijn van je aanpak.

Basispakket
 €

Optionele middelen
 €
 €
 €

Stap 14 Voer een evaluatie uit

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

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

Bij een *effectevaluatie* meet je het resultaat van de campagne. Bij een *procesevaluatie* monitor je het proces en bespreek je de gang van zaken. Wat ging wel en niet goed? Hoe was de totale coördinatie?

**Effect-
evaluatie**
**Proces-
evaluatie**

Tussentijds evalueren

Evalueren is niet iets wat je alleen achteraf doet om te controleren of de doelen zijn behaald. Het is een permanent proces om de communicatie tijdig bij te stellen. Evaluatie hoort dan ook niet alleen achteraf plaats te vinden. In je aanpak neem je enkele feedbackmomenten op.

Bouwsteen 13

EVALUATIE

Wanneer en hoe ga je evalueren?

Tussentijdse evaluatie

.....
.....

Eindevaluatie

.....
.....

Literatuur

1

Verder lezen – Corporate communicatie

- 1 Michels, W.** (2016). *Communicatie Handboek*. Groningen: Noordhoff uitgevers.
In deze *Communicatieplanner* gaat het puur om de aanpak van communicatie. Begrippen en theorieën worden niet toegelicht. Wil je daar meer over weten, benut dan het *Communicatie Handboek*.
 - 2 Ruler, B. van & Körver, F.** (2017). *Het Strategisch Communicatie Frame*. Amsterdam: Adfo groep.
Dit boek gaat in op de positie van communicatie in organisaties en de organisatie van de communicatie.
 - 3 Sinek, S.** (2009). *Start with why*. Londen: Penguin Books ltd.
In dit boek legt Sinek zijn Golden Circle-model helder uit aan de hand van aansprekende voorbeelden.
-

Checklist Corporate communicatie

- 1 Is de organisatievraag helder?
- 2 Is de communicatievraag duidelijk?
- 3 Is er een interne analyse?
- 4 Is de (gewenste) identiteit bepaald?
- 5 Zijn de huidige en gewenste kernwaarden bepaald?
- 6 Zijn gedrag, symboliek en communicatie geanalyseerd?
- 7 Is er een externe analyse?
- 8 Is er zicht op het huidig imago?
- 9 Zijn de doelgroepen gesegmenteerd?
- 10 Zijn de doelstellingen SMART geformuleerd?
- 11 Is er een krachtige en beknopte propositie?
- 12 Worden er scherpe strategische keuzes gemaakt?
- 13 Is er een contentstrategie?
- 14 Wordt de selectie van communicatiemiddelen onderbouwd?
- 15 Is er één lijn tussen: analyse, strategie en aanpak?
- 16 Is er een helder tijdpad?
- 17 Is er een realistische begroting?
- 18 Is het plan creatief en inspirerend?
- 19 Is het plan uitvoerbaar in tijd en geld?
- 20 Is er nagedacht over een evaluatie?