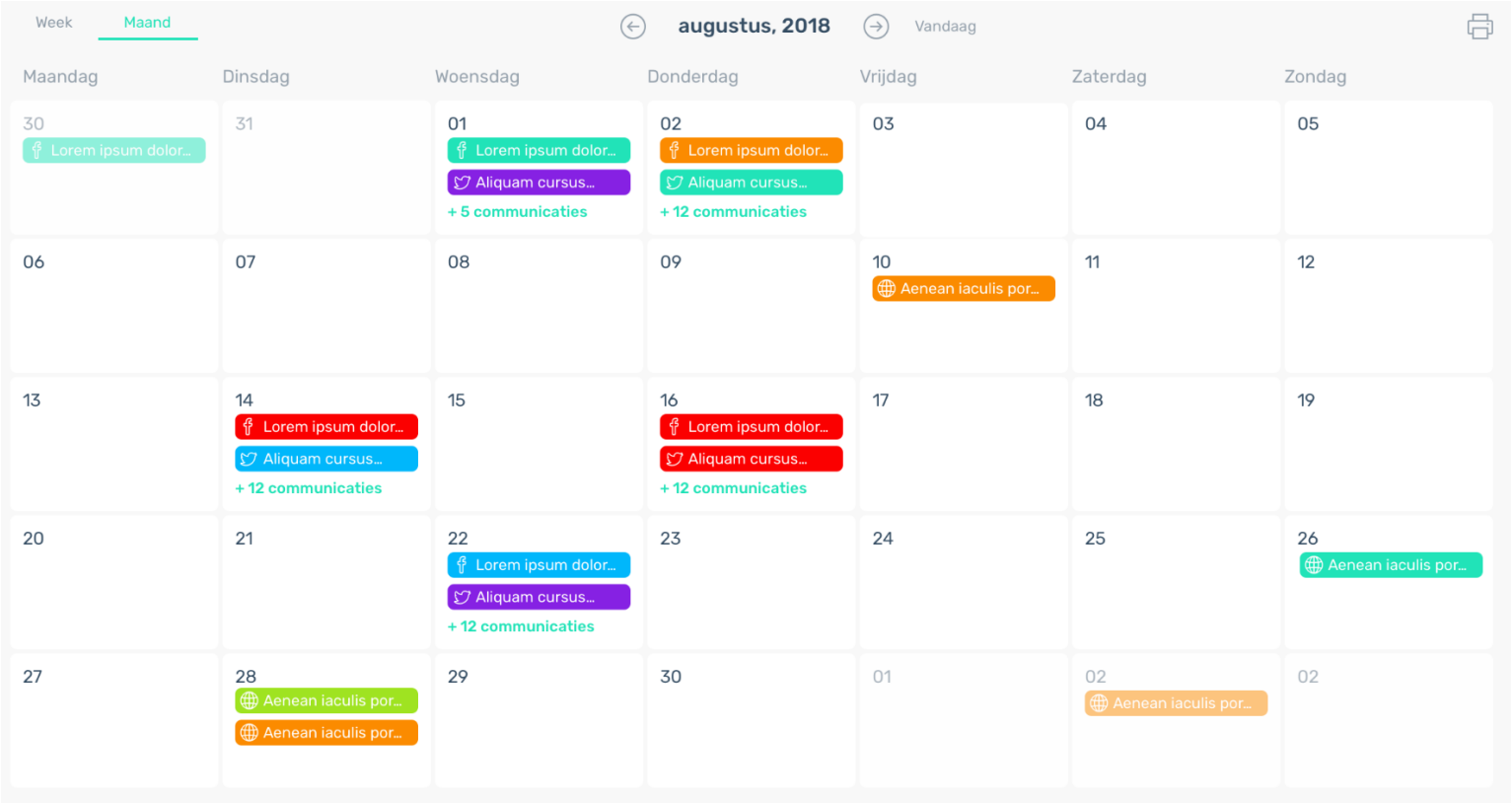
COMMUNICATIEPLANNING, EEN ‘UITGEWERKT PLAN’ OF ‘STAAT OP DE PLANNING’?

Een analyse van hoe richtlijnen voor het gebruik van een communicatieplanning vorm krijgen.



Aantal woorden: 17.538

Cursuscode: TLMV16410

Een masterscriptie van de Universiteit Utrecht
Luuk Post, 4162064

Inhoudsopgave

Samenvatting 3
1. Inleiding 6
1.1 Communicatieplanning 6
1.2 Wetenschappelijke relevantie 7
2. Onderzoeksvragen 8
3. Richtlijnen voor communicatieplanning 10
3.1 Michels (2006) 11
De eerste fase: analyseren 11
De tweede fase: plannen 12
De derde fase: uitvoeren 13
De vierde fase: evaluatie 14
3.2 Olsthoorn en van der Velden (2007) 14
3.3 't Lam (2000) 15
A. Situatieschets 16
B. Doelstellingen 16
C. Doelgroepen 16
D. Tactiek 17
E. Tactiek 17
F. Communicatiemiddelen 18
G. Activiteitenplanning 18
H. Boodschap 18
I. Budget 18
3.4 Aarts en van Woerkum (2008) 19
Het eerste niveau: de instrumentenmix 19
Het tweede niveau: het communicatieplan 20
Het derde niveau: de activiteiten 21
3.5 Een overzicht van de richtlijnen 21
3.6 Content-inuitymethode 23
4. Het praktijkonderzoek 27
4.1 Methoden 27
4.1.1 Betrouwbaarheid en validiteit 27
4.1.2 De topiclijst 28
4.1.3 Het interviewschema 29

4.1.4 Procedure ... 31
4.1.5 Coderen ... 31
4.1.6 Voorbeeldinterview ... 31
4.1.7 Participanten ... 33
4.2 Resultaten ... 34
4.2.1 De eerste vragenset: het bedrijf ... 34
4.2.2 De tweede vragenset: de analyse ... 35
4.2.3 De derde vragenset: de implementatie ... 38
4.2.4 De vierde vragenset: de evaluatie ... 40
4.3 Een strategische communicatieplanning ... 41
4.4 Conclusie ... 43
4.4.1 Organisatiegrootte ... 43
4.4.2 Een strategische manier van communiceren ... 43
4.4.3 Elementen van een strategische communicatieplanning ... 44
5. Algemene conclusie ... 45
5.1.1 De eerste fase ... 45
5.1.2 De tweede fase ... 46
5.1.3 De derde fase ... 48
5.1.4 Strategisch of operationeel ... 48
5.2 De content-i-nuitymethode en de praktijk ... 49
5.3 Discussiepunten ... 50
5.4 Managementaanbevelingen ... 51
6 Referentielijst ... 53
Bijlage 1: topiclijst ... 54
Bedrijf: ... 54
Analysefase, de keuzes en de strategie: ... 54
Implementatiefase, hoe werkt het in de praktijk: ... 54
Evaluatiefase, hoe vinden ze zelf dat het gaat? ... 54
Bijlage 2: een overzicht van de kernvragen verdeeld naar onderwerp ... 55
Kernvragen probleemanalyse volgens Michels (2006): ... 55
Kernvragen situatieschets volgens ’t Lam (2000): ... 55
Kernvragen doelstellingen volgens ’t Lam (2000): ... 55
Kernvragen doelgroep volgens ’t Lam (2000): ... 55
Kernvragen boodschap volgens ’t Lam (2000): ... 56
Kernvragen strategie- en tactiekbepaling volgens ’t Lam (2000): ... 56

Kernvragen communicatiemiddelen volgens ’t Lam (2000): 56
Kernvragen activiteitenplanning volgens ’t Lam (2000): 56
Kernvragen communicatiemiddelen volgens ’t Lam (2000): 56
Bijlage 3: interviewschema 57
Bedrijf en persoon:..... 57
Analysefase, de keuzes en de strategie: 57
Implementatiefase, hoe werkt het in de praktijk: 57
Evaluatiefase, hoe vinden ze zelf dat het gaat?..... 58
Bijlage 4: codeboek 59
Bijlage 5: het uitgewerkte interview 63

Samenvatting

Organisaties communiceren enorm veel, zowel intern als extern en via meerdere kanalen. Een goede communicatieplanning is hierbij van belang. In mijn onderzoek analyseer ik in hoeverre organisaties gebruikmaken van een communicatieplanning. Hiervoor wordt er onderscheid gemaakt tussen een operationele en een strategische communicatieplanning. Waarbij de operationele communicatieplanning staat voor de daadwerkelijke planning (welke middelen worden wanneer en door wie ingezet) en de strategische communicatieplanning staat voor de strategische keuzes die een organisatie maakt (wie willen we bereiken, hoe gaan we dat doen) De literatuur geeft duidelijke richtlijnen voor het opstellen van deze soorten communicatieplanning, maar de literatuur is onduidelijk over hoe dit soort richtlijnen in de praktijk worden gebruikt. Mijn onderzoek brengt hier verandering in.

Mijn stageorganisatie, Presenter, heeft haar eigen methode (de content-i-nuitymethode) om andere organisaties te helpen met het opstellen van een (deel van de) communicatiestrategie. Met de content-i-nuitymethode wil Presenter namelijk andere organisaties adviseren bij het opstellen van een online strategie. In mijn onderzoek behandel ik daarom ook de verschillen tussen de literatuur en de content-i-nuitymethode.

Mijn eerste onderzoeksvraag is: ‘welke richtlijnen zijn er bekend in de literatuur voor communicatieplanning en communicatiestrategie?’ Uit de literatuur is op te maken dat het opstellen van een strategische communicatieplanning is te onderscheiden in drie fases: 1) de analysefase, 2) de implementatiefase en 3) de evaluatiefase. De operationele communicatieplanning is, volgens de literatuur, deel van een strategische communicatieplanning. In de tweede fase wordt deze opgesteld. Om de strategische communicatieplanning te helpen structureren, geeft de literatuur onderwerpen waar een organisatie aandacht aan kan besteden.

Deel van onderzoeksvraag 1 was onderzoeksvraag 1.1: ‘In hoeverre komen de richtlijnen voor communicatieplanning en -strategie uit de literatuur overeen met de content-i-nuitymethode?’ De content-i-nuitymethode en de literatuur verschillen in de focus die beide hebben. De conent-i-nuitymethode focust zich meer op de online kanalen en de voordelen die deze kanalen bieden.

De content-i-nuitymethode focust zich meer op de gebruikerservaring (dat is de ervaring van de gebruiker bij het zoeken naar en verwerking van informatie), terwijl de literatuur deze ervaring buiten beschouwing laat. Ik zie die als een leemte in de literatuur.

Naast het analyseren van de literatuur heb ik ook een praktijk onderzoek gedaan naar communicatieplanning. Middels 37 semigestructureerde interviews heb ik een onderzoek gedaan naar de communicatieplanning die organisaties hanteren. De centrale onderzoeksvraag was: 'Hoe wordt organisatorische communicatie in de praktijk gepland?' Uit de resultaten kwam naar voren dat er twee aspecten te onderscheiden zijn: 1) operationele en 2) strategische communicatieplanning. De literatuur wijst uit dat de operationele communicatieplanning gaat over de mate waarin een organisatie gestructureerd communiceert. De strategische communicatieplanning gaat over de mate waarin een organisatie doelgericht communiceert.

Om de breedte van onderzoeksvraag is te verminderen heb ik deze opgedeeld in drie deelvragen. De eerste deelvraag is: 'In hoeverre komen de richtlijnen voor communicatieplanning en -strategie uit de literatuur overeen met de werkwijze uit de praktijk?' Uit de interviews blijkt dat organisaties verschillen in zowel de doelmatigheid als de mate van structuur die zij in hun communicatieplanning hanteren. Niet alle organisaties werken bijvoorbeeld door middel van campagnes (een set communicaties met een gemeenschappelijk doel), terwijl het werken met een campagnestructuur de algemene communicatiestructuur verbetert. Ook worden bijvoorbeeld concrete communicatiedoelstellingen niet vaak gebruikt, terwijl de literatuur deze wel van belang acht. Ook op andere facetten van operationele en strategische communicatieplanning is verschil te vinden tussen organisaties. Al deze facetten worden individueel behandeld in de resultatensectie.

De tweede deelvraag is: 'Hoe is de verhouding tussen een strategische en een operationele communicatieplanning in de praktijk?'. In de praktijk blijken deze twee vormen relatief los van elkaar voor te komen. Sommige organisaties maken van beide gebruik, terwijl sommige organisaties maar een van de twee hanteren. De relatie tussen de twee is een goed onderwerp voor vervolgonderzoek.

De derde, en laatste, onderzoeksvraag is: 'In hoeverre worden de richtlijnen die de content-i-nuitymethode voorschrijft gevolgd in de praktijk?' Uit de resultaten blijkt dat veel organisaties wel een evaluatie hebben, maar dat deze niet zo gestructureerd is als het content-i-nuitymodel voorschrijft. Daarnaast besteedt de praktijk, net als de literatuur, nauwelijks aandacht aan de gebruikerservaring.

Naast de bovengenoemde bevindingen komt uit mijn onderzoek ook naar voren dat dat er vijf elementen zijn die voorspellen of een organisatie strategisch communiceert. Deze elementen zijn samengevat in de volgende checklist:

- ☐ Structureert de organisatie haar communicatie door middel van campagnes?
- ☐ Maakt de organisatie onderscheid in verschillende doelgroepen?
- ☐ Maakt de organisatie gebruik van een bepaalde tone-of-voice?
- ☐ Heeft de organisatie communicatiedoelstellingen gedefinieerd?
- ☐ Evalueert de organisatie haar communicatie?

Mijn verslag sluit af met een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Verder onderzoek is nodig naar de vijf elementen van de checklist, naar de operationele communicatieplanning en naar de mate waarin de onderwerpen die de literatuur aandraagt, gebruikt worden in de praktijk.

Als laatste geef ik een aanbeveling voor de marketing van het content-i-nuitymodel en een aantal algemene aanbevelingen. De unieke focus van het model op de gebruikservaring en de online strategie kunnen een basis zijn voor een goede marketingstrategie van de content-i-nuitymethode. De algemene aanbevelingen kunnen voor iedere organisatie van toepassing zijn. Iedere organisatie kan namelijk de checklist gebruiken om de eigen communicatieplanning onder de loep te nemen. Middels de checklist kan een organisatie haar communicatieplanning naar een hoger niveau tillen.

Keywords: communicatieplan; communicatieplanning; communicatiestrategie; operationele communicatieplanning; strategische communicatieplanning.

1. Inleiding

Op 7 augustus 2018 tweette Elon Musk dat hij zijn bedrijf, Tesla, van de beurs zou halen. Voor 420 dollar per aandeel zou hij zijn aandeelhouders uitkopen en zijn bedrijf weer privé maken. Wat een ogenschijnlijk onschuldige tweet zou moeten zijn, liep flink uit de hand voor de topman van Tesla. Zijn tweet zorgde ervoor dat de waarde van zijn aandelen enorm steeg: iedereen wilde aandelen van Tesla hebben. Musk tweette daarna ook nog dat het enige wat dit plan nog tegenhield, de goedkeuring van de aandeelhouders was.

Na enige tijd bleek echter dat er niets waar was van de tweets van de topman. Niet alleen had Musk moedwillig gelogen. Hij had dit ook gedaan zonder Tesla op de hoogte te brengen. Het nieuws van deze desinformatie had opnieuw effect op de aandelen van Tesla, maar dit keer kelderden zij. De leugens van Musk zorgden ervoor dat aandeelhouders massaal uit het bedrijf stapten. Ook de *Securities and Exchange Commission (*SEC), de Amerikaanse beurswaakhond, liet van zich horen. De SEC oordeelde dat zowel Elon Musk als Tesla 20 miljoen euro aan boetes moesten betalen.

Hoewel Tesla niet verantwoordelijk was voor de communicatie-uiting heeft het bedrijf wel een boete gekregen. De tweet van Musk werd namelijk deels aan Tesla toegeschreven. Dit voorbeeld onderstreept het belang voor organisaties om hun communicatie-uitingen te structureren. Als één van de werknemers communiceert op een manier die niet in lijn is met de bedoelingen van het bedrijf, kan dat leiden tot grote schade. Organisaties moeten zicht hebben op hun communicatie, zodat zij tijdig kunnen ingrijpen. Dit kunnen organisaties bewerkstelligen met behulp van een (goede) communicatieplanning.

1.1 Communicatieplanning

Een manier om communicatie bij organisaties te structureren is dus door middel van een degelijke planning (Olsthoorn & van der Velden, 2007). “Planning is een proces waarbij op basis van voldoende inzicht rationele besluiten worden genomen en uitgevoerd, dit alles met als doel een bepaald probleem (geheel of gedeeltelijk) op te lossen op een zo efficiënt mogelijke manier” (Aarts & van Woerkum, 2008).

Een voorbeeld van een organisatie die andere organisaties helpt om hun communicatie te plannen, is Presenter. De organisatie adviseert, begeleidt en ondersteunt bij de uitvoering van succesvolle communicatie (Presenter, 2018). Presenter richt zich hierbij op online communicatie. Dit is een breed begrip waaronder verschillende communicatiesoorten en -middelen vallen die online aangeboden worden. Denk hierbij aan een blogpost, Facebookpost of webpagina. Online communicatie heeft als kenmerk dat er een hoge mate van interactie is tussen de gebruikers/bezoekers (Dietrich, 2014).

Een van de manieren waarop Presenter ondersteuning biedt bij het opstellen van een communicatieplanning, is door middel van het online hulpmiddel genaamd de Contentkalender. In eerste instantie bood Presenter een opgemaakte kalender in Microsoft Excel aan. Presenter merkte dat deze kalender vaak gedownload werd en vanuit daar ontstond het idee om deze Excelsheet te verwerken in een online hulpmiddel. Dit hulpmiddel is inmiddels ontwikkeld tot een tweede versie en heeft op dit moment 2400 organisaties met een account.

Presenter heeft de Contentkalender gebouwd op basis van haar eigen methode, de content-i-nuitymethode genaamd. Deze methode helpt bedrijven een goede online communicatiestrategie op te zetten. De methode stelt dat organisaties eerst een aantal zaken (zoals doelgroepen en kanalen) helder moeten hebben, voordat een organisatie kan beginnen met het opzetten van een online strategie. De Contentkalender ondersteunt organisaties om deze strategie op- en in te zetten. Presenter heeft beide hulpmiddelen ontwikkeld op basis van haar ervaringen in de praktijk. Een wetenschappelijke basis mist echter nog.

Presenter heeft aan mij gevraagd of ik wil analyseren hoe de literatuur en de content-i-nuitymethode zich tot elkaar verhouden. Het bedrijf wil namelijk haar methode gaan inzetten om andere organisaties te adviseren op het gebied van communicatieplanning. Presenter wil van de content-i-nuitymethode een eigen dienst maken. Daarvoor wil Presenter haar advies een wetenschappelijke basis geven. Om dit mogelijk te maken, heb ik een onderzoek naar communicatieplanning gedaan. De bevindingen van mijn onderzoek kan Presenter gebruiken om haar methode aan te passen.

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijke literatuur over communicatieplanning is schaars. Mijn onderzoek probeert hier verandering in te brengen. Ik zal als eerste een overzicht geven van de literatuur die wel beschikbaar is. Dit zal voornamelijk adviesliteratuur zijn, aangezien wetenschappelijke literatuur geen richtlijnen geeft voor een goede planning. De wetenschappelijke literatuur houdt zich meer bezig met de overkoepelende onderwerpen, zoals de strategie (Conrad & Poole, 2005; Miller, 2015). Toch is het soms verstandig om ook naar de praktische uitwerking van een strategie te kijken. Planning is zo’n praktische uitwerking. Adviesliteratuur geeft hier al meer handvatten, zij schrijft voor welke zaken uitgezocht moeten worden voordat een organisatie succesvol en gestructureerd kan communiceren door middel van een communicatieplanning.

In mijn onderzoek ga ik ook analyseren in hoeverre de voorgeschreven richtlijnen uit de literatuur overeenkomen met de praktijk. Adviesliteratuur geeft aanbevelingen, maar of deze ook toegepast worden in de praktijk is niet bekend. Door middel van mijn onderzoek probeer ik meer inzicht in de relatie tussen de literatuur en de praktijk te geven. Allereerst door de adviesliteratuur te bundelen en vervolgens door een koppeling te maken tussen de literatuur en de praktijk.

2. Onderzoeksvragen

Ik doe een exploratief onderzoek naar communicatieplanning. Middels dit onderzoek wil ik een aantal onderzoeksvragen beantwoorden. Deze onderzoeksvragen zal ik hieronder kort belichten. De onderzoeksvragen hebben beide betrekking op een verschillend gedeelte van dit verslag. Onderzoeksvraag 1 gaat over het eerste gedeelte van het verslag, het theoretisch kader. Mijn eerste onderzoeksvraag is:

OV1: 'Welke richtlijnen zijn er bekend in de literatuur voor communicatieplanning en communicatiestrategie?'

Daarnaast wil ik de literatuur en de content-i-nuitymethode met elkaar vergelijken. De samenvatting van de richtlijnen geeft mij hier de mogelijkheid toe. Mijn eerste deelvraag luidt:

OV1.1: 'In hoeverre komen de richtlijnen voor communicatieplanning en -strategie uit de literatuur overeen met de content-i-nuitymethode?'

Met de richtlijnen die volgen uit onderzoeksvraag 1 wil ik vervolgens de praktijk onderzoeken. Aangezien ik een exploratief onderzoek uitvoer, is het van belang een zo breed mogelijke onderzoeksvraag te stellen. Mijn tweede onderzoeksvraag is:

OV2: 'Hoe wordt organisatorische communicatie in de praktijk gepland?'

Om mijn onderzoek toch een beetje af te bakenen, heb ik drie meer gerichte deelvragen gesteld. Allereerst wil ik weten in hoeverre de literatuur en de praktijk overeenkomen. Mijn eerste deelvraag is:

OV2.1: 'In hoeverre komen de richtlijnen voor communicatieplanning en -strategie uit de literatuur overeen met de werkwijze uit de praktijk?'

In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen een operationele communicatieplanning en een strategische communicatieplanning. Ik ben benieuwd of dit onderscheid in de praktijk ook naar voren komt. In de praktijk kan een communicatie-uiting ad hoc plaatsvinden, maar wel bijdragen aan de identiteit van de organisatie. Dat maakt het een ongeplande uiting, terwijl deze wel bijdraagt aan de strategie. Ik wil analyseren of organisaties in de praktijk de planning en strategie los van elkaar zien, of dat deze twee met elkaar verweven zijn.

OV2.2: 'Hoe is de verhouding tussen een strategische en een operationele communicatieplanning in de praktijk?'

Mijn onderzoek kan bijdragen aan de ontwikkeling van de content-i-nuitymethode. Een goed begrip van de praktijk kan Presenter helpen haar methode te verbeteren. Mijn onderzoek kan namelijk uitwijzen welke raakvlakken en welke verbeterpunten de content-i-nuitymethode heeft ten opzichte van de praktijk.

OV2.3: 'In hoeverre worden de richtlijnen die de content-i-nuitymethode voorschrijft gevolgd in de praktijk?'

Aan de hand van de resultaten van mijn onderzoek kan Presenter bijvoorbeeld controleren of het model nog verbetering nodig heeft of waar de organisatie de meeste aandacht aan moet besteden in de marketing van het model. Op deze manier kan mijn onderzoek Presenter verder helpen in het ontwikkelen van haar methode.

3. Richtlijnen voor communicatieplanning

In de literatuur worden de begrippen communicatieplanning en communicatiestrategie veelvuldig door elkaar heen gebruikt. Voor de begrijpelijkheid van mijn onderzoek zal ik daarom niet de terminologie van de literatuur gebruiken, maar spreken over een strategische en operationele communicatieplanning. Het onderscheid tussen de twee definities is te vinden in de operationele invulling. Een communicatieplanning is volledig operationeel van aard. Hierin is te vinden wie waarvoor verantwoordelijk is. Ook kan een organisatie hierin vinden welke middelen wanneer gebruikt worden.

Een communicatiestrategie daarentegen is, zoals de naam al doet vermoeden, meer strategisch van aard. Hierin staan de doelstellingen, beginsituatie en gewenste eindsituatie bijvoorbeeld. Een communicatiestrategie is meer overkoepelend van aard. Ik heb de definities van communicatieplanning en -strategie nogmaals onder elkaar gezet, voor de volledigheid.

Communicatieplanning: 'Een proces waarbij op basis van voldoende inzicht rationele besluiten worden genomen en uitgevoerd, dit alles met als doel een bepaald probleem (geheel of gedeeltelijk) op te lossen op een zo'n efficiënt mogelijke manier' (Olsthoorn & van der Velden, 2007).

Communicatiestrategie: 'Een vooraf opgesteld plan, met als doel het bouwen en onderhouden van relaties met verschillende doelgroepen' (Communicatie Kenniscentrum, 2018).

Naast een onderscheid tussen planning en strategie is het ook van belang om onderscheid te maken tussen richtlijnen voor het product en richtlijnen voor het proces. Een product is tastbaar, het proces is dat niet. De literatuur geeft zowel product- als procesrichtlijnen, maar slaagt er niet altijd in om beide termen uit elkaar te houden. Dit zal ik in mijn uitleg wel proberen te doen. Een schematische weergave van de termen staat in Tabel 1.

Tabel 1
Een schematische weergave van de termen.

	Product	**Proces**
Strategisch	Strategische communicatieplanning	Proces van strategievorming
Operationeel	Operationele communicatieplanning	Proces van operationele planning

De literatuur schrijft vaak over een communicatieplan, oftewel een strategische communicatieplanning. In een communicatieplan is de strategie gedocumenteerd. Ik vat vier boeken uit de adviesliteratuur samen om vervolgens te eindigen met een specifieke set van richtlijnen voor een operationele en strategische communicatieplanning die deze boeken voorschrijven.

3.1 Michels (2006)

Michels (2006) splitst het opstellen van een communicatieplan in vier fases: 1) analyseren, 2) plannen, 3) uitvoeren en 4) evalueren. De auteur gebruikt de terminologie communicatieplan, terwijl het onder onze definitie van een strategische communicatieplanning valt. Michels (2006) schrijft organisaties namelijk stap voor stap voor welk proces zij moeten doorlopen om zo een concrete en geschikte strategie over te houden. De auteur stelt dat verschillende afdelingen binnen dezelfde organisatie verschillende communicatieplannen kunnen maken. Deze plannen zullen dan onderling sterk verschillen. Het totaalplan van een organisatie zal zich vooral focussen op de visie en zal meer een strategische communicatieplanning zijn. Deelplannen (plannen van afzonderlijke afdelingen) focussen zich meer op de inzet van geld, mensen en middelen, en vallen eerder onder onze definitie van een operationele communicatieplanning (Michels, 2006, p. 104). Het proces voor het opstellen van beide is echter globaal hetzelfde.

De eerste fase: analyseren

In de eerste fase, de analysefase, moeten bedrijven uitvinden waar ze nu staan en waar ze heen willen. Deze fase begint met een probleemanalyse en bestaat vooral uit het verzamelen van gegevens (Michels, 2006). Door middel van kernvragen komt men tot de essentie van het probleem. Kernvragen zijn vragen als: Wat is het kernprobleem? Wat is de oorzaak van het probleem? Wat zal er gebeuren als we niets doen op korte en lange termijn? Een compleet overzicht van de kernvragen voor een probleemanalyse staat in Bijlage 2. Na de probleemanalyse moet de eerste fase uitgebreid worden met een bedrijfsanalyse.

Een bedrijfsanalyse heeft als doel de organisatie verder te specificeren. In deze analyse moeten zaken als de identiteit en het imago beschreven worden. Hierbij moet gelet worden op de cultuur en structuur, de gebruikte boodschap en de gebruikte communicatiemiddelen. Daarna moet een organisatie analyseren wat de gewenste identiteit en imago zijn. Welke doelgroepen het belangrijkst zijn en waar de organisatie zich op wil focussen. Hieruit volgt een aantal communicatiedoelstellingen. Deze moeten SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden) opgesteld zijn (Michels, 2006).

Ook is het van belang om te analyseren waar de organisatie staat in het beroepsveld. Michels (2006) heeft hiervoor meerdere analyses die een organisatie kan uitvoeren. Een daarvan is een SWOT-analyse. SWOT staat voor *Strengths, Weaknesses, Opportunities* en *Threats* en is bedoeld om de huidige positie van de organisatie in de samenleving te bepalen. De uitkomsten van deze analyse kan een organisatie gebruiken om de doelstellingen verder te specificeren. Een voorbeeld van een SWOT-analyse staat in Tabel 2.

Tabel 2

Een SWOT-analyse toegepast op communicatie (Olsthoorn & van der Velden, 2007, p. 111).

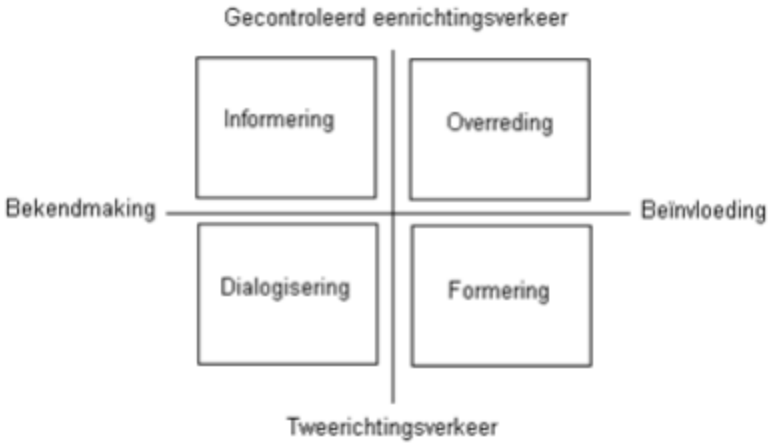
Sterktes *(Strengths)*	Zwaktes *(Weaknesses)*
▪ Klantgerichte cultuur ▪ Naamsbekendheid ▪ Unieke producteigenschappen ▪ Doeltreffende strategie ▪ Heldere visie, missiedoelen	▪ Marketing (communicatie)strategie ▪ Naamsbekendheid ▪ Reputatie ▪ Relatiebeheer
Kansen *(Opportunities)*	Bedreigingen *(Threats)*
▪ Nieuwe markten ▪ Nieuwe producten/diensten ▪ Hoge naamsbekendheid ▪ Potentie marktaandeel	▪ Toenemende concurrentie ▪ Teruglopende markt ▪ Veranderende behoeften ▪ Toenemende overheidsbemoeienis

De tweede fase: plannen

Na de analysefase volgt de tweede fase uit de strategische communicatieplanning, de planfase. Michels (2006) noemt dit ook wel de strategiefase. Hiervoor moeten, volgens de auteur, een aantal essentiële vragen beantwoord worden. Deze vragen hebben betrekking op de doelgroep die een organisatie kiest, de boodschap die zij uitdraagt, de middelen die zij gebruikt en de tijdsplanning zij hanteert.

Allereerst moet een organisatie beslissen of ze een compleet nieuwe strategie wil bedenken, of dat ze vasthoudt aan de huidige strategie Michels (2006). In de analysefase waren er bepaalde doelstellingen geformuleerd. In de planfase is het belangrijk dat er gekeken wordt of deze doelstellingen gehaald kunnen worden met de huidige communicatiestrategie.

Mocht een organisatie de doelen kunnen halen met de huidige strategie, dan is er geen noodzaak tot verandering. Echter, als de doelen niet gehaald kunnen worden, moet er een nieuwe strategie gekozen worden. Hiervoor kan een organisatie gebruik maken van het communicatiekruispunt (Michels, 2006). In het communicatiekruispunt zijn er twee assen: de horizontale as, van bekendmaken naar beïnvloeden en de verticale as, van eenrichtingsverkeer tot tweerichtingsverkeer. Dit geeft een organisatie vier basisstrategieën, zie Figuur 1.



Figuur 1. Het communicatiekruispunt (Michels, 2006, p. 116).

- Informeren: als er sprake is van eenrichtingsverkeer, waarin het doel informatie overdragen is.
- Overreden: als er sprake is van eenrichtingsverkeer, waarin het doel overtuigen is.
- Dialogiseren: als er sprake is van tweerichtingsverkeer, waarin het doel informatie delen is.
- Formering: als er sprake is van tweerichtingsverkeer, waarin twee partijen met tegengestelde belangen naar één gezamenlijk doel moeten streven.

Organisaties kunnen meerdere van deze strategieën kiezen. Als de situatie verandert, dan kan ervoor gekozen worden om een andere strategie te gebruiken (Michels, 2006). Bijvoorbeeld als een gemeente een nieuw beleidsstuk moet maken. In dat geval kan de gemeente eerst samenwerken met de burgers om het beleid vast te stellen (formeren). Daarna moet het nieuwe beleid bekend worden gemaakt (informeren).

De keuze voor één van de vier strategieën hangt mede af van de beschikbare middelen en budget. Het bepalen van een strategie betekent keuzes maken (Michels, 2006). Keuzes die de derde fase, de uitvoering, gaan beïnvloeden.

De derde fase: uitvoeren

Een communicatieplan invullen is maatwerk (Michels, 2006). Het is verschillend voor iedere organisatie en er zijn talloze communicatiemiddelen. In de derde fase is het belangrijk dat een organisatie zich beperkt tot de middelen die in staat zijn de boodschap op een creatieve en efficiënte manier over te brengen. Omdat elk middel zijn eigen bereik heeft, vraagt succesvolle communicatie om de inzet van veel verschillende middelen (Michels, 2006). Wel moet er één communicatiemiddel als hoofdmiddel gekozen worden. De planning van andere middelen wordt hierop afgestemd.

Een goede tijdsplanning is eveneens van belang. Communicatieactiviteiten moeten namelijk in onderlinge samenhang en in een vaste volgorde worden uitgevoerd. Een tijdsplanning geeft organisaties een goed en helder overzicht. Draaiboeken en checklists helpen hierbij. Een gedegen tijdsplanning voorkomt dat zaken worden gecommuniceerd terwijl dat (nog) niet de bedoeling is.

Een belangrijk onderdeel van de uitvoering is ook de bepaling van het budget. Volgens Michels (2006, p. 121) zijn er vier manieren om een budget vast te stellen:

- De taakstellende methode: aan de hand van de doelstellingen worden er activiteiten gepland. De kosten van de activiteiten worden uitgerekend.
- Omzetpercentagemethode: het budget wordt bepaald aan de hand van een vast percentage van de omzet.
- Anticyclische methode: als de omzet daalt, wordt het communicatiebudget groter en als de omzet stijgt, wordt het budget kleiner.
- Uitgaven van de vorige jaren.

Na deze fase eindigt een organisatie met een operationele communicatieplanning. Hierin staat beschreven wie waarvoor verantwoordelijk is en in welk tijdsbestek dat moet gebeuren.

De vierde fase: evaluatie

In de waan van de dag wordt deze fase vaak vergeten. Toch is deze fase belangrijk voor een strategische communicatieplanning. Er zijn drie manieren van evalueren:

- Procesevaluatie: hoe ging het proces?
- Productevaluatie: wat is het oordeel van de doelgroep over het afgeleverde product?
- Effectevaluatie: is het gewenste effect bereikt?

Een evaluatie kan zowel tussentijds als aan het einde plaatsvinden. Belangrijk wel is dat de evaluatie op gezette tijden plaatsvindt. Het voordeel van een tussentijdse evaluatie is dat er op tijd bijgestuurd kan worden. Het voordeel van een eindevaluatie is dat alles geëvalueerd kan worden.

3.2 Olsthoorn en van der Velden (2007)

Olsthoorn en van der Velden (2007) verdelen het opstellen van een strategische communicatieplanning in vier fasen, net als Michels (2006). Om te voorkomen dat ik dubbele informatie geef, behandel ik daarom alleen de nieuwe zaken die Olsthoorn en van der Velden (2007) behandelen ten opzichte van Michels (2006). De auteurs geven zowel richtlijnen voor het opstellen van een strategische communicatieplanning als een operationele communicatieplanning. De operationele communicatieplanning incorporeren zij in het proces van het opstellen van de strategische communicatieplanning, net als Michels (2006).

Een van de zaken waarover Olsthoorn en van der Velden uitweiden is het verdelen van doelgroepen. De auteurs spreken over *linkages* op basis waarvan doelgroepen onderscheiden kunnen worden. De doelgroepen worden verdeeld op basis van de afhankelijkheidsrelatie die ze hebben met de organisatie. Er zijn vier soorten linkages (Olsthoorn & van der Velden, 2007):

- *Enabling linkages:* voorwaardenscheppend (donateurs);
- *Functional linkages*: inputgroepen (personeel) en outputgroepen (afnemers);
- *Diffused linkages*: ad hoc en onduidelijke doelgroepen (actiegroepen);
- *Normative linkages*: collega-organisaties en concurrenten.

Olsthoorn en van der Velden (2007) weiden ook uit over de opstelling van een strategische communicatieplanning. Een strategisch vierkant kan helpen bij het opstellen van deze strategie. Het invullen van een strategisch vierkant gebeurt door antwoorden te geven op de volgende vier vragen:

- Wat wil de organisatie?
- Wat kan de organisatie?
- Wat willen de klanten?
- Wat kunnen de klanten?

Tot slot geven Olsthoorn en van der Velden (2007) een manier om de gekozen communicatiemiddelen te structureren. Door middel van een communicatiematrix hebben organisaties eenvoudig inzicht in de middelen die zij inzetten voor verschillende doelgroepen. Tabel 3 geeft een voorbeeld van zo'n matrix. Ook geven de auteurs specifieke richtlijnen voor het inschakelen van externe bureaus.

Tabel 3
Voorbeeld van een communicatiematrix, aangepast vanuit Olsthoorn en van der Velden (2007).

	Gesprek	Brochure	Affiche	Bezoek	Jubileumviering	Persbericht	Informatiemap	Lezing/les	Werkoverleg
Medewerkers									
Omwonenden									
Bedrijven									
Beroepsverenigingen									
Vakbonden									
Accountants									
Media									

3.3 't Lam (2000)

't Lam (2000) geeft in zijn Werkboek Communicatieplanning specifieke richtlijnen voor het opstellen van een strategische communicatieplanning. Deze richtlijnen hebben betrekking op het product, richtlijnen gegeven voor het proces worden niet gegeven. De auteur stelt dat een succesvolle strategie volgt uit het opstellen van een communicatieplan, net als de andere twee bronnen (Olsthoorn & van der Velden, 2007; Michels, 2006). 't Lam spreekt over een communicatieplan als eindproduct, terwijl hij in zijn boek richtlijnen geeft voor de inhoud van een strategische communicatieplanning. Voor de invulling van deze strategische communicatieplanning geeft 't Lam de volgende elementen die erin moeten:

A. Situatieschets
B. Strategie
C. Doelstellingen
D. Tactiek
E. Communicatiemiddelen
F. Doelgroepen
G. Activiteitenplanning
H. Boodschap
I. Begroting

A. Situatieschets

Volgens ‘t Lam (2000) moeten organisaties beginnen met een situatieschets. Een situatieschets geeft aan wat het oorspronkelijke vraagstuk is en vertelt hoe de organisatie er tot nu toe voor staat. Een situatieschets wordt opgesteld aan de hand van een aantal kernvragen ('t Lam, 2000). Vragen als: hoe luidt de opdracht? Wie is de opdrachtgever?
Wat is er bekend over het vraagstuk? Een totaaloverzicht van de kernvragen voor een situatieschets staat in Bijlage 2.

B. Doelstellingen

De situatieschets moet op zijn beurt ook leiden tot een aantal doelstellingen. Daarvoor kunnen organisaties gebruik maken van een centrale vraag, namelijk: Welke veranderingen wil men realiseren? ('t Lam, 2000, p. 53). De kernvragen voor het opstellen van de doelstellingen staan in Bijlage 2. ’t Lam (2000) stelt ook als eis dat deze doelstellingen SMART geformuleerd moeten worden. De auteur maakt onderscheid tussen einddoelen, tussendoelen en subdoelen. Een einddoel van een organisatie kan bijvoorbeeld zijn: meer klanten werven. Een tussendoel daarvan is dan: het beter vindbaar maken van de website. Herschrijven van content volgens SEO-richtlijnen kan een subdoel zijn van het tussendoel. Onder subdoelen hangen middelen, deze kunnen aangewend worden om het subdoel te bereiken ('t Lam, 2000). Een manier om dit te structureren is door het maken van een doelenboom.

’t Lam (2000) stelt dat de realiseerbaarheid van doelen afhankelijk is van drie dimensies: 1) het soort doel (kennis/houding/gedrag), 2) de tijdsfactor en 3) de complexiteit. Doelen worden niet door de initiatiefnemer gerealiseerd, maar door de ontvanger ('t Lam, 2000). In de regel zijn kennisdoelen gemakkelijker te realiseren dan houdings- of gedragsdoelen. Het is immers eenvoudiger om mensen te informeren over de schadelijke effecten van alcohol (kennis) dan om ze te bewegen daadwerkelijk minder te gaan drinken (houding/gedrag).

Kortetermijndoelen (de tijdsfactor) worden over het algemeen gemakkelijker gerealiseerd dan langetermijndoelen. Ook zijn complexe doelen logischerwijs minder makkelijk te realiseren dan minder complexe doelen. Als je doel bijvoorbeeld is om iemand op een link te laten klikken, dan is dat doel eenvoudiger te realiseren dan als het doel is om mensen te laten stoppen met roken.

C. Doelgroepen

Doelgroepen zijn personen bij wie men een doel wil bereiken ('t Lam, 2000). ’t Lam (2000) onderschrijft het belang van een goed overzicht van alle doelgroepen. Voor verschillende doelgroepen is het handig om te weten:

- Wat de samenstelling is;
- Wat de rollen en posities binnen die doelgroep zijn;
- Wat de doelgroep steunt en waar er weerstand is;
- Wat de relatie met de organisatie is.

Doelgroepen verschillen op de relatie die zij hebben met de organisatie. Deze relatie kan je in kaart brengen door ze te selecteren op verschillende kenmerken: demografische kenmerken, probleemgerelateerde kenmerken en communicatieve kenmerken. Demografische kenmerken zijn kenmerken als leeftijd en geslacht. Probleemgerelateerde kenmerken gaan over de mate of frequentie waarin mensen met het vraagstuk (het probleem) te maken hebben. Een werkgever in een gemeente zal met andere zaken (of problemen) bij een beleidswijziging kampen dan een bewoner in dezelfde gemeente.

De laatste manier om doelgroepen te selecteren is op basis van communicatieve kenmerken. Mensen die bijvoorbeeld geen toegang hebben tot het internet zullen een andere manier van communiceren nodig hebben dan mensen die wel deze toegang hebben. De kernvragen die men kan stellen met betrekking tot de doelgroepen staan in Bijlage 2.

D. Tactiek

Een organisatie moet nadenken over de boodschap die zij uitdraagt ('t Lam, 2000). Een boodschap moet stroken met een aantal zaken:

- De organisatie;
- De doelgroep;
- De doelen;
- De strategie;
- De communicatiemiddelen.

Het belangrijkste is dat de boodschap moet aansluiten bij de identiteit van de initiatiefnemer. De boodschap en zender moeten een herkenbaar koppel zijn ('t Lam, 2000). Wanneer Haribo campagne voert voor minder cariës zal dit minder betrouwbaar overkomen dan een tandartsenvereniging die hetzelfde doet. Kernvragen voor de boodschap staan in Bijlage 2.

E. Tactiek

Tactiek wordt omschreven als de weg waarlangs een organisatie een vastgesteld doel wil bereiken ('t Lam, 2000). Hierin is het belangrijk dat er keuzes gemaakt worden, zowel voor de korte als voor de lange termijn. Een tactiek kan via de AIDA-methode worden vastgesteld. AIDA staat voor *Attention, Interest, Desire* en *Action.* Een organisatie moet beginnen met het genereren van aandacht. Daarna moet er interesse gewekt worden. Als er interesse is, moet dat omgezet worden in een wens. Deze wens moet uiteindelijk een actie worden. De afzonderlijke stappen in deze AIDA-methode moeten uitgewerkt worden voor een goede strategie ('t Lam, 2000).

Een tactiek moet ook rekening houden met de vorm van communicatie. Niet iedere uiting moet direct worden gecommuniceerd, soms is het beter indirect te communiceren. Het Ministerie van Volksgezondheid kan er bijvoorbeeld voor kiezen om via artsen te communiceren in plaats van via een reclamespotje, vanwege de hoge mate van vertrouwen die artsen genieten. Andere zaken waar een organisatie rekening mee moet houden bij het opstellen van een tactiek staan in Bijlage 2, geformuleerd als kernvragen.

F. Communicatiemiddelen

In een goed plan wordt stilgestaan bij de middelen die een organisatie inzet om de doelstelling te bereiken ('t Lam, 2000). Met communicatiemiddelen legt een organisatie de link met haar doelgroep(en). ’t Lam (2000) onderscheidt twee middelen: interpersoonlijke middelen en massamediale middelen. Interpersoonlijke middelen leveren een direct contact op tussen communicerende partijen, zoals bijvoorbeeld Facebookberichten. Deze middelen spreken de ontvanger persoonlijk aan en spelen in op de interesse van de ontvanger. Massamediale middelen daarentegen spreken de ontvanger niet persoonlijk aan, ze zijn meer generiek. Daarnaast hebben ze een standaardvorm en een standaardinhoud, zoals bij kranten en folders. Kernvragen voor de keuze van de communicatiemiddelen staan in Bijlage 2.

G. Activiteitenplanning

Ook ’t Lam (2000) onderschrijft het belang van een goede planning voor gestructureerde communicatie. De hierbij behorende kernvragen staan in Bijlage 2. Fase G bevat de operationele communicatieplanning. Volgens ’t Lam (2000) maakt deze operationele communicatieplanning ook deel uit van de strategische communicatieplanning. Dit komt overeen met de bevindingen van de andere auteurs.

H. Boodschap

In fase H stelt ’t Lam (2000) dat een organisatie moet vaststellen welke boodschap zij wil uitdragen. Hiermee bedoelt de auteur niet de strategische kenmerken van de boodschap, maar de operationele aspecten ervan. Het aantal berichten bijvoorbeeld of de *tone-of-voice* (hoe je je uitdrukt als afzender) die in de berichten gebruikt wordt. ’t Lam (2000) stelt dat een organisatie in deze fase van de strategische communicatieplanning deze aspecten moet plannen.

I. Budget

Net als in fase G en H geeft ’t Lam (2000) in fase I richtlijnen voor het opstellen van een operationele communicatieplanning. De auteur stelt dat de volgende zaken in het budget opgenomen moeten worden:

- Personeel:
    - Het aantal medewerkers;
    - Het aantal (eventuele) externe deskundigen;
- Materiaalkosten:
    - Ontwerp- en productiekosten;
    - Distributiekosten.
- Mediakosten.
- Bureaukosten:
    - Kantoorwaren;
    - Verzendkosten;
    - Telefoon- en kopieerkosten.

- Representatiekosten.
- Overige kosten/diversen.

Ook hier staan de kernvragen weer in Bijlage 2. De laatste drie fases van ’t Lam (2000) vormen samen de operationele communicatieplanning. Alle fases samen vormen de strategische communicatieplanning. ’t Lam (2000) stelt daarmee dat een operationele communicatieplanning deel is van een strategische communicatieplanning. Dit komt overeen met de meningen van de andere auteurs.

3.4 Aarts en van Woerkum (2008)

Aarts en van Woerkum (2008) stellen dat de planning van communicatie in te delen is in drie niveaus. Op het eerste niveau is het voor bedrijven van belang een instrumentenmix te ontwerpen, op het tweede niveau ontwikkelt een organisatie een communicatieplanning en op het derde niveau ontwikkelt een organisatie concrete communicatie-activiteiten.

Aarts en van Woerkum (2008) geven andere richtlijnen voor het proces dan de andere van de auteurs in dit hoofdstuk. Zij maken onderscheid tussen de kenweg en de keuzeweg. De kenweg is het proces van informatie verzamelen, de keuzeweg behelst het proces van het maken van strategische keuzes. Een goede strategische communicatieplanning vereist dat beide wegen afwisselend bewandeld worden (Aarts & van Woerkum, 2008). Als een organisatie te lang doorgaat op de kenweg, dan verzamelt zij informatie waar zij later niets aan heeft. Als er te vroeg keuzes gemaakt worden, dan kan een organisatie overhaast een beslissing maken.

Aarts en van Woerkum (2008) laten de operationele en strategische communicatieplanning grotendeels door elkaar heen lopen. Dit is vanwege de nadruk die zij leggen op de ken- en keuzeweg. Echter, zij geven wel degelijk richtlijnen voor zowel een operationele als een strategische communicatieplanning. In de eerste twee niveaus geven Aarts en van Woerkum (2008) richtlijnen voor het opstellen van de strategische communicatieplanning, terwijl het derde niveau richtlijnen geeft voor het opstellen van de operationele communicatieplanning. Hiermee verschillen Aarts en van Woerkum (2008) van de andere auteurs, aangezien zij de twee van elkaar loskoppelen in aparte niveaus.

Het eerste niveau: de instrumentenmix

Aarts en van Woerkum (2008) verdelen het eerste niveau in vijf fases:

- De probleemerkenning;
- De vaststelling van de oorzaken;
- De omschrijving van het gedrag;
- De determinanten van het gedrag;
- De keuze van de instrumentenmix en het beleidsdoel.

Allereerst moet een organisatie erkennen dat er een probleem is. Zolang binnen een organisatie niet leeft dat er sprake is van een foute situatie, dan zal er ook niet naar oplossingen gezocht worden.

“Het resultaat van fase één is de erkenning van een bepaald probleem, samen met de uitgesproken wil naar oplossingen te zoeken” (Aarts & van Woerkum, 2008, p. 179). Pas nadat het probleem erkend is, kan er gezocht worden naar mogelijke oorzaken.

Nadat deze oorzaken vastgesteld zijn, moet in kaart gebracht worden waar de verbeterpunten liggen. Meestal liggen de verbeterpunten in het gedrag. Om te zorgen dat dit gedrag aangepakt kan worden, is het belangrijk om dit gedrag duidelijk te omschrijven (Aarts & van Woerkum, 2008). Daarna is het van belang de determinanten van dit gedrag in kaart te brengen. Determinanten worden onderscheden in vier categorieën: kunnen, willen, mogen en kennen (Aarts & van Woerkum, 2008). De auteurs stellen voor om daar een vijfde aan toe te voegen: ‘durven’. Echter, ik ben van mening dat durven onder kunnen valt. Als je iets niet durft, dan ben je niet in staat iets te doen, omdat je jezelf tegenhoudt. Daarom spreek ik van vier categorieën.

De laatste fase, de keuze van de instrumentenmix en het beleidsdoel, sluit het eerste niveau af. Organisaties moeten nu keuzes maken tussen instrumenten die zij willen inzetten en waarom zij kiezen voor die instrumenten. Wet- of regelgeving veranderen is bijvoorbeeld effectief als je zaken wil afdwingen, maar voorlichting is meer geschikt als je je richt op intrinsieke motivatie. Communicatie heeft, ongeacht welk instrument gekozen wordt, altijd een eigen rol. Deze rol kan ondergeschikt (ondersteunend aan een ander instrument), nevengeschikt (zelfstandig naast een ander instrument) of bovengeschikt (het belangrijkste instrument) zijn (Aarts & van Woerkum, 2008).

Het tweede niveau: het communicatieplan

Aarts en van Woerkum (2008) stellen dat het tweede niveau vijf elementen bevat: doel, doelgroep, inhoud, methodiek en logistiek. De elementen moeten constant bekeken worden in onderlinge samenhang met elkaar. Ook hierin benadrukken de auteurs het belang van de kenweg en de keuzeweg. Er moeten keuzes gemaakt worden voor een element, die je daarna laat meewegen in de informatieverzameling van een ander element (Aarts & van Woerkum, 2008).

Bij het vaststellen van de doelgroep zijn de zogenaamde communicatieve predisposities van belang. Dit zijn min of meer stabiele eigenschappen van de doelgroep die de ontvangst van de boodschap kunnen beïnvloeden. Drie belangrijke predisposities zijn interesse, voorkennis en houding. Interesse, de kernvariabele van de drie, bepaalt of mensen met de boodschap in contact willen komen. Voorkennis kan ervoor zorgen dat sommige leden van de doelgroep hun interesse verliezen, omdat de boodschap te moeilijk (of te makkelijk) is. Houding bepaalt of mensen de boodschap accepteren of niet.

Na deze fase heeft een organisatie volgens onze definitie een strategische communicatieplanning opgesteld. De auteurs geven geen andere richtlijnen voor de inhoud dan de andere auteurs. Wel geven zij andere richtlijnen voor het proces. Het verschil tussen Aarts en van Woerkum (2008) en de andere auteurs is namelijk de nadruk op het overstappen tussen de ken- en keuzeweg.

Het derde niveau: de activiteiten

De auteurs onderscheiden op het derde niveau zeven fases:

1. Voorbereidingsfase: hierin worden methodiek en logistiek verder gespecificeerd.
2. Ontwerpfase: hierin wordt de boodschap in grote lijnen ontworpen.
3. Uitwerkfase: hierin wordt de eerste versie uitgewerkt.
4. Eerste revisiefase: de eerste versie wordt verbeterd.
5. Tweede revisiefase: een pretest wordt uitgevoerd en de verbeterde versie (uit de eerste revisiefase) wordt, waar nodig, aangepast.
6. Contactfase: de boodschap wordt uitgebracht.
7. Evaluatiefase: het effect wordt onderzocht.

De auteurs stellen dat in de zevende fase, de evaluatiefase, gekeken moet worden naar zowel een proces- als een effectevaluatie.

3.5 Een overzicht van de richtlijnen

Een schematische samenvatting van dit hoofdstuk is te vinden in Tabel 4. Hiermee geef ik antwoord op de eerste onderzoeksvraag: 'W*elke richtlijnen zijn er bekend in de adviesliteratuur voor communicatieplanning en communicatiestrategie?*'

De strategische kant van de communicatie wordt vaak belicht. Iedere auteur gebruikt net andere hulpmiddelen om deze fases te structureren, maar de fases komen overeen. Het product, de strategische communicatieplanning, en de richtlijnen die daarbij horen zijn hetzelfde in de verschillende bronnen. De verschillende auteurs geven echter wel verschillende richtlijnen voor het proces.

Een van verschillen zit in het benoemen van de kenweg en de keuzeweg door Aarts en van Woerkum (2008). De andere auteurs geven richtlijnen voor het proces van het opstellen van zowel de strategische als de operationele communicatieplanning. Hoewel zij niet specifiek stellen dat hun richtlijnen op volgorde staat, geeft de presentatie wel dat idee. Ze suggereren dat de volgorde zo lineair is als beschreven. Aarts en van Woerkum (2008) stellen, als enigen, specifiek dat er gewisseld moet worden tussen de ken- en de keuzeweg.

Over de invulling van de operationele communicatieplanning zegt de adviesliteratuur echter weinig. De literatuur is onduidelijk over de keuzes die organisatie maken, bijvoorbeeld over de communicatiekwantiteit (het aantal communicatie-uitingen), of welke kanalen aansluiten op welke doelgroepen. Het ontbreken van deze informatie is een hiaat in de beschikbare kennis.

De literatuur is explicieter over de strategische communicatieplanning: er worden duidelijke richtlijnen gegeven. Hierin worden drie componenten onderscheiden: 1) de analysefase, 2) de implementatiefase en 3) de evaluatiefase. Tabel 4 geeft een overzicht van de fases, de hulpmiddelen en de onderwerpen die een organisatie de revue moet laten passeren. Links in de tabel staan de fases, in het midden de hulpmiddelen en rechts de onderwerpen die aan bod moeten komen.

In de eerste fase is het voor een bedrijf belangrijk om de huidige situatie te vergelijken met de gewenste situatie. In de literatuur komen hiervoor drie hulpmiddelen terug:

- Een situatieschets (zie paragraaf 3.3, sectie A).
- Een SWOT-analyse (zie Tabel 2).
- Een doelenboom (zie paragraaf 3.3, sectie B).

Een organisatie heeft meerdere manieren om een operationele communicatieplanning op te zetten. Een van de manieren is middels een situatieschets. Deze focust zich vooral op de organisatie. Ter aanvulling kan er een SWOT-analyse uitgevoerd worden. De toevoeging van een SWOT-analyse geeft een completer beeld dan alleen een situatieschets. Tot slot kan er een doelenboom opgesteld worden. Hierin staan de organisatiedoelen en communicatiedoelen. Door deze in een boomstructuur te plaatsen, weet je direct of de doelen op elkaar aansluiten.

De tweede fase is de implementatiefase. Hierin wordt de eerste fase geïmplementeerd in de organisatie. Een organisatie moet keuzes maken over de operationele aspecten van de strategie. Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering, voor het schrijven, voor de publicatie? Ook moet er besloten worden wanneer er gepubliceerd wordt en welk budget eraan verbonden wordt.

De derde fase is de evaluatiefase. De evaluaties gaan over zowel het effect van de communicatie als het communicatieproces. In deze fase evalueert een organisatie of de strategie aansluit bij de organisatie. Het is van belang voor een organisatie om dat zo snel mogelijk te doen. Vooral bij de implementatie van een nieuwe strategie is een goede evaluatie belangrijk. Zo’n evaluatie geeft organisaties de mogelijkheid om eventuele fouten snel te ontdekken en zo op tijd de strategie bij te sturen. Evaluaties horen zowel aan het einde als tussentijds plaats te vinden.

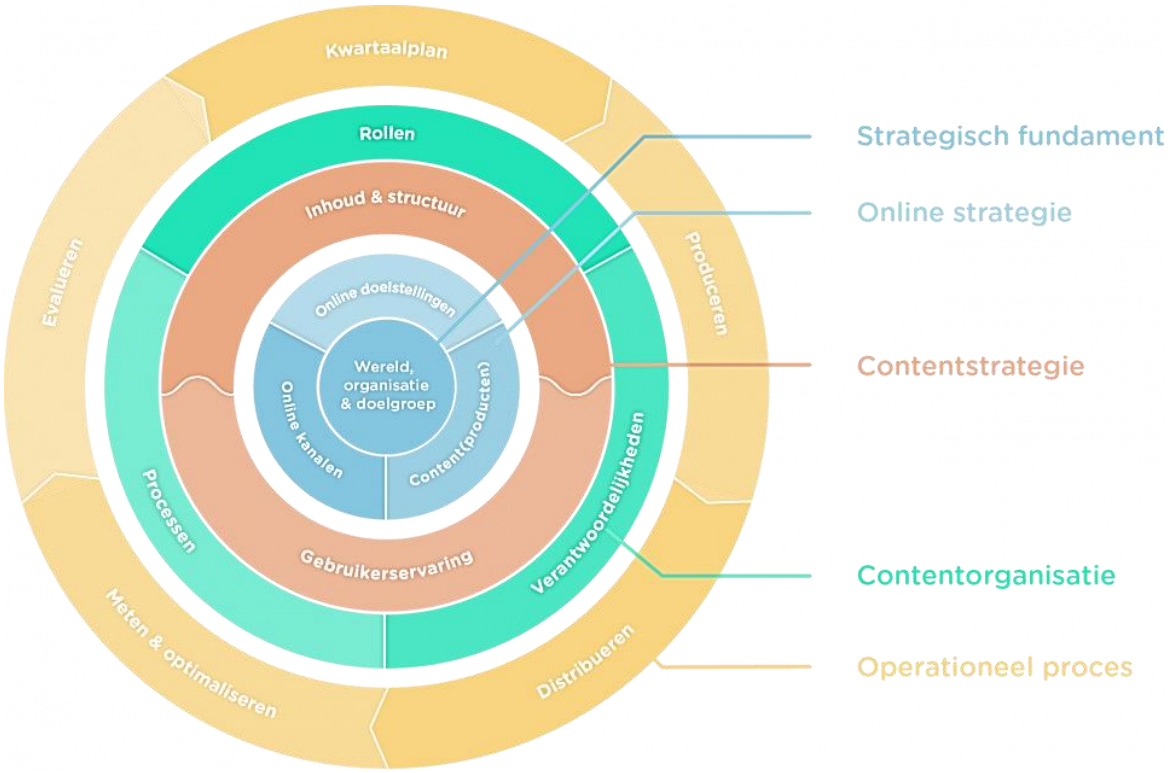
Tabel 4

Een overzicht van de voorschriften voor een strategische communicatieplanning die volgen uit de literatuur.

Fase	Hulpmiddelen	Onderwerpen
Analysefase	*Situatieschets*	Huidige strategie Huidige kanalen Huidige Planning Huidige doelgroepen
	SWOT-analyse	Sterktes Zwakheden Kansen Bedreigingen
	Doelenboom	Organisatiedoelen Communicatiedoelen
Implementatiefase	*Operationele communicatieplanning*	Tijdsplanning Budget Kanalen Doelgroepen Boodschap Toon Verantwoordelijkheden
Evaluatiefase	*Effectevaluatie*	Gewenste effect Alternatieven Leerpunten
	Procesevaluatie	Alternatieven Leerpunten Verantwoordelijkheden Efficiëntie

3.6 Content-i-nuitymethode

Presenter hanteert een eigen methode voor het opstellen van een online strategie: de content-i-nuitymethode (Figuur 2). In deze methode omschrijft Presenter welk proces organisaties moeten doorlopen om een goede strategie op te stellen. Ik zal een uitleg geven van de content-i-nuitymethode aan de hand van het content-i-nuitymodel (Presenter, 2017). Daarna vergelijk ik deze met de richtlijnen die beschreven zijn in Tabel 4. Hiermee beantwoord ik onderzoeksvraag 1.1: *'In hoeverre komen de richtlijnen voor communicatieplanning en strategie uit de literatuur overeen met de content-i-nuitymethode?'*



Figuur 2. Het content-i-nuitymodel (Presenter, 2017)**.**

Het model moet van binnen naar buiten gelezen worden. Het model begint met het strategisch fundament, de binnenste cirkel. Een organisatie moet daarin drie zaken uitzoeken. Presenter noemt deze zaken 'Wereld, Organisatie en Doelgroep'. 'Wereld' gaat over het werkveld, oftewel de positionering van een organisatie. Met 'Organisatie' bedoelt Presenter het bedrijf zelf. Een organisatie moet weten wie zij is, voordat ze daarover kan communiceren. Als derde is het van belang dat een organisatie weet naar wie ze wil communiceren: 'de doelgroep'.

Als het strategisch fundament helder is, gaat een organisatie door naar het opstellen van een online strategie. Een organisatie kent de 'Wereld, Organisatie en Doelgroep' en kan nu door met het bedenken wat ze wil bereiken. Hier schrijft Presenter weer drie zaken voor waar een organisatie over na moet denken: 1) online kanalen, 2) contentproducten en 3) online doelstellingen.

De doelstellingen en kanalen zijn uitgebreid aan bod gekomen in de rest van hoofdstuk 3, deze zal ik niet opnieuw uitleggen. Met contentproducten, de enige nieuwe term, bedoelt Presenter de producten waarmee een organisatie haar boodschap wil verkondigen. Een organisatie kan bijvoorbeeld blogs produceren, of klantcases opstellen. Dit zijn twee verschillende producten waar al dan niet dezelfde informatie in staat. Presenter noemt dit 'contentproducten' in het content-i-nuitymodel.

Zodra het strategisch fundament helder is en de online strategie opgesteld is, kan een organisatie door met de volgende fases, of cirkels. De eerste cirkel is de 'contentstrategie'. Presenter stelt dat een organisatie na moet denken over de inhoud en de structuur van de boodschap die zij wil uitdragen. Dit is anders dan de contentproducten. De term contentproducten gaat namelijk alleen over welke producten een organisatie wil gebruiken. De contentstrategie - de inhoud en structuur - geeft vorm aan deze producten.

In de contentstrategie is het voor een organisatie ook van belang dat zij nadenkt over de gebruikservaring die zij wil bieden. De gebruikerservaring gaat ook over de structuur, maar dan over de structuur van de informatieverstrekking. Een duidelijke structuur op een website helpt gebruikers om de informatie te vinden die zij zoeken. Een organisatie kan nog zo veel goede content creëren, maar als de gebruikservaring niet goed genoeg is, zal een (potentiële) klant hier geen gebruik van kunnen maken. Daarom stelt Presenter nadrukkelijk dat een organisatie hier expliciet over na moet denken.

Het verschil met de structuur in de contenstrategiecirkel is de focus op de gebruikerservaring. Het verschil is het beste uit te leggen middels een voorbeeld. Mijn onderzoeksverslag heeft een bepaalde structuur, zoals aangegeven in de inhoudsopgave. Door de inhoudsopgave weet een lezer waar hij/zij de informatie kan vinden. Dit komt de gebruikerservaring ten goede. Daarnaast bevat de paragraaf alinea's en tussenkopjes. Dit komt de structuur van mijn tekst (of content) ten goede. De gebruikservaring wordt beïnvloed door de inhoudsopgave, maar de contentstructuur door (bijvoorbeeld) de structuur van mijn paragraaf.

De vierde cirkel van het content-i-nuitymodel noemt Presenter de contentorganisatie. Dit is niet de organisatie van de content, wat de naam wel doet vermoeden. De contentorganisatie gaat over de organisatie die nodig is om goede content te creëren. Het is van belang, volgens het model, dat er bekend is wie welke rollen heeft, wie de verantwoordelijkheden draagt en welke processen doorlopen moeten worden. Als een organisatie bijvoorbeeld een blog wil schrijven, moet ze het volgende helder hebben: wie schrijft de blog, wie is er verantwoordelijk voor de (eind)redactie en welke processen de blog moet doorlopen om gepubliceerd te worden.

De laatste cirkel van het model is het operationeel proces. In het content-i-nuitymodel staat dit afgebeeld als een doorlopende cirkel. Een duidelijk begin- of eindpunt is afwezig. Zo heeft Presenter het ook bedoeld. Presenter stelt dat het proces van 'produceren' – 'distribueren' – 'meten en optimaliseren' – 'evalueren' – 'kwartaalplan' doorlopend is. Communicatie is namelijk ook een doorlopend proces. Bijna alle stappen in de laatste cirkel spreken voor zich. Alleen het kwartaalplan is nog niet eerder teruggekomen. Presenter stelt dat het kwartaalplan een manier is voor organisaties om te zorgen dat ze kwalitatief goede content blijven creëren. Het kwartaalplan is een bespreking die een organisatie eens per kwartaal moet hebben, om het werkproces te optimaliseren. In deze bespreking wordt er gekeken naar alle andere cirkels van het model, om zo te leren van dingen die goed of fout gingen.

Tussen het content-i-nuitymodel en de aanbevelingen van de literatuur zit een aantal verschillen. In het volgende gedeelte van deze paragraaf zal ik uitweiden over deze verschillen. Hiervoor gebruik ik Tabel 4. Tabel 4 is namelijk een samenvatting van de literatuur en zal daarom dienen als leidraad.

De eerste fase van Tabel 4, de analysefase, komt redelijk overeen met de binnenste cirkels van het content-i-nuitymodel. Zowel de literatuur als het model raden organisaties aan om eerst te onderzoeken waar ze zelf staan. Beide raden als het ware aan om eerst het speelveld helder te hebben, alvorens te gaan bedenken hoe men gaat spelen. Het content-i-nuitymodel legt alleen meer nadruk op de contentproducten dan de literatuur.

Waar verschil zit tussen het content-i-nuitymodel en de literatuur zit, is de tweede fase van het model: de contentstrategie- en contentorganisatiefase. Het content-i-nuitymodel legt hierbij onder andere de focus op de gebruikservaring, terwijl de literatuur daar minder tot geen oog voor heeft. Die richt zich namelijk meer op de inhoud en de structuur, samengevat in 'boodschap'. De focus op gebruikerservaring is logischerwijs te verklaren, aangezien online communicatie zich meer kenmerkt door interactie met de gebruiker dan traditionele communicatie (Dietrich, 2014). Een webpagina is immers een stuk interactiever dan een reclamefolder.

Nadat de boodschap vormgegeven is, moet een organisatie gaan nadenken over de verdelingen van rollen, verantwoordelijkheden en het inrichten van processen. Dit komt overeen met de implementatiefase van Tabel 4. Waar de literatuur spreekt over een tijdsplanning, noemt het content-i-nuitymodel dit 'processen'. De literatuur is op dit punt uitgebreider dan het model. In de literatuur worden namelijk meer zaken genoemd waar een organisatie rekening mee moet houden. Het content-i-nuitymodel noemt zaken als 'kanalen', 'budget', 'doelgroepen' en 'toon' niet.

Zowel het content-i-nuitymodel als de literatuur onderschrijven het belang van een gedegen evaluatie. Het content-i-nuitymodel geeft hier alleen meer handvatten voor het proces dan de literatuur. Het proces wordt omschreven als een doorlopend proces, waarin een organisatie kan groeien in haar communicatie-uitingen. Ze leert van gemaakte fouten en komt zo bij steeds betere boodschappen. Dit ideaalbeeld van organisaties is goed samengevat in het model.

Kortom, er zijn wel een aantal verschillen tussen het content-i-nuitymodel en de aanbevelingen van de literatuur. Deze verschillen zijn logischerwijs te verklaren met behulp van het verschil tussen een online- en een strategische communicatieplanning. Een strategische communicatieplanning is uitgebreider, aangezien deze naast de online kanalen ook offline kanalen meeneemt. Juist vanwege de verschillen tussen online en offline kanalen zouden beide strategieën elkaar goed aan kunnen vullen.

4. Het praktijkonderzoek

Het doel van mijn praktijkonderzoek was om onderzoeksvraag 2 te beantwoorden. Onderzoeksvraag 2 was: ‘‘*Hoe wordt organisatorische communicatie in de praktijk gepland?’.* In dit hoofdstuk zal ik het onderzoek bespreken. Het hoofdstuk begint met een samenvatting van de methoden. Hierin leg ik uit hoe ik tot mijn interviewschema ben gekomen en geef ik een voorbeeldinterview. Daarna bespreek ik de resultaten van mijn onderzoek, om af te sluiten met de belangrijkste conclusie van mijn praktijkonderzoek

4.1 Methoden

In mijn onderzoek heb ik geanalyseerd hoe communicatieplanning in de praktijk tot stand komt. Hiervoor heb ik een exploratief onderzoek gedaan. Door middel van semigestructureerde interviews ben ik tot mijn resultaten gekomen. De keuze voor dit soort interviews kwam voort uit de aard van mijn onderzoek. Mijn vragen zijn namelijk volledig gebaseerd op de literatuur. Om in te kunnen springen op eventuele andere relevante zaken die ik tegenkom tijdens mijn interview was het nodig om niet te veel vast te houden aan een structuur, maar hier soepel in te zijn. Een semigestructureerd interview gaf mij de mogelijkheid om flexibeler te zijn tijdens het afnemen van de interviews. Vandaar dat ik de keuze heb gemaakt voor semigestructureerde interviews bij mijn onderzoek.

4.1.1 Betrouwbaarheid en validiteit

Ik heb ervoor gezorgd dat participanten wisten hoe er omgegaan werd met de gegevens. Ik liet ze meteen weten dat het gesprek opgenomen werd, zodat ik het later terug kon luisteren. Ook heb ik hen verzekerd dat hun gegevens alleen gebruikt werden voor wetenschappelijke doeleinden en niet door anderen beluisterd konden worden. Tevens heb ik altijd gevraagd waar de participant werkzaam was, zodat ik er zeker van kon zijn dat de participant over de juiste kennis beschikte. Mijn interviews werden telefonisch afgenomen, waardoor ik geen invloed had op de situatie waarin mijn participanten zich bevonden. Ik gaf wel standaard aan hoelang mijn interview duurde, zodat ze daar de tijd voor konden nemen en eventueel een rustige plek konden opzoeken.

Daarnaast heb ik ervoor gezorgd dat alle interviews op dezelfde manier gecodeerd werden. Na een interview heb ik deze samengevat en verwerkt. Toen ik een volledige dataset had, heb ik pas gekeken welke patronen ik daaruit kon distilleren. Waar ik nog onduidelijkheden vond, of antwoorden die ik niet goed kon plaatsen, heb ik de interviews volledig teruggeluisterd om te kijken of het antwoord ergens anders in het interview gegeven werd.

Voor het waarborgen van de validiteit en de betrouwbaarheid heb ik van tevoren een interviewschema opgesteld. Deze zorgde ervoor dat ik de vragen die ik stelde iedere keer op dezelfde manier formuleerde. Het interviewschema is gebaseerd op de literatuur uit Tabel 4 (paragraaf 3.5). Hiervoor heb ik de literatuur omgezet in een topiclijst, waar later het interview uit voortgekomen is. De topiclijst is te vinden in Bijlage 2.

Ik heb er op gelet dat ik open vragen stelde. In deze open vragen ging het over de werkzaamheden die de professionals zelf uitvoeren, niet over de richtlijnen zoals de literatuur deze voorstelde. Als ik namelijk vragen ging stellen over de specifieke richtlijnen uit Tabel 4 kon het zijn dat een professional deze opvatte als een noodzakelijkheid. Om daarom te zorgen dat de professional dit niet deed, heb ik deze specifiek naar de huidige situatie of de huidige werkzaamheden gevraagd in plaats van specifiek de richtlijnen uit Tabel 4 specifiek te bevragen.

Om ondanks de exploratieve aard van mijn onderzoek de validiteit te waarborgen heb ik het interviewschema naast mijn interviews gehouden. Deze kon ik dan gebruiken als leidraad. Waar mogelijk heb ik de vragen gesteld zoals deze in het schema stonden. Echter, waar ik moest afwijken, deed ik dat. Zodra ik kon ging ik meteen terug naar het interviewschema, zodat het onderzoek zo valide mogelijk bleef.

4.1.2 De topiclijst

De topiclijst verschilt op een aantal manieren van Tabel 4 (paragraaf 3.5), zoals te zien in Bijlage 2. In deze paragraaf zal ik de verschillen tussen Tabel 4 en de topiclijst behandelen. In de volgende paragraaf komen namelijk de overeenkomsten aan bod in het interviewschema.

Ik behandel niet de sterktes, zwakheden, kansen en bedreigingen. Deze verschillen namelijk per organisatie en zijn niet nodig om een communicatieplanning op te stellen. De literatuur geeft aan dat deze zaken gebruikt kunnen worden om een strategische communicatieplanning een goede basis te geven. De literatuur stelt niet dat ze noodzakelijk zijn. Voor mijn onderzoek is het daarom niet relevant om deze zaken te bevragen.

Verder heb ik ook geen specifieke vragen gewijd aan de huidige strategie van de organisaties. Ik wilde namelijk niet dat mijn participanten een strategie als een noodzakelijkheid zagen en vanuit die opvatting de vragen beantwoordden. Ik was meer geïnteresseerd in de huidige werkzaamheden en hoe de huidige communicatieplanning in elkaar zat. Hier is uit te concluderen of organisaties gebruikmaken van een strategische of operationele communicatieplanning.

De boodschap die organisaties verspreiden wordt ook niet behandeld in mijn onderzoek. De boodschap zelf is namelijk te specifiek en organisatieafhankelijk. Iedere organisatie kan haar boodschap anders vormgeven. Dit is goed voor de organisatie die het verspreid, maar niet heel relevant voor de conclusies van mijn onderzoek.

Het laatste grote verschil tussen de topiclijst en Tabel 4 is de laatste fase, de evaluatiefase. De literatuur deelt dit op in een effect- en procesevaluatie. Deze tweedeling behandelde ik niet. Ik behandelde als eerste of organisaties überhaupt evalueren. Zodra het antwoord daarop bevestigend was, ging ik verder. In de analyse van de antwoorden kon ik de tweedeling wel maken, maar de onderwerpen (alternatieven, leerpunten en dergelijke) die de literatuur noemt behandel ik niet zo uitgebreid in mijn interviews.

4.1.3 Het interviewschema

Het interviewschema is opgebouwd uit vier vragensets:

1. Het bedrijf;
2. De analysefase;
3. De implementatiefase;
4. De evaluatiefase.

In iedere fase waren er verschillende vragen die ik gesteld heb om de communicatieplanning te analyseren. Ik zal elke fase hieronder uitwerken. Daarna zal ik een concreet voorbeeld geven van een interview. Aan de hand van het uitgewerkte interview zal ik het proces verder toelichten. Het voorbeeldinterview is representatief voor de manier waarop ik de andere interviews heb gehouden en geanalyseerd.

Het bedrijf:

In de eerste fase van het interview (vragenset één) stelde ik een aantal basale vragen. Deze vragen hadden als doel om basisgegevens te verkrijgen. Allereerst was het belangrijk dat ik toestemming kreeg voor het opnemen van de gesprekken. Iedere participant gaf hier toestemming voor. Sommige professionals vroegen of de gegevens vertrouwelijk werden behandeld. Dan legde ik ze uit dat de gegevens volledig anoniem werden behandeld. Nadat ik toestemming had voor het opnemen van de gesprekken, vroeg ik organisaties naar het totale aantal werknemers en de aan- of afwezigheid van een communicatieafdeling. Was deze aanwezig, dan vroeg ik door naar de hoeveelheid werknemers op die afdeling. Daarnaast vroeg ik ook naar de functie van mijn participant. Zo kon ik beoordelen of deze voldoende praktijkkennis bezat om mijn vragen te beantwoorden.

Nadat de vorige vragen gesteld waren, vroeg ik wie verantwoordelijk waren voor de specifieke communicatie-uitingen. Meestal moest ik dit verder uitleggen door te vragen wie de onderwerpen voor deze uitingen bedacht. Dan kwamen de respondenten wel op gang. In de laatste vraag, vroeg ik naar eventuele hulpmiddelen die organisaties gebruiken voor de communicatie. Dit legde ik verder uit door deze hulpmiddelen te specificeren: ik vroeg naar hulpmiddelen die het bereik meten, of hulpmiddelen om de uitingen in te plannen. Deze vraag kwam niet aan bod in de literatuur, maar mijn stageorganisatie vond dit interessant om te weten. Ik verwacht niet dat deze vraag mijn onderzoek beïnvloedt. In een onderzoek naar communicatieplanning valt de vraag zelfs niet op. Daarom heb ik ervoor gekozen om deze vraag mee te nemen in mijn interview.

De analysefase:

De tweede set vragen had betrekking op de eerste fase van Tabel 4, de analysefase. Door middel van de vragen probeerde ik te achterhalen of bedrijven daadwerkelijk een strategie hanteren. Daarvoor vroeg ik mijn participanten naar de kanalen, naar de communicatiekwantiteit, naar de doelgroepen en naar de communicatiedoelstellingen. Belangrijk hierin is de mate van doorvragen.

Als organisaties verschillende kanalen hadden, dan vroeg ik door naar de manier waarop zij kozen voor verschillende kanalen. Op die manier kwam ik erachter of bedrijven daadwerkelijk onderscheid maakten in hun kanalen, of al hun communicatie crossmediaal verspreidden. Met crossmediaal wordt bedoeld dat dezelfde boodschap over alle of meerdere kanalen wordt verspreid.

De tweede vragenset begon met een algemene vraag: 'maakt de organisatie onderscheid in verschillende doelgroepen'. Als het antwoord bevestigend was, vroeg ik door of zij daar ook haar kanalen op aanpaste en hoe deze doelgroepen tot stand waren gekomen. Ook hier was soms een uitleg vereist. Dan vroeg ik bijvoorbeeld of er een traject aan vooraf was gegaan. De precieze uitwerking en het doorvragen staat beschreven in Bijlage 3.

De implementatiefase:

In de derde set vragen behandelde ik de laatste campagne. Hiervoor moest ik eerst weten of de organisaties daadwerkelijk gebruikmaken van campagnes. Campagnes zijn een set communicatie-uitingen met een gemeenschappelijk doel. Als het antwoord op deze vraag negatief was, dan veranderde de volgorde van mijn vraagstelling. Ik kon dan bijvoorbeeld niet meer vragen naar de bedenker of de doelgroepen van de campagne. Wel kon ik vragen of er gebruikgemaakt werd van een specifiek communicatiebudget. Ook kon ik meer in het algemeen vragen naar de tijdsplanning van de individuele communicatie-uitingen.

De laatste drie vragen van de derde set gingen over de gebruikte kanalen, de betrokken en de toon van de organisatie. Hoewel dit dezelfde vragen lijken als eerder gesteld, stelde ik ze nu voor de specifieke campagne. Hiermee hoopte ik andere informatie te verkrijgen. Daarnaast kreeg ik door de praktische focus een beter begrip van de bedrijfsvoering. De vraag over de tone-of-voice lijkt meer te passen bij de eerste fase. Echter, de vraag was vooral bedoeld om te analyseren of organisaties gebruikmaken van een tone-of-voice. Als organisaties wel een tone-of-voice hadden opgesteld, maar hier vervolgens geen gebruik van maakten, dan was dat relevante informatie.

De evaluatiefase:

De laatste set vragen ging over de evaluatie van de campagnes of de individuele communicatie-uitingen. Als een organisatie had aangegeven niet te werken met campagnes, dan stelde ik de vraag anders dan als ze er wel gebruik van maakten. Daarnaast probeerde ik te achterhalen hoe zo'n evaluatie ging. Door middel van vragen als: worden er zaken als bereik gemeten?; Wat wordt er met de evaluatie gedaan?; Hoe gaat zo'n evaluatie in zijn werk? Aangezien al deze vragen geen zin hadden als een organisatie niet gebruikmaakt van een evaluatie, stelde ik ze niet als het antwoord op de eerste vraag negatief was. Als laatste vroeg ik of de communicatieprofessional mijn onderzoeksverslag in wilde zien.

Iedere participant is anoniem behandeld. In het rapporteren van de resultaten van mijn onderzoek worden de proefpersonen daarom aangeduid als 'PP' en een individueel nummer. De participant die bij de eerste organisatie werkt heet PP1, de tweede PP2 enzovoort.

4.1.4 Procedure

De interviews zijn telefonisch uitgevoerd. Mijn stageorganisatie heeft een telefoon beschikbaar gesteld waarmee ik mijn participanten kon bereiken. Hierop heb ik een app gedownload die mijn telefoongesprekken opnam. De interviews heb ik later teruggeluisterd. De eerste vijf interviews heb ik gebruikt om mijn interviewschema ter verbeteren. Dit zorgde ervoor dat ik de eventuele benodigde uitleg kon opschrijven en op die manier kon structureren voor het vervolg. Dit resulteerde in het interviewschema van Bijlage 3. Ik heb deze gesprekken wel meegenomen in de analyse van mijn resultaten.

Tijdens het terugluisteren van de gesprekken heb ik de antwoorden van mijn participanten samengevat in een Excelbestand. Tevens heb ik in dat bestand interessante quotes samengevat. De gesprekken duurden tussen de 7,5 minuten en de 25 minuten. Ik belde de klanten van de Contentkalender eerst op voor feedback over de Contentkalender. Daarna vroeg ik hen mee te doen aan mijn onderzoek. De respons onder de professionals was zeer hoog, namelijk 37 organisaties (90%). Vier (10%) van hen gaven aan geen tijd te hebben om mijn vragen te beantwoorden.

4.1.5 Coderen

In de codering van de interviews heb ik niet alleen gekeken naar de specifieke antwoorden die de participanten gaven, maar ook getracht tussen de antwoorden door te lezen. Zoals ik in paragraaf 4.1.2 ook al aangaf, heb ik niet specifiek gevraagd naar de aan- of afwezigheid van een strategische communicatieplanning. Aan de hand van de antwoorden van mijn participanten kon ik echter wel uitsluitsel geven of deze aan- of afwezig was.

Een strategische communicatieplanning wordt namelijk gebruikt voor het bouwen en onderhouden van relaties met verschillende doelgroepen. Aan de hand van deze definitie heb ik bepaald of de organisatie een strategische communicatieplanning hanteerde. Als een professional bijvoorbeeld aangaf geen of slechts één doelgroep te hebben, dan had deze organisatie geen strategische communicatieplanning. Daarnaast heb ik bedrijven ook gevraagd of zij hun communicatie-uitingen aanpasten aan de doelgroepen. Was het antwoord op deze vraag nee, dan hadden organisaties geen strategische communicatieplanning.

Pas als aan beide kenmerken (meerdere doelgroepen, communicatie-uitingen aanpassen) voldaan werd, dan hadden organisaties een strategische communicatieplanning. Organisaties die geen doelgroepen hebben, of hun communicatie-uitingen niet inrichten om relaties met de doelgroepen te bouwen of te onderhouden, maakten geen gebruik van een strategische communicatieplanning. Dit hoeft niet te betekenen dat zij niet communiceren. Zij zullen ongetwijfeld boodschappen uitdragen, maar er zat geen strategisch element in. De organisaties zijn louter aan het zenden, niet aan het interacteren.

4.1.6 Voorbeeldinterview

Om de stappen van een interview naar de codering te verklaren heb ik een interview uitgewerkt. Het uitgewerkte interview staat in Bijlage 5. Het interview is voorzien van regelnummers. In deze paragraaf zal ik aan de hand van de regelnummers uitleggen hoe ik tot de codering gekomen ben. Een overzicht van deze coderingen staat in Bijlage 4.

Regel 16-22 zijn een voorbeeld van een situatie waarin ik moest doorvragen op een vraag. Het doorvragen zorgde voor een beter begrip van hoe de organisatie in elkaar zit en maakte dat ik beter snapte waar de professional mee bezig was. De vrijheid van een semigestructureerd interview zorgde ervoor dat ik hierop door kon gaan. Deze organisatie scoorde een ‘1’ op de vraag of er een communicatieafdeling was, aangezien deze aanwezig was.

In de regels 23-36 achterhaalde ik wie er verantwoordelijk is voor de communicatie-uitingen. De professional die ik aan de lijn had snapte de vraag niet helemaal. Door antwoord te geven op de tegenvraag kwam ik verder in mijn interview. Hieruit kon ik opmaken dat de professional als enige verantwoordelijk is voor de communicatie-uitingen. De professional scoorde een ‘0’, aangezien deze zelfsturend was.

Daarna vroeg ik door naar de eventuele hulpmiddelen die deze professional gebruikt, regel 37-41. Uit het antwoord was op te maken dat de professional alleen gebruikmaakte van de standaard hulpmiddelen: Google Analytics en de standaardrapportage van de kanalen. Hierdoor scoorde de organisatie een ‘1’.

Daarna vroeg ik door naar de kanalen in regel 42 tot 53. De professional noemde allerlei kanalen op. De kanalen die genoemd werden scoorden een ‘1’. Kanalen die andere professionals noemden, maar deze professional niet, scoorden een ‘0’’.

Ik vroeg daarna, in regel 54-64, naar de richtlijnen. Uit het antwoord dat gegeven werd, kon ik opmaken dat de professional richtlijnen had voor de communicatie-uitingen: de professional communiceerde alleen als er informatie te communiceren was. Het antwoord kreeg daarom de score ‘1’. Ik had er, in dit interview, geen specifieke vraag aan geweid. Toch was uit de antwoorden op te maken dat de kanaalkeuze heel doelgericht was: de organisatie wil ‘online zichtbaar’ worden, ‘alle communicatie-uitingen moeten daaraan (het hoofddoel, red.) bijdragen’. De kanaalkeuze was daarom doelgericht en scoorde een ‘0’.

In regel 75 tot 85 vroeg ik naar de doelgroepen en hoe deze tot stand zijn gekomen. Aan de hand van het antwoord was op te maken dat de organisatie gebruikmaakte van doelgroepen. Daarom scoorde de organisatie een ‘1’. Communicatiedoelstellingen, regel 88 tot 101, had de professional niet. Daarom scoorde de organisatie hier een ‘0’. Aangezien de drie kenmerken van doelstellingen hierbij horen, scoorden die ook een ‘0’.

De organisatie werkte door middel van campagnes, regel 103-107. Hierdoor scoorde zij een ‘1’. In regel 113-117 is te zien dat de markettingafdeling een campagne zelf bedacht, hier scoorde zij ook een ‘1’. Ik vroeg door naar het budget, regel 118-126. Deze was aanwezig, ook hier scoorde de organisatie een ‘1’. Ditzelfde gold voor de tijdsplanning (regel 127-133), de doelgroepen (regel 134-142) en de betrokkenheid van externen (regel 143-151).

De vraag over tone-of-voice had een uitgebreider antwoord. In regel 154-160 wordt duidelijk dat de organisatie wel een tone-of-voice had, maar dat deze niet was vastgelegd. De organisatie scoorde een ‘1’. Ook een evaluatie was aanwezig (regel 161-166). De eigen campagnes werden zowel tussentijds (als ze drie maanden lopen) als aan het einde (als ze korter lopen) geëvalueerd (regel 169-173). Hierdoor scoorde de professional een ‘3’. Ook vond de evaluatie plaats aan de hand van meetbare gegevens, daarop scoorde de professional een ‘1’. Ook werden deze evaluaties vastgelegd. Hierdoor scoorde het antwoord hier ook een ‘1’.

4.1.7 Participanten

In totaal heb ik 37 organisaties geïnterviewd. De werkzaamheden van deze organisaties liepen sterk uiteen. Ik heb zowel non-commerciële (11) als commerciële (26) instellingen geïnterviewd. Het aantal werknemers liep ook sterk uiteen. Ik heb een eenmanszaak geïnterviewd, maar ook een organisatie met 3000 werknemers. Gemiddeld hadden de organisaties 521 (SD = 1096.24) werknemers.

Achttien organisaties hadden minder dan 100 werknemers, twaalf organisaties hadden tussen de 100 en de 500 werknemers en zeven organisaties hadden meer dan 500 werknemers. De meeste organisaties, zes van de 37, waren werkzaam in het openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen[1]. De verdeling van de organisaties in de verschillende werkvelden staat beschreven in Tabel 5.

Tabel 5

De verdeling van de organisaties naar werkveld volgens de standaardbedrijfsindeling (SBI).

SBI-code	Frequentie	Percentage
Informatie en communicatie	3	8.1
Onderwijs	4	10.8
Overige dienstverlening	1	2.7
Vervoer en opslag	1	2.7
Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening	4	10.8
Groot- en detailhandel; reparatie van auto's	2	5.4
Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening	5	13.5
Financiële instellingen	4	10.8
Gezondheids- en welzijnszorg	3	8.1
Huishoudens als werkgever; niet-gedifferentieerde productie van goederen en diensten door huishoudens voor eigen gebruik	2	5.4
Cultuur, sport en recreatie	1	2.7
Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen	6	16.2
Logies-, maaltijd- en drankverstrekking	1	2.7
Totaal	37	100

Twaalf organisaties hadden een aparte communicatieafdeling. Dat betekent dat deze organisaties een afdeling hadden die zich exclusief bezighield met de communicatie. Ook twaalf organisaties hadden een gecombineerde marketing-communicatieafdeling (marcomafdeling) en dertien organisaties hadden geen marcom- of communicatieafdeling. Onder deze laatste groep, de groep zonder marcom- of communicatieafdeling, reken ik ook de organisaties waar één iemand verantwoordelijk was. Een afdeling bestaat namelijk logischerwijs uit meer dan één persoon.

De plek waar de communicatieprofessional werkte, verschilde per organisatie. Sommige organisaties hadden kleine teams, gevormd door werknemers met verschillende werkzaamheden. Dit worden ook wel *business units* genoemd. Deze business units hielden zich dan specifiek bezig met een bepaald klantsegment of een bepaalde doelgroep. Hier zat ook altijd een persoon bij die zich bezighield met de communicatie.

[1] Naar de verdeling van het SBI (2018). https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/classificaties/activiteiten/sbi-2008-standaard-bedrijfsindeling-2008/de-structuur-van-de-sbi-2008-versie-2018

Bij sommige organisaties werkten deze business units naast een reguliere communicatieafdeling. Dit was alleen bij organisaties met meer dan 500 werknemers. Bij één kleine organisaties werd ook gewerkt met business units. Echter, communicatie werd in deze organisatie gezien als 'iets wat je er gewoon bij deed' (PP5). Deze organisatie had dan ook geen aparte communicatieafdeling.

Grotere bedrijven (>100 werknemers) hadden veel vaker een aparte communicatieafdeling (χ^2 (2) = 10.59, p = .005) dan kleine bedrijven (0-100 werknemers). Dit verschil is goed zichtbaar in Tabel 6. De aan- of afwezigheid van een marcomafdeling

Tabel 6

De aanwezigheid van een aparte communicatie-afdeling.

Aantal werknemers	Geen afdeling	Communicatieafdeling	Marcomafdeling	Totaal
0-100	13	1	7	20
>100	2	9	6	17
Totaal	15	10	13	37

verschilde daarentegen nauwelijks tussen grote en kleine organisaties.

4.2 Resultaten

Ik zal de gevonden resultaten bespreken aan de hand van de verschillende vragensets. Hierbij zal ik nog niet de link leggen tussen de literatuur en de resultaten. Deze komen pas in de algemene conclusie.

4.2.1 De eerste vragenset: het bedrijf

Allereerst zal ik mijn onderzoeksresultaten voor de eerste vragenset bespreken. Deze vragen gingen over de structuur van het bedrijf en het bedrijf zelf. De volgorde en de inhoud van de vragen zijn te vinden in Bijlage 3.

De eerste vraag ging over de structuur van het bedrijf. De meeste professionals wisten het precieze aantal werknemers te geven. Het aantal werknemers van de afdeling waar zij werkten, wist iedere professional te noemen. De mate van zelfsturing verschilde tussen de verschillende organisaties. In vijf van de 37 organisaties hadden de professionals een directe leidinggevende die de communicatie aanstuurde. Dit hoeft echter niet te betekenen dat deze leidinggevende aanstuurt op operationeel niveau:

> PP18: *'De directie houdt alleen de grote lijnen in de gaten.'*
>
> PP33: *'Er zijn wel moetjes van boven, maar de planning doen we zelf.'*

Tussen grote en kleine organisaties zat geen verschil in aansturing. Wat wel opvallend was, was dat de aanwezigheid van een directe leidinggevende niet hoeft te betekenen dat er operationele aansturing is. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat:

> *PP30: 'Officieel hebben we een leidinggevende, maar hij heeft echt geen idee wat ik doe.'*

Ik vroeg de professionals ook naar eventuele hulpmiddelen die zij gebruikten voor de communicatie. Veertien van de 37 organisaties gebruikten geen van deze hulpmiddelen. 23 organisaties maakten wel gebruik van hulpmiddelen. Dertien van hen hadden aparte programma's die gegevens voor hen maten, zoals *Hootsuit*. De andere tien maakten gebruik van standaardprogramma's als Google Analytics, of de rapportagetools van het gebruikte mediakanaal.

4.2.2 De tweede vragenset: de analyse

De tweede vragenset begon met een inventarisatie van de mediakanalen. De organisaties (*N* = 37) maken gebruik van een breed scala aan kanalen. Een overzicht van de gebruikte kanalen staat in Tabel 7 (online kanalen) en in Tabel 8 (offline kanalen).

Tabel 7
De frequentie van de gebruikte online kanalen.

Kanaal	Frequentie
Website	37
Facebook	29
LinkedIn	26
Twitter	20
E-mail	20
Instagram	11
YouTube	8
Eigen app	2
Pinterest	2
Blogs	2
WhatsApp	1
Snapchat	1

Tabel 8
De frequentie van de gebruikte offline kanalen.

Kanaal	Frequentie
Flyers	9
Evenementen	6
Magazine	6
Advertenties	2
Narrowcasting	3
Brieven	2
Telemarketing	1
Persbericht	1

Uit de gegevens van Tabel 7 is het volgende op te maken: 37 van de 37 organisaties hadden een website. Facebook (29/37) en LinkedIn (26/37) waren daarna de meest gebruikte kanalen, gevolgd door e-mail (20/37) en Twitter (20/37). Facebook werd voornamelijk gebruikt voor de informele interacties, terwijl LinkedIn heel anders gebruikt werd, namelijk meer zakelijk:

> *PP19: 'Facebook is voor de lollige dingen, LinkedIn wordt voornamelijk zakelijk gebruikt.'*

Het gebruik van Twitter verschilde enorm over de verschillende organisaties. Twitter leek zijn eigen functie te hebben. Zoals één organisatie heel treffend wist te omschrijven:

> *PP10: 'Twitter is alleen voor heel actueel nieuws, daar hebben wij niets aan.'*

Deze organisatie zag het nut van Twitter niet in, aangezien de professional van mening was dat de organisatie geen actueel nieuws had om op Twitter te delen. Een andere organisatie wist zelfs te vertellen dat de keuze voor het gebruik van Twitter geen eigen keuze was:

PP15: *'Twitter zelf is niet zozeer een goed kanaal, maar al onze concurrenten zitten erop. Wij moeten daar dus ook zijn.'*

Flyers zijn het meest gebruikte offline kanaal (9/37). Daarna waren evenementen (6/37) en een eigen magazine (6/37) de meest gebruikte kanalen. Het valt op dat dit relatief weinig organisaties zijn. Als we een vergelijking maken tussen de online en de offline kanalen, dan is te zien dat er tegenwoordig veel meer online dan offline mediakanalen gebruikt worden.

LinkedIn werd meer gebruikt door kleine (0-100 werknemers) organisaties dan door grotere organisaties (>100 werknemers) (χ^2 (1) = 4.52, p = .03). Blogs daarentegen worden meer gebruikt door grote organisaties (χ^2 (1) = 3.48, p = .05). Bij de offline kanalen maakt organisatiegrootte ook verschil: grote organisaties maken meer gebruik van eigen magazines dan kleine organisaties (χ^2 (1) = 4.03, p = .05). Flyers worden ook meer gebruikt door grote organisaties dan door kleine organisaties (χ^2 (1) = 4.85, p = .03).

Ook narrowcasting is een kanaal dat meer gebruikt wordt door grote organisaties dan door kleine organisaties (χ^2 (1) = 3.48, p = .05). Narrowcasting is een manier om informatie te verspreiden door middel van schermen in een ruimte. Bijvoorbeeld scholen die roosters of mededelingen verspreiden via zulke schermen doen aan narrowcasting. Het verschil in gebruik staat beschreven in Tabel 9 (LinkedIn), Tabel 10 (blogs), Tabel 11 (magazines), Tabel 12 (flyers) en Tabel 13 (narrowcasting).

Tabel 9
Het gebruik van LinkedIn, verdeeld naar organisatiegrootte.

	Klein	Groot	Totaal
Wel	17	9	26
Niet	3	8	11
Totaal	20	17	37

Tabel 10
Het gebruik van blogs, verdeeld naar organisatiegrootte.

	Klein	Groot	Totaal
Wel	0	3	3
Niet	20	14	34
Totaal	20	17	37

Tabel 11
Het gebruik van magazines, verdeeld naar organisatiegrootte.

	Klein	Groot	Totaal
Wel	1	5	6
Niet	19	12	31
Totaal	20	17	37

Tabel 12
Het gebruik van flyers, verdeeld naar organisatiegrootte.

	Klein	Groot	Totaal
Wel	2	7	9
Niet	18	10	28
Totaal	20	17	37

Tabel 13
Het gebruik van narrowcasting, verdeeld naar organisatiegrootte.

	Klein	Groot	Totaal
Wel	0	3	3
Niet	20	14	34
Totaal	20	17	37

Kanaalkeuze

Ik heb organisaties ook gevraagd hoe zij de keuzes maakten voor de verschillende kanalen. Uit de antwoorden op deze vraag waren twee verschillende groepen te onderscheiden. De ene groep maakt de keuze voor het kanaal op basis van het doel van de communicatie. Is het doel bijvoorbeeld informeren, dan kiest men andere kanalen dan als het doel overtuigen is. Zeventien van de 37 organisaties kozen hun kanalen op basis van het doel van de communicatie. De andere twintig kozen de kanalen op basis van de doelgroep:

> *PP27: 'Facebook is vooral bedoeld voor de oudere doelgroep, studenten vind je vooral op Instagram.'*

Richtlijnen

Negentien van de 37 organisaties hebben geen vastgelegde richtlijnen, achttien organisaties wel. Op basis van de antwoorden op de vraag 'Hoe zijn deze richtlijnen tot stand gekomen?' zijn twee groepen te onderscheiden. Tien organisaties hebben richtlijnen op basis van *content*. Dat wil zeggen, zodra er iets is om te melden, dan communiceren deze organisaties.

> PP23: *'Je moet niet communiceren als er niets te melden valt.'*
>
> *PP37: 'Als je geen nieuws hebt, kan je het beter niet delen.'*

De andere acht organisaties hebben richtlijnen opgesteld om 'levendig' te lijken. Deze organisaties zijn aanwezig op sociale media om te laten zien dat ze bestaan. Hieruit volgen ook de richtlijnen:

> *PP17: 'We willen gewoon niet vergeten worden.'*

Doelgroepen

Elf van de 37 organisaties gaven aan dat zij geen onderscheid maken in verschillende doelgroepen. 26 van de 37 organisaties hebben meerdere doelgroepen. Op de vraag hoe de doelgroepen waren vormgegeven, kwam niet een eenduidig antwoord. Zo had een organisatie de doelgroepen gevormd door te kijken naar de klantreis. Dat is de reis die een klant doorloopt van het moment dat deze zoekt naar informatie toe het aanschaffen van een product. De verschillende doelgroepen hadden allemaal een andere plek in deze klantreis.

Een andere organisatie had zijn doelgroepen gevormd door te kijken wat voor personen zich verzamelden bij een beursstand. Hoe de organisaties bij hun doelgroepen waren gekomen, verschilde per organisatie.

Doelstellingen

Communicatiedoelstellingen werden nog minder breed gedragen binnen de organisaties dan de aanwezigheid van doelgroepen. Organisaties die deze doelstellingen niet hadden, noemden allemaal wel dat zij organisatiedoelstellingen hadden. Communicatie had als doel bij te dragen aan deze organisatiedoelstellingen, maar kreeg geen eigen doelstellingen. Zes organisaties hadden wel aparte communicatiedoelstellingen. Drie van de zes hadden deze doelstellingen ook SMART geformuleerd. Twee van deze drie organisaties hadden deze doelstellingen schriftelijk vastgelegd. Deze twee organisaties lazen als enige ook actief de doelstellingen terug bij het opstellen van communicatie-uitingen.

4.2.3 De derde vragenset: de implementatie

De derde vragenset begon met een algemene vraag: '*Werken jullie aan de hand van campagnes?*'. Campagnes zijn bijvoorbeeld een set communicatie-uitingen om leden te werven (PP37), of om extra kamers te verhuren (PP36). Uit de antwoorden op de gestelde vraag bleek dat zestien organisaties niet werkten door middel van campagnes. Deze organisaties communiceren door middel van losse berichten, zonder gemeenschappelijk doel. 21 organisaties structureren hun communicaties wel door middel van campagnes.

Grote organisaties maken eerder gebruik van campagnes dan kleine organisaties (χ^2 (1) = 8.40, p = .004). Dit verschil is zichtbaar in Tabel 14.

Tabel 14
De frequentie waarin de verschillende organisatiegroottes gebruikmaken van campagnes.

	Klein	Groot	Totaal
Ja	7	14	21
Nee	13	3	16
Totaal	20	17	37

Campagnekenmerken

De volgende resultaten gelden alleen voor organisaties die werken aan de hand van campagnes. In zeven van deze organisaties bedenken de communicatieprofessionals de campagnes niet zelf, in de andere veertien organisaties wel. Als de professional niet zelf de campagnes bedenkt, dan wordt er meestal gebruikgemaakt van een zogenaamde *product-owner.* Dit is iemand (van binnen of buiten een organisatie) die veel inhoudelijke kennis heeft over het onderwerp van de campagne. Deze persoon bedenkt de campagne en de communicatieprofessionals voeren die uit.

De campagne zelf was bij elf organisaties specifiek gericht op een doelgroep, bij tien organisaties sprak een campagne alle doelgroepen aan. Dertien organisaties hadden geen budget opgesteld voor een campagne, acht wel. Van de 21 organisaties die gebruikmaken van campagnes hadden acht organisaties een tijdsplanning opgesteld, dertien niet.

De organisaties die een tijdsplanning hadden opgesteld, maakten niet allemaal gebruik van een specifiek budget. Op de vraag hoe deze tijdsplanning tot stand was gekomen waren de antwoorden niet eenduidig. Organisaties die een tijdsplanning hadden, hadden deze meestal getest of simpelweg bedacht:

> *PP31: 'We hebben het afgelopen jaar ook veel geëxperimenteerd, dus we weten nu wel wat werkt en niet werkt.'*

Op mijn vraag of de berichten specifiek waren toegespitst op een kanaal gaven zestien organisaties aan dat zij de communicatie-uitingen crossmediaal verspreiden.
Vijf organisaties gaven aan dat zij specifieke kanalen kozen voor de campagne. Wat opviel aan de data was dat iedere kleine organisatie haar berichten crossmediaal verspreidt.
Alleen de grotere organisaties spitsen hun kanalen toe op de campagne. Dit verschil is echter marginaal significant (χ^2 (1) = 3.28, p = .07).

Eigen team of externen?

Tien van de 37 organisaties betrokken externen bij hun communicatie-uitingen. Deze externen vielen niet binnen het team van de professional. Organisaties die externen inzetten bij hun communicatie-uitingen, baseren hun uitingen minder vaak op basis van het uitstralen van levendigheid (χ^2 (1) = 5.45, p = .02). Organisaties die hun uitingen baseren op informatie die beschikbaar is maken juist meer gebruik van externen. Dit verschil wordt ook duidelijk in Tabel 15.

Tabel 15
Het gebruik van externen om te helpen met de communicatie-uitingen uitgezet tegen de richtlijnen die organisaties gebruiken.

	Geen externen	**Wel externen**	**Totaal**
Op basis van content	2	8	10
Levendig zijn	6	2	8
Totaal	8	10	18

Zo gebruikte een communicatieprofessional andere afdelingen om input te krijgen. Een klantenserviceafdeling is een belangrijke bron van informatie over hoe de campagne loopt en waar deze bijgestuurd moet worden. Aan de andere kant moet een IT-afdeling bijvoorbeeld weten welke acties er lopen. Zo kunnen zij de IT-structuur erop aanpassen. Op zo'n manier wordt de rest van de organisatie bij de campagne betrokken.

> *PP32: 'We zetten de campagne ook intern uit, mensen moeten nu eenmaal op de hoogte gehouden worden, maar het blijft wel onze campagne.'*

Tone-of-voice

Ik heb organisaties gevraagd naar de aanwezigheid van een tone-of-voice. Ongeveer de helft (18) van de organisaties hadden een tone-of-voice die ook vastgelegd was. Negentien organisaties hadden dit niet. De reikwijdte van deze tone-of-voice verschilde wel per organisatie. Sommige organisaties hadden een algemene tone-of-voice:

> *PP13: 'We spreken iedereen aan met u, omdat we ze niet kennen.'*

Sommige organisaties stellen hun tone-of-voice bij, zodat deze bij de doelgroep past:

> *PP25: 'Met studenten probeer je veel joviaal te doen, dan gooi je af toe een emoji of een uitroepteken erin.'*

4.2.4 De vierde vragenset: de evaluatie

De laatste set vragen die ik stelde, gingen over de aan-of afwezigheid van een evaluatiemoment. Zestien organisaties maakten geen gebruik van een evaluatie, 21 organisaties wel. De grootte van de organisatie maakte hierbij niet uit. Organisaties die werkten door middel van campagnes maakten wel vaker gebruik van een evaluatie ($\chi^2(1) = 4.26$, $p = .04$). Dit verschil is te zien in Tabel 16.

Tabel 16
De frequenties waarin organisaties die werken door middel van campagnes, ook gebruikmaken van een evaluatiemoment.

	Geen campagnes	Wel campagnes	Totaal
Wel evaluatie	6	15	21
Geen evaluatie	10	6	16
Totaal	16	21	37

Als organisaties evalueren, dan gebeurt dat meestal aan het einde van de campagne. Twaalf organisaties hadden een overkoepelende evaluatie. Vijf organisaties evalueerden tussentijds en stuurden hun communicatie bij en vier organisaties evalueerden zowel overkoepelend als tussentijds. Hierin maakte de grootte van de organisatie of het werken door middel van een campagnestructuur niet uit.

Dertien organisaties maakten gebruik van statistieken om hun evaluatie uit te voeren. Acht organisaties deden dit niet. Zij evalueerden alleen het proces. Tien organisaties legden de evaluatie vast in een rapport, elf organisaties niet. Deze organisaties evalueerden hun communicatie alleen mondeling. Ook hier maakte de grootte van de organisatie, of het werken in campagnes, niet uit. Wat wel uitmaakte, was de aanwezigheid van doelstellingen. Organisaties die werkten met communicatiedoelstellingen, maakten ook allemaal gebruik van een evaluatie ($\chi^2(1) = 5.46$, $p = .02$). Dit is ook te zien in Tabel 17.

Tabel 17
De aan- of afwezigheid van doelstellingen afgezet tegen de aan- of afwezigheid van een evaluatie.

	Geen evaluatie	Wel evaluatie	Totaal
Wel doelstellingen	0	6	6
Geen doelstellingen	16	15	31
Totaal	16	21	37

4.3 Een strategische communicatieplanning

Naast de daadwerkelijke resultaten heb ik ook gekeken naar een eventuele samenhang tussen de variabelen. Dit is een belangrijk onderdeel van de exploratieve aard van mijn onderzoek. Zoals ik in paragraaf 4.1.5 ook uitgelegd had, heb ik de aanwezigheid van een strategische communicatieplanning bepaald aan de hand van de definitie. Participant 37 had bijvoorbeeld wel een strategische communicatieplanning:

> PP37: *'Met onze uitingen houden we wel rekening met verschillende doelgroepen,…, beeld voor [beroepsveld] daar zitten vaak jonge kinderen bij. …. MBO is veel meer beroepsgericht, …, mensen in kokspakken of een automonteur.'*

Achttien organisaties hadden een strategische communicatieplanning, negentien organisaties niet. De grootte van een organisatie maakt hierin verschil. Grotere organisaties hadden vaker een communicatiestrategie dan kleine organisaties (χ^2 (1) = 9.75, p = .002). Dit resultaat is ook te zien in Tabel 18.

Tabel 18
De aan- en afwezigheid van een strategische communicatieplanning afgezet tegen de grootte van een organisatie.

Strategische communicatieplanning	Kleine organisaties	Grotere organisaties	Totaal
Aanwezig	5	13	18
Afwezig	15	4	19
Totaal	20	17	37

Een strategische communicatieplanning zorgt ervoor dat de communicatie doelmatiger wordt. Een tweede vraag daarbij is of een strategische communicatieplanning ook samenhangt met een structuur in de communicatie. De resultaten bevestigen dit: organisatie met een strategische communicatieplanning werkten ook vaker door middel van campagnes (χ^2 (1) = 10.09, p = .001). Dit verschil is ook duidelijk te zien in Tabel 19.

Tabel 19
De aan- en afwezigheid van een strategische communicatieplanning afgezet tegen het wel of niet werken door middel van campagnes.

Strategische communicatieplanning	Geen campagnes	Wel campagnes	Totaal
Aanwezig	3	15	18
Afwezig	13	6	19
Totaal	16	21	37

De aanwezigheid van een strategische communicatiestrategie had geen invloed op de evaluatie van de communicatie-uitingen. Ook niet als de organisatie werkte aan de hand van campagnes. Daarnaast maakte een strategische communicatieplanning ook niet uit voor de aan- of afwezigheid van een tone-of-voice of voor de aan- of afwezigheid van communicatiedoelstellingen. Echter, wanneer een organisatie werkte door middel van campagnes, dan hadden organisaties met een strategische communicatieplanning ook vaker een tijdsplanning (χ^2 (1) = 5.17, p = .02). Dit ondersteunt de notie uit de literatuur dat een strategische en een operationele communicatieplanning hand in hand gaan. In Tabel 20 wordt dit resultaat zichtbaar.

Tabel 20
De aan- en afwezigheid van een strategische communicatieplanning afgezet tegen de aan- of afwezigheid van een tijdsplanning.

Strategische communicatieplanning	Geen tijdsplanning	Wel een tijdsplanning	Totaal
Aanwezig	7	8	15
Afwezig	6	0	6
Totaal	13	8	21

Organisaties die een strategische communicatieplanning hebben, gebruiken ook vaker externen om hen te helpen met de communicatie in campagnes (χ^2 (1) = 4.30, p = .04). Dit resultaat is zichtbaar in Tabel 21.

Tabel 21
De aan- en afwezigheid van een strategische communicatieplanning afgezet tegen het wel of niet gebruiken van externen bij de campagnecommunicatie.

Strategische communicatieplanning	Geen externen	Wel externen	Totaal
Aanwezig	5	10	15
Afwezig	5	1	6
Totaal	10	11	21

Ook spreken de campagnes van organisaties met een strategische communicatieplanning vaak één specifieke doelgroep aan (χ^2 (1) = 4.30, p = .04). Dit resultaat is duidelijk zichtbaar in Tabel 22. Wat opvalt hierin zijn de organisaties die hun campagnes niet op een doelgroep richten, maar wel stellen dat zij hun berichten aanpassen op de doelgroep. Dit is bij vijf organisaties het geval.

Tabel 22
De aan- en afwezigheid van een strategische communicatieplanning afgezet tegen het wel of niet aanspreken van doelgroepen bij een campagne.

Strategische communicatieplanning	Niet aanspreken	Wel aanspreken	Totaal
Aanwezig	5	10	15
Afwezig	5	1	6
Totaal	10	11	21

4.4 Conclusie

Om te concluderen, twee zaken lijken van invloed te zijn op de bevraagde onderwerpen van een communicatieplanning: de grootte van de organisatie en de aanwezigheid van een strategische communicatieplanning. In deze paragraaf vat ik de belangrijkste resultaten samen.

4.4.1 Organisatiegrootte

Grote organisaties gebruiken andere kanalen dan kleinere organisaties. Kleine organisaties gebruikten LinkedIn vaker dan grotere organisaties. Grotere organisaties maken vaker gebruik van flyers en magazines, schrijven vaker blogs en gebruiken vaker narrowcasting dan kleine organisaties. Dit verschil in gebruik van mediakanalen kan verklaard worden door het feit dat er meer werknemers en meer budget is. Simpelweg gezegd: er is meer ruimte om meerdere kanalen te onderhouden en meer budget om te communiceren over verschillende kanalen.

Grotere organisaties werken vaker door middel van een campagnestructuur. In de campagnes wordt soms ook gebruikgemaakt van externen om te helpen met het schrijven van de berichten. Hoewel een campagne wel zorgt voor een meer gestructureerde manier van communiceren, hoeft dat niet te beteken dat een organisatie daarmee ook strategischer communiceert. Een campagne was namelijk niet altijd gericht op één doelgroep. Daarnaast werden de berichten ook vaak crossmediaal verspreid.

De grootte van de organisatie maakte geen verschil voor de aan- of afwezigheid van een evaluatiemoment. Het werken door middel van een campagnestructuur deed dit wel. Zodra er gebruikgemaakt werd van een campagnestructuur kwam er namelijk ook vaker een evaluatie voor. Belangrijk bij een evaluatie is ook het wel of niet hebben van doelstellingen. Zodra een organisatie communicatiedoelstellingen had, dan werd er altijd een evaluatie gehouden.

4.4.2 Een strategische manier van communiceren

Een strategische manier van communiceren is een manier van communiceren waarin een relatie met de doelgroep gebouwd of onderhouden wordt (zie hoofdstuk 3, paragraaf 1). Deze manier van communiceren heeft invloed op de keuzes die organisaties maken. Grote organisatie hebben vaker een strategische communicatieplanning dan kleinere organisaties. Daarnaast werken organisaties met een strategische communicatieplanning vaker door middel van campagnes.

Werken door middel van een campagnestructuur had invloed op de mate van structuur die organisaties aanbrachten in hun communicatie. Organisaties met een campagnestructuur gebruikten ook vaak een operationele communicatieplanning, oftewel een tijdsplanning. Als laatste maken organisaties die strategisch communiceren ook vaker gebruik van externen in hun communicatieplanning.

4.4.3 Elementen van een strategische communicatieplanning

De resultaten hebben tot nu toe aangetoond dat organisaties variëren op diverse onderwerpen van een communicatieplanning. Daarbij is het interessant om te kijken of bepaalde elementen voorspellen in hoeverre organisaties strategisch communiceren. In een strategische manier van communiceren wordt communicatie gezien als een manier om te interacteren met doelgroepen. De aanwezigheid van doelgroepen is daarom de eerste component waaraan men kan zien of een organisatie strategisch communiceert.

Doelgroepen moeten daarnaast ook gestructureerd aangesproken worden. Dit begint met een duidelijke tone-of-voice. De aanwezigheid van een tone-of-voice is daarom de tweede component. Daarnaast is een campagnestructuur ook belangrijk. De derde component voor een strategische communicatieplanning is de aanwezigheid van een campagnestructuur.

Een vierde component die strategisch denken over communicatie voorspelt, lijkt mij de aanwezigheid van een evaluatie. Doelstellingen, de vijfde component, hangen daar nauw mee samen. Zonder doelstellingen weet een organisatie namelijk niet wat ze evalueert. Ik verwacht dat doelgroepen, tone-of-voice, campagnes, evaluatie en doelstellingen samen blijk geven van een strategische van communiceren. De Cronbach's alfa van deze vijf kenmerken geeft aan dat deze kenmerken samen goed één construct vormen ($\alpha = .71$). Aan de hand van deze 5 elementen is dus te bepalen of een organisatie strategisch communiceert.

5. Algemene conclusie

Ik zal analyseren in hoeverre de literatuur en de praktijk overeenkomen. In dit hoofdstuk zal ik zodoende antwoord geven op onderzoeksvragen 2.1, 2.2 en 2.3. Hiervoor zal ik de gevonden resultaten linken aan de samenvatting van de literatuur zoals beschreven in Tabel 4. Voor de volledigheid heb ik Tabel 4 opgedeeld in de respectievelijke fases en deze fases een eigen paragraaf gegeven. Daarna zal ik een aantal discussiepunten bespreken en handvatten geven voor vervolgonderzoek. Ik zal eindigen met een aantal management aanbevelingen. Deze deel ik in naar aanbevelingen voor het content-i-nuitymodel en de meer algemene aanbevelingen.

5.1.1 De eerste fase

Onderzoeksvraag 2.1 was: *'In hoeverre komen de richtlijnen voor communicatieplanning en -strategie uit de literatuur overeen met de werkwijze uit de praktijk?'.* Tabel 22 belicht de eerste fase van de richtlijnen uit de literatuur, de analysefase.

Tabel 22
Het eerste gedeelte van de richtlijnen uit Tabel 4.

Fase	Hulpmiddelen	Onderwerpen
Analysefase	*Situatieschets*	Huidige strategie Huidige kanalen Huidige planning Huidige doelgroepen
	SWOT-analyse	Kansen Zwakheden Kansen Bedreigingen
	Doelenboom	Organisatiedoelen Communicatiedoelen

Een strategische communicatieplanning wordt niet door iedere organisatie gehanteerd. Ongeveer de helft van de geïnterviewde organisaties bleek een strategische communicatieplanning te hanteren. Iedere organisatie maakte hierbij gebruik van meer dan één mediakanaal. Iedere organisatie had een website, maar het gebruik van sociale media verschilde per organisatie. Opvallend was dat er meer gebruikgemaakt wordt van online kanalen dan van offline kanalen.

De huidige planning (operationele communicatieplanning) is specifiek afhankelijk van de organisatie. Handvatten om deze op te zetten volgen uit de volgende paragraaf (5.1.2). Hoe een goede operationele communicatieplanning opgesteld wordt, is eenvoudig te beantwoorden. Uit de interviews bleek dat organisaties hier zelf zoekende in waren, of de planning uitgebreid getest hadden. Dit ondersteunt de notie dat organisaties zelf een goed stramien moeten vinden. Door simpelweg een planning op te stellen, deze te hanteren en te testen, kan een organisatie haar operationele communicatieplanning vormgeven.

Het gebruik van doelgroepen werd breed gedragen door de organisaties. Ongeveer twee derde van de organisaties maakte onderscheid tussen één of meerdere doelgroepen. De manier waarop zij aan deze doelgroepen kwamen verschilde per organisatie. Hierdoor is daar geen eenduidig advies over te geven, louter voorbeelden.

Zoals ik ook besproken heb in paragraaf 4.2.2, alinea 'doelgroepen'. Het advies is om de doelgroepen op een manier te vinden die past bij een organisatie. De adviesliteratuur geeft hier ook een aantal handvatten voor, zoals door te kijken naar de verschillende linkages (Olsthoorn & van der Velden, 2007) of door ze te selecteren op verschillende kenmerken (Aarts & van Woerkum, 2008).

Het gebruik van communicatiedoelstellingen is een interessant verschil tussen de literatuur en de praktijk. In de literatuur wordt het belang van doelstellingen onderschreven, maar uit de resultaten van mijn onderzoek blijkt dat er weinig gebruikgemaakt wordt van doelstellingen. Natuurlijk hebben organisaties wel organisatiedoelstellingen, maar communicatie wordt gebruikt om bij te dragen aan deze organisatiedoelstellingen. Organisaties lijken communicatie meer te zien als een middel om doelen te bereiken. Of communicatie daadwerkelijk aan dit doel bijdraagt, dat weten organisaties vaak niet. Het maken van een doelenboom, zoals 't Lam (2000) voorstelt, kan helpen om te controleren of de communicatie bijdraagt aan het organisatiedoel.

5.1.2 De tweede fase

De literatuur schrijft voor om in de implementatiefase aandacht te besteden aan enkele thema's. In Tabel 23 heb ik deze nogmaals beschreven.

Tabel 23
De tweede component van Tabel 4.

Fase	Hulpmiddelen	Onderwerpen
Implementatiefase	*Operationele communicatieplanning*	Tijdsplanning Budget Kanalen Doelgroepen Boodschap Toon Verantwoordelijkheden

Structuur in de communicatie

De tweede fase, de implementatiefase, is bedoeld om structuur aan te brengen in de communicatieplanning. Door een operationele communicatieplanning op te stellen, kan een organisatie dit bereiken. De literatuur was duidelijk over de onderwerpen die in deze fase naar voren moeten komen. Echter, de invulling van deze onderwerpen kwam nauwelijks aan de orde. De praktijk geeft meer handvatten die organisaties kunnen gebruiken om hun operationele communicatieplanning in te vullen.

Een van de manieren om meer structuur te brengen, is door gebruik te maken van een campagnestructuur. Door de communicatie-uitingen te verenigen onder een gemeenschappelijk doel, de campagne, worden deze al meer gestructureerd. De literatuur geeft een aantal onderwerpen die kunnen helpen de communicatie-uitingen te structureren.

Een van de onderwerpen die de literatuur aandraagt is het werken met behulp van een tijdsplanning. Zoals ik in de vorige paragraaf ook al beschreven heb, moeten organisaties zelf een eigen tijdsplanning opstellen en deze testen.

Een manier om te starten met het werken door middel van een tijdsplanning is door bijvoorbeeld te werken met een minimum en een maximum aantal berichten.

Een minimum of een maximum aantal berichten hanteren, heeft invloed op de inhoud van de boodschap. Als een organisatie een maximum aantal hanteert, zal zij alleen communiceren wanneer er iets te communiceren valt. De inhoud van de berichten zal gebaseerd zijn op de beschikbare informatie. Organisaties die een minimum aantal berichten hebben, zullen creatiever moeten zijn. Als er geen nieuwe informatie beschikbaar is, dan zullen zij een boodschap moeten bedenken, om zo toch het minimum te halen. Een keuze maken tussen de twee kan het begin zijn van een tijdsplanning. Deze tijdsplanning testen en verbeteren waar nodig, zorgt langzaamaan voor een steeds betere planning. Dit proces van keuzes maken en testen volgt de richtlijnen van van Aarts en Woerkum (2008). Het proces vertoont namelijk overeenkomsten met de ken en de keuzeweg.

Zodra een organisatie meer gestructureerd communiceert, dan kijkt zij ook naar andere mogelijkheden om de communicatie meer gestructureerd te laten verlopen. Een budget specificeren voor de communicatie-uitingen is zo'n mogelijkheid. Dit werd alleen niet door alle organisaties gedaan. Organisaties die werkten door middel van een campagnestructuur hadden namelijk niet allemaal een budget gespecificeerd.

Een andere manier om te zorgen voor meer structuur kan zijn om specifieke mediakanalen te kiezen voor bepaalde campagnes, of voor bepaalde communicatie-uitingen (Michels, 2006). De literatuur geeft nauwelijks richtlijnen om deze keuze makkelijk te maken. De praktijk kan hierbij wel van dienst zijn. In de praktijk blijkt namelijk dat organisaties de keuze voor de mediakanalen baseren op de doelgroep of op het doel van de communicatie. De keuze voor bijvoorbeeld LinkedIn kan gemaakt worden, omdat daar de doelgroep te vinden is (doelgroepgerichte methode). Een organisatie kan ook de keuze voor LinkedIn maken, omdat de boodschap zakelijk ingestoken is (doelgerichte methode). PP9 geeft een voorbeeld van de doelgerichte methode. Het doel is amuseren (op Facebook), of informeren (op LinkedIn). Aan de hand van dit doel maakte de organisatie de volgende keuze:

> *PP9: 'Op Facebook is het meer fun en leuke acties, op LinkedIn gaat het meer om inhoudelijke berichten.'*

Organisaties hanteerden verschillende manieren om hun boodschap vorm te geven. Organisaties maakten soms gebruik van externen om hen te helpen met het vormgeven van de boodschap. Hierin maakte het ook nog verschil of een organisatie een minimum of een maximum aantal berichten hanteren. Zoals eerder gezegd moeten organisaties die een minimum aantal berichten hanteerden een compleet nieuwe boodschap verzinnen. Zo'n boodschap bedenken zonder dat er nieuwe informatie beschikbaar is, is een ingewikkeld proces. Dit vereist een creatieve oplossing. Uit de resultaten blijkt dat organisatie dan vaker gebruikmaken van externen om de communicatie-uitingen vorm te geven (Tabel 15). Organisaties hebben de neiging om de kennis die zij niet zelf in huis hebben ergens anders vandaan te halen.

Nog een manier om structuur in de communicatie aan te brengen is door je toon te specificeren, middels een tone-of-voice. Een tone-of-voice is niet wat je zegt, maar meer hoe je het zegt: je drukt jezelf uit als ontvanger ('t Lam, 2000). De helft van de geïnterviewde organisaties had een bepaalde tone-of-voice. Het voordeel van dit vastleggen, is dat de ontvanger aan het bericht kan herkennen van welke organisatie dit bericht komt (Snel, 2018).

Het laatste onderwerp was 'de verantwoordelijken'. In de communicatie was het team meestal verantwoordelijk voor de communicatie. Deze verantwoordelijkheid ging zelfs zo ver dat een leidinggevende soms geen idee had wat de geïnterviewde allemaal deed. Meer structuur aanbrengen in de communicatie kan ervoor zorgen dat leidinggevenden de grip op de operationele communicatieplanning weer terugkrijgen. Als de verantwoordelijken vooraf gedefinieerd worden, dan is het duidelijk wie verantwoordelijk is. Dit komt de structuur van de communicatieplanning ten goede.

5.1.3 De derde fase

Als laatste heb ik organisaties gevraagd naar de evaluatie. Deze vragen hebben raakvlak met de derde fase uit de richtlijnen: de evaluatiefase. Voor de duidelijkheid heb ik deze in Tabel 24 nogmaals beschreven. Zoals in de methodesectie (paragraaf 'topiclijst') heb ik deze onderwerpen niet een-op-een overgenomen.

Tabel 24
De derde component van de richtlijnen, de evaluatiefase.

Evaluatiefase	*Effectevaluatie*	Gewenste effect Alternatieven Leerpunten
	Procesevaluatie	Alternatieven Leerpunten Verantwoordelijkheden Efficiëntie

Een evaluatiemoment wordt door de adviesliteratuur omschreven als zeer belangrijk. Elke bron onderschrijft namelijk het belang van een evaluatie. Toch hebben niet alle organisaties een evaluatiemoment. De aan- of afwezigheid van doelstellingen lijkt hier mee samen te hangen. Organisaties met doelstellingen hebben namelijk allemaal ook een evaluatiemoment. Daarnaast valt het ook op dat er meer geëvalueerd wordt als organisaties werken met behulp van campagnes. Meestal werd er aan het einde van een campagne geëvalueerd.

In de literatuur wordt aangeraden om zowel een proces- als een effectevaluatie te doen. De meeste organisaties, als ze evalueren, doen dit ook. De rest van de organisatie evalueert alleen het proces. Deze organisaties evalueren dan bijvoorbeeld of de verantwoordelijkheden helder waren en of de deadlines gehaald werden.

5.1.4 Strategisch of operationeel

Naast het analyseren van overeenkomsten tussen de literatuur en de praktijk wilde ik ook onderzoeksvraag 2.2 beantwoorden: *'Hoe is de verhouding tussen een strategische communicatieplanning en een operationele communicatieplanning in de praktijk?'.* In de literatuur worden deze termen aan elkaar verbonden.

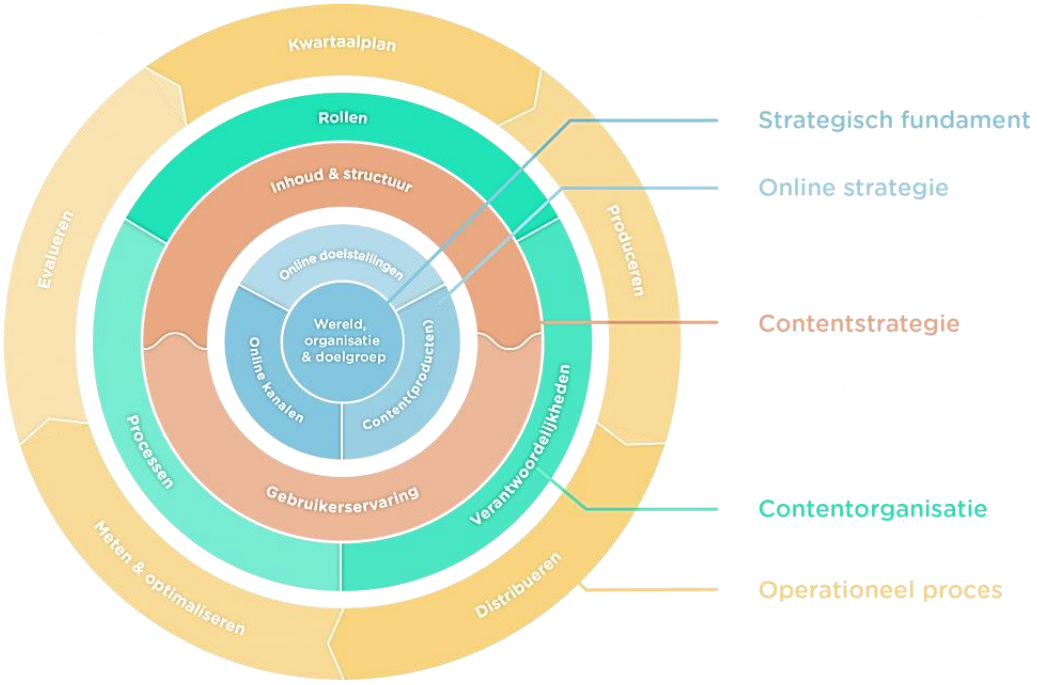
Voor deze verbondenheid vind ik ook bewijs. Uit de resultaten blijkt dat organisaties zonder strategische communicatieplanning ook geen operationele communicatieplanning hebben. Dit verband werkt alleen niet andersom: een aanwezige strategische communicatieplanning hoeft niet te beteken dat er ook sprake is van een operationele communicatieplanning.

De resultaten van mijn onderzoek doen daarnaast ook vermoeden dat er een verschil is tussen de operationele en de strategische communicatieplanning. Dit verschil is samen te vatten in een gestructureerde manier van communiceren en een strategische manier van communiceren. Een gestructureerde manier van communiceren hoeft niet te betekenen dat een organisatie strategisch communiceert. Dit geldt andersom ook, een strategische manier van communiceren hoeft niet te betekenen dat de communicatie dan ook gestructureerd ingezet wordt.

Mijn onderzoek bevestigt dit vermoeden, ook al volgt dit niet uit de literatuur. Organisaties kunnen wel strategisch naar hun doelgroepen communiceren, maar dat betekent niet automatisch dat zij dan ook gestructureerd communiceren. Tevens gaat een gestructureerde manier van communiceren (bijvoorbeeld door een campagnestructuur op te zetten) niet per se gepaard met een strategische manier van communiceren.

5.2 De content-i-nuitymethode en de praktijk

Als laatste wilde ik onderzoeksvraag 2.3 beantwoorden, deze was als volgt: *'In hoeverre worden de richtlijnen die de content-i-nuitymethode voorschrijft gevolgd in de praktijk?'*. Deze vraag kan ik beantwoorden aan de hand van de content-i-nuitymodel. Voor het lezersgemak heb ik het content-i-nuitymodel wederom ingevoegd in Figuur 3.



Figuur 3. Het content-i-nuitymodel (Presenter, 2017)

Waar de literatuur en het content-i-nuitymodel overeenkomen heb ik al besproken in paragraaf 3.6. Aangezien ik de praktijk en de literatuur ook met elkaar vergeleken heb, zal ik deze overeenkomsten in deze beschouwing buiten wegen laten.

Echter, de punten waarop het model verschilt van deze richtlijnen zal ik wel met de praktijk vergelijken. De focus die het content-i-nuitymodel bijvoorbeeld legt op de gebruikerservaring komt niet terug in de richtlijnen. Organisaties besteden hier ook nauwelijks aandacht aan. Hoewel er door sommige wel gekeken wordt naar het effect van de communicatie-uitingen, heb ik niemand horen vertellen dat zij het daadwerkelijke gebruik monitoren. Hier kunnen organisaties dus nog in groeien.

Daar moet wel de kanttekening geplaatst worden dat Google Analytics bijvoorbeeld bijhoudt waar en wanneer gebruikers een webpagina verlaten. Hiermee is redelijk vast te stellen waar het gebruik tegenvalt. Op dezelfde manier is aan de hand van het aantal *likes* te bekijken welke post in de smaak valt bij de gebruikers. Echter, hiermee wordt niet de gebruikerservaring als uitgangspunt genomen, maar het effect.

Bij de meeste organisaties zijn de verantwoordelijken duidelijk: iedere professional wist namelijk te vertellen wie voor de uitingen verantwoordelijk was. De rollen waren verdeeld en ook de verantwoordelijken waren bekend. De contentorganisatie was dus redelijk op orde. Zoals ook uit de analyse van de richtlijnen bleek, schort er soms nogal wat aan de evaluatie. Het content-i-nuitymodel schrijft heel specifiek voor hoe zo'n evaluatie het best vormgegeven kan worden: beginnend en eindigend met een kwartaalplan (zie paragraaf 3.6). In de praktijk wordt dit meestal niet zo specifiek gedaan.

5.3 Discussiepunten

De resultaten van dit onderzoek zijn de eerste in hun soort. Bij het interpreteren van de resultaten moet rekening gehouden worden met de volgende punten. Allereerst de steekproef: ik heb 37 organisaties geïnterviewd. Op 1 januari 2018 waren er in Nederland 665,795 organisaties actief (CBS, 2018). De bevindingen die volgen uit de resultaten dienen daarom met enige voorzichtigheid in acht genomen te worden. Daarnaast is de opbouw van de steekproef niet geheel willekeurig. Ik heb alleen organisaties geïnterviewd die een account hadden aangemaakt bij de Contentkalender. Dit betekent dat zij al zochten naar een manier om meer gestructureerd te communiceren. Het kan dus zijn dat dit mijn steekproef beïnvloed heeft.

Daarnaast heb ik logischerwijs alleen de professionals geïnterviewd die opnamen, professionals die ik niet te pakken kreeg werden logischerwijs niet meegenomen in mijn interview. De respons onder de professionals die opnamen was wel hoog: 91%. Ik verwacht daarom niet dat dit van invloed is op de resultaten.

Ten slotte zijn de interviews telefonisch en semigestructureerd afgenomen. Hoewel ik er zorg voor heb gedragen dat deze interviews een vast stramien volgden, heb ik soms hiervan afgeweken. De volgorde van de vragen verschilde bijvoorbeeld enkele keren. Soms stelde ik een vraag eerder, om zo het gesprek soepeler te laten verlopen. Ook kan het zijn dat mijn uitleg vanwege een vraag van de professional het antwoord heeft beïnvloed. Of dat een time-out in de verbinding net zorgde voor een verkeerd geïnterpreteerde vraag. De resultaten kunnen hierdoor beïnvloed worden.

Deze punten maken de resultaten niet minder interessant. Het is de eerste keer dat zo'n soort onderzoek uitgevoerd wordt. Dit onderzoek is daarom ook strikt exploratief. De resultaten moeten dan ook op deze manier geïnterpreteerd worden. Uit de resultaten volgen veel handvatten voor vervolgstudies.

Onderzoek naar het verschil tussen de operationele en de strategische communicatieplanning is bijvoorbeeld denkbaar. Een operationele communicatieplanning zorgt voor meer structuur in de communicatie, waar een strategische communicatieplanning zorgt voor een meer doelmatige communicatie. Dit onderscheid komt in de literatuur nauwelijks naar voren, maar verdient het wel om verder onderzocht te worden. Het zijn twee samenhangende, doch unieke constructen. Idealiter communiceert een organisatie zowel gestructureerd als doelmatig. Maar zijn organisaties te onderscheiden op deze twee constructen? Vervolgonderzoek zou hier uitsluitsel in kunnen geven.

Als laatste kan vervolgonderzoek zich richten op de individuele onderwerpen van een strategische communicatieplanning. Een specifieke manier om hier invulling aan te geven volgde namelijk niet uit mijn onderzoek. Eventueel vervolgonderzoek kan een grotere steekproef beslaan en daarbij specifiek vragen hoe deze steekproef de onderwerpen vormgegeven heeft. Hiermee kunnen aanbevelingen gevonden worden om organisaties te helpen als deze merken dat zij tekortschieten bij bepaalde onderwerpen.

Daarnaast zou het ook interessant kunnen zijn om de vijf elementen van een strategische communicatieplanning verder te onderzoeken. Mijn onderzoek wijst uit dat de vijf elementen onderling goed samenhangen, hoewel twee van de vijf constructen ook deel uitmaken van een operationele communicatieplanning. Betekent dit dat een strategische communicatieplanning inderdaad niet zonder operationele communicatieplanning kan, of zijn er andere factoren van invloed op deze samenhang? Vervolgonderzoek kan hier uitsluitsel in kunnen geven.

5.4 Managementaanbevelingen

Mijn onderzoek geeft naast handvatten voor vervolgonderzoek, ook een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen wil ik graag opsplitsen in twee categorieën: 1) aanbevelingen voor Presenter (voor het content-i-nuitmodel) en 2) aanbevelingen voor andere organisaties op het gebied van communicatieplanning. Allereerst komen de aanbevelingen voor Presenter aan bod.

Mijn onderzoek heeft uitgewezen dat het content-i-nuitymodel op enkele vlakken verschilt van zowel de literatuur als de praktijk. Deze verschillen zijn logischerwijs te verklaren middels het verschil tussen een online strategie en een communicatiestrategie. Offline kanalen zijn immers anders dan online kanalen. Het verschil biedt kansen voor Presenter om haar model te verkopen. Ze biedt namelijk een manier om de online strategie vorm te geven, namelijk door het model te volgen.

Daarnaast biedt het model voornamelijk een focus op zaken die relevant zijn voor online communicatie, zoals een focus op de gebruikerservaring. Dit is een focus die in de literatuur niet aan bod komt. Daarom kan het van belang zijn om organisaties hier extra op te wijzen. Een goede gebruikerservaring komt de informatieverwerking ten goede. Als de informatieverwerking minder cognitieve moeite kost, dan zal de informatie makkelijker opgenomen worden (Mayer, 2008). Communicatie kan zo succesvoller worden.

Als laatste aanbeveling kan Presenter mijn resultaten gebruiken om andere organisaties beter te adviseren. Als Presenter merkt dat organisaties tekortkomen in hun manier van communiceren, dan kunnen zij de algemene aanbevelingen gebruiken om snel achter eventuele leemtes te komen.

De algemene aanbevelingen gelden niet specifiek voor Presenter, of de content-i-nuitymethode. Ze gelden voor iedere organisatie die haar operationele dan wel strategische communicatieplanning wil verbeteren. Deze algemene aanbevelingen zullen nu aan bod komen.

Als eerste geeft mijn onderzoek handvatten aan een organisatie als zij haar communicatie wil verbeteren. Mijn onderzoek geeft organisaties namelijk twee verschillende producten om te evalueren: de operationele en de strategische communicatieplanning. Wil een organisatie meer gestructureerd communiceren, dan zal zij moeten werken aan haar operationele communicatieplanning. Wil een organisatie meer doelmatig communiceren, dan moet zij werken aan haar strategische communicatieplanning.

Mijn onderzoek geeft daarnaast ook een checklist waarmee organisaties kunnen controleren in hoeverre zij strategisch communiceren. Deze checklist ziet er als volgt uit:

- Structureert mijn organisatie haar communicatie door middel van campagnes?
- Maakt mijn organisatie onderscheid in verschillende doelgroepen?
- Maakt mijn organisatie gebruik van een bepaalde tone-of-voice?
- Heeft mijn organisatie communicatiedoelstellingen gedefinieerd?
- Evalueert mijn organisatie haar communicatie?

De checklist is te gebruiken door organisaties om het eigen proces te evalueren. Merkt een organisatie dat zij niet alles af kan vinken? Dan is dat gelijk een aanwijzing richting een verbetering op het gebied van een meer strategische communicatie.

Uit mijn onderzoek komt onder andere naar voren dat communicatiedoelstellingen weinig gebruikt worden, terwijl deze de communicatie wel doelmatiger maken. Het definiëren van communicatiedoelstellingen heeft hierdoor meerdere voordelen. Niet alleen zorgen doelstellingen ervoor dat het effect van de communicatie geëvalueerd kan worden, maar ook zorgt het ervoor dat het management meer grip kan krijgen op het proces. Het management kan namelijk zien dat bepaalde doelstellingen niet gehaald worden en zich afvragen waar dat dan aan ligt. Op deze manier kan het management gerichtere vragen stellen.

Of de resultaten van mijn onderzoek de crisis bij Tesla hadden kunnen voorkomen, is natuurlijk nooit met zekerheid te zeggen. Een goede communicatieplanning is geen garantie voor succes. Maar als Tesla een betere communicatieplanning had gehad, dan had dat de organisatie toch 20 miljoen euro aan boetes kunnen schelen. 20 miljoen die zij ook had kunnen besteden aan haar operationele werkzaamheden. Zelfs voor een organisatie als Tesla is 20 miljoen niet niets. Als een goede communicatieplanning dit had kunnen voorkomen, dan zou ik als organisatie het wel weten: ik zou moeite doen om mijn communicatie te gaan plannen.

6 Referentielijst

Aarts, N., & van Woerkum, C. (2008). *Strategische Communicatie.* Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

CBS. (2018, 1 22). *Aantal bedrijven met 5 procent gegroeid*. Opgehaald van Website van het Centraal Bureau voor de Statistiek: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/04/aantal-bedrijven-met-5-procent-gegroeid

Communicatie Kenniscentrum. (2018, Oktober 17). *Actie, campagne of strategie?* Opgehaald van Website van Communicatie KC: https://communicatiekc.com/actie-campagne-of-strategie/

Conrad, C., & Poole, M. S. (2005). *Strategic organizational communication in a global economy.* Unites States of America: Thomson Wadsworth.

Dietrich, G. (2014). *Spin Sucks.* Unites States of America: Pearson Education, Inc.

Mayer, R. E. (2008). Applying the science of learning: Evidence-based principles for the design of multimedia instruction.`. *American Psychologist, 63*(8), 760-769.

Michels, D. J. (2006). *Communicatie handboek.* Groningen, The Netherlands: Wolters-Noordhoff bv.

Miller, K. (2015). *Organizational Communication: Approaches and Processes.* Unites States of America: Cengage Learning.

Olsthoorn, A. C., & van der Velden, J. H. (2007). *Elementaire Communicatie.* Utrecht: ThiemeMeulenhoff.

Presenter. (2017). *Maak je online communicatie succesvol met een contentstrategie [White paper].* Opgehaald van Website van Presenter: https://www.presenter.nl/whitepapers/

Presenter. (2018, Oktober 13). *Homepagina van Presenter*. Opgehaald van Website van Presenter: https://www.presenter.nl/

Snel, C. (2018, maart 26). *5 redenen om nu te investeren in de tone of voice van je merk.* Opgehaald van Website van Frankwatching: https://www.frankwatching.com/archive/2018/03/26/5-redenen-om-nu-te-investeren-in-de-tone-of-voice-van-je-merk/

't Lam, P. (2000). *Werkboek Communicatieplanning. Het communicatieplan: stappen, kernvragen en elementen.* Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Bijlage 1: topiclijst

Bedrijf:

- Aantal werknemers
- Aparte communicatieafdeling ja/nee
- Verantwoordelijken
- Hulpmiddelen voor communicatieplanning?

Analysefase, de keuzes en de strategie:

- Kanalen
- Hoeveelheid berichten
- Doelgroepen
- Doelstellingen
- Documentatie

Implementatiefase, hoe werkt het in de praktijk:

- Laatste campagne
- Bedenker
- Doelgroepen
- Budget
- Tijdsplanning
- Kanalen
- Betrokkenen
- Tone-of-voice

Evaluatiefase, hoe vinden ze zelf dat het gaat?

- Aan- of afwezig
- Werkwijze
- Vervolg

Bijlage 2: een overzicht van de kernvragen verdeeld naar onderwerp

Kernvragen probleemanalyse volgens Michels (2006):

- Wat is het kernprobleem?
- Wat is de oorzaak van het probleem?
- Wat zal er gebeuren als we niets doen op korte en lange termijn?
- Wie hebben er direct met het probleem te maken, wie zijn de 'probleemeigenaren'?
- Waarom is het probleem nog niet opgelost?
- Wanneer is het probleem opgelost?

Kernvragen situatieschets volgens 't Lam (2000):

- Hoe luidt de opdracht die is verstrekt voor het maken van een communicatieplan?
- Wie is de opdrachtgever?
- Welke stappen en keuzes zijn er gemaakt alvorens men tot de opdracht kwam?
- Van welke motief is hier sprake om tot de inzet van communicatie te komen?
- Worden naast het communicatieplan ook andere plannen opgesteld ten aanzien van hetzelfde vraagstuk en zo ja, wat moet de onderlinge afstemming van de plannen zijn?
- Wat zijn de randvoorwaarden in termen van tijd en geld?
- Wat is er bekend van het betreffende vraagstuk?
- Hoe speelt het vraagstuk binnen de organisatie?
- Hoe speelt het vraagstuk binnen de samenleving?
- Welke associaties roept het vraagstuk op?
- Is er eerder ervaring opgedaan met een vergelijkbare opdracht?

Kernvragen doelstellingen volgens 't Lam (2000):

- Welk einddoel wil de organisatie ten opzichte van het vraagstuk/probleem bereiken?
- Welke communicatiedoelen zijn geschikt om aan dat einddoel een bijdrage te leveren?
- Zijn de communicatiedoelen gerelateerd aan de missie/identiteit van de organisatie?
- Zijn de communicatiedoelenstellingen SMART te formuleren?
- Zijn de communicatiedoelenstellingen gerelateerd aan kennis, houding en/of gedrag?
- Zijn de communicatiedoelenstellingen geformuleerd in termen van de doelgroep?
- Zijn er ook communicatiedoelstellingen gericht op veranderingen binnen de organisatie zelf?

Kernvragen doelgroep volgens 't Lam (2000):

- Van welke groep moet kennis, houding en/of gedrag beïnvloed worden?
- Wat is de samenstelling van deze groep?
- Wat zijn de rollen en posities van deze groep?
- Wat is de mate van weerstand tegen of steun voor de beoogde veranderingen binnen deze groep?
- Wat is de relatie van deze groep ten opzichte van de organisatie?
- Is de doelgroep eventueel via een intermediaire groep (contactpersoon) te bereiken?
- Welke probleem gerelateerde kenmerken zijn in kaart te brengen?

- Welke communicatieve kenmerken zijn in kaart te brengen?

Kernvragen boodschap volgens 't Lam (2000):

- Sluit de boodschap aan bij de identiteit en de doelstelling van de organisatie?
- Is de boodschap begrijpelijk en acceptabel voor de doelgroep?
- Laat de boodschap zich goed vertalen in concrete communicatiemiddelen?

Kernvragen strategie- en tactiekbepaling volgens 't Lam (2000):

- Wie heeft het initiatief genomen om het probleem te stellen en daarover te communiceren?
- Willen wij de informatie-uitwisseling met de doelgroep direct of indirect laten verlopen?
- Sturen we aan op het verspreiden van boodschappen of op het aangaan van contact over-en-weer?
- Opereren we open of gesloten: houden we ons erg op de vlakte of laten we het achterste van onze tong zien?

Kernvragen communicatiemiddelen volgens 't Lam (2000):

- Welke middelen passen binnen het gestelde budget?
- Welke middelen passen binnen de gestelde tijdsplanning?
- Welke ervaring en *knowhow* bestaat er ten opzichte van de verschillende middelen?
- Welke middelen sluiten er goed aan bij de gestelde doelen?
- Welke middelen sluiten goede aan bij de doelgroep?
- Welke middelen sluiten goed aan bij de over te brengen boodschap?
- Ligt het voor de hand om te kiezen voor louter interpersoonlijke middelen, louter massamediale middelen of voor een mix van beide?

Kernvragen activiteitenplanning volgens 't Lam (2000):

- Welke taken moeten er ter voorbereiding van de communicatieactiviteit worden uitgevoerd?
- Welke taken zijn er tijdens de uitvoering van de communicatieactiviteit?
- Welke personen moeten bij welke taken/activiteiten betrokken worden?
- Welke verantwoordelijkheden hebben de betrokken personen?
- Zijn er andere relevante taken of gebeurtenissen te voorzien die van invloed kunnen zijn op de activiteitenplanning?

Kernvragen communicatiemiddelen volgens 't Lam (2000):

- Welke personele kosten moeten worden begroot?
- Welke materiaalkosten moeten worden begroot?
- Welke bureaukosten moeten worden begroot?
- Moeten er externe krachten worden ingehuurd?
- Moet er rekening worden gehouden met representatiekosten?
- Moet er rekening worden gehouden met onderzoekskosten?
- Is er een post 'diverse kosten'?

Bijlage 3: interviewschema

Tijdens mijn interviews heb ik het volgende interviewschema aangehouden. De hoofdvragen staan helemaal links. Zodra een vraag wordt ingesprongen, is dit een subvraag: een vraag die ik gebruikt heb om door te vragen. Een tweede keer inspringen betekent dat ik dat als uitleg heb gebruik, bijvoorbeeld als de vraag niet begrepen werd.

Bedrijf en persoon:

- Dit gesprek wordt opgenomen, is dat okay?
- Hoeveel werknemers heeft het bedrijf?
- Is er een aparte communicatieafdeling?
    - Hoeveel mensen werken daar?
- Zijn er specifieke mensen verantwoordelijke voor de communicatie-uitingen?
    - Wie bedenkt de communicatie-uitingen?
    - Hoe staan die in het team?
    - Staan daar nog mensen boven?
- Gebruiken jullie nog hulpmiddelen voor de communicatie?
        - Dit kan gaan over meten en plaatsen)
    - Zo ja, welke?

Analysefase, de keuzes en de strategie:

- Welke kanalen gebruiken jullie in de communicatie?
    - Hoe maken jullie de keuze voor de kanalen?
    - Is dit zowel de online als de offline communicatie?
- Zijn er richtlijnen voor de hoeveelheid berichten?
    - Zo ja, welke richtlijnen zijn dat?
    - Hoe zijn die richtlijnen tot stand gekomen?
- Maken jullie onderscheid in verschillende doelgroepen?
    - Passen jullie daar ook de kanalen op aan?
    - Hoe zijn deze doelgroepen tot stand gekomen?
    - Is daar een traject aan vooraf gegaan?
- Hebben jullie specifieke communicatiedoelstellingen?
    - Zijn deze meetbaar?
    - Zijn deze ergens vastgelegd?
    - Wordt hier daadwerkelijk naar teruggekeken met de communicatie-uitingen.

Implementatiefase, hoe werkt het in de praktijk:

- Wat was de laatste campagne?
- Wie heeft deze bedacht?
- Welke doelgroepen sprak deze campagne aan?
- Is er budget voor gereserveerd?
    - Wie gaat er over het budget?
    - Er is sprake van een overkoepelend communicatiebudget?
    - Hoe komen ze op dit budget?

- Was er sprake van een tijdsplanning?
    - Wordt hier ook aan gehouden?
- Welke kanalen werden er in deze campagne gebruikt?
- Wie waren erbij betrokken bij de uitvoering?
    - Echt bij de uitvoering.
- Werd er een specifieke toon gebruikt?
        - Tone-of-voice: hoe spreek je mensen aan?
    - Waar komt die toon vandaan?
    - Staat de toon vast?
    - Wordt er wel eens naar teruggekeken?

Evaluatiefase, hoe vinden ze zelf dat het gaat?

- Is er een evaluatie?
    - Zo ja, hoe gaat de evaluatie in zijn werk?
    - Meten ze zaken zoals bereik?
    - Wat wordt er vervolgens mee gedaan?
- Willen ze mijn onderzoek ook inzien?

Bijlage 4: codeboek

Voor het coderen van de interviews heb ik een codeboek opgesteld. In dit codeboek, deze Bijlage, is er te vinden hoe ik bepaalde keuzes gemaakt heb. Aan de hand van bepaalde voorwaarden heb ik de antwoorden van organisaties een code gegeven. De keuzes en de bijbehorende codes staan hieronder. Iedere variabele heeft zijn eigen nummer. Dit nummer correspondeert met het SPSS-bestand.

Variabele	**Uitleg**
1-2	Het aantal werknemers staat als getal in de dataset. Vanuit dit getal heb ik de grootte van het bedrijf gecodeerd. 0-100 werknemer = '1' 100-500 werknemers = '2' >500 werknemers = '3'
3	Ik heb gevraagd of er een communicatie-afdeling aanwezig was. Een afdeling bestaat per definitie uit meer dan één persoon. Organisaties die zeiden één verantwoordelijke te hebben voor de communicatie, hadden daarom geen communicatie-afdeling. De score was als volgt: Geen communicatieafdeling = '0' Wel een communicatieafdeling = '1' Een marcomafdeling = '2'
4	Aan de hand van de definitie van een strategische communicatieplanning heb ik bepaald of de organisatie een strategische communicatieplanning hanteerde. Dit heb ik als volgt gecodeerd: Nee = '0' Ja = '1'
5-24	Ik heb organisaties ook gevraagd naar de gebruikte kanalen. Uit deze vraag volgden verschillende kanalen. Deze heb ik apart gecodeerd. De codering was als volgt: Kanaal wordt niet gebruikt: '0' Kanaal wordt gebruikt: '1'
25	Ik heb organisaties gevraagd naar de verantwoordelijke voor de communicatie. Waren zij zelfsturend, dan kreeg dat de codering '0'. Werden zij door een directe leidinggevende gestuurd, dan kreeg dat de codering '1'.
26	Organisaties hebben ook aangegeven of zij hulpmiddelen gebruiken. Deze score was als volgt: Geen = '0' Standaardprogramma's = '1' Apart programma = '2'

27	Bedrijven gebruiken verschillende kanalen op een doelgerichte of op een doelgroepgerichte manier. De manieren heb ik als volgt gecodeerd: Doelgericht = ‘0’ Doelgroepgericht = ‘1’
28	Ik heb organisaties gevraagd naar de aan- of afwezigheid van richtlijnen voor de hoeveelheid berichten. Het antwoord heb ik als volgt gecodeerd: Afwezig= ‘0’ Aanwezig= ‘1’
29	Ik heb organisaties gevraagd naar de aan- of afwezigheid van doelgroepen, het antwoord heb ik als volgt gecodeerd: Afwezig= ‘0’ Aanwezig= ‘1’
30	Ik heb organisaties gevraagd naar de aan- of afwezigheid van doelstellingen, het antwoord heb ik als volgt gecodeerd: Afwezig= ‘0’ Aanwezig= ‘1’
31	Ik heb organisaties gevraagd naar de meetbaarheid van doelstellingen, het antwoord heb ik als volgt gecodeerd: Niet meetbaar = ‘0’ Meetbaar= ‘1’
32	Ik heb organisaties gevraagd naar of de doelstellingen waren vastgelegd, het antwoord heb ik als volgt gecodeerd: Nee = ‘0’ Ja = ‘1’
33	Ik heb organisaties gevraagd naar of de doelstellingen werden gebruikt bij het opstellen van communicatie-uitingen bij het communiceren. Het antwoord heb ik als volgt gecodeerd: Nee = ‘0’ Ja = ‘1’
34	Ik heb organisaties gevraagd of ze werken met specifieke campagnes of met losse berichten: Losse berichten = ‘0’ Campagnes = ‘0’
35	Daarna vroeg ik wie de campagnes had bedacht. Het antwoord heb ik als volgt gecodeerd:

	Niet zelf = ‘0’ Zelf = ‘1’
36	Ik vroeg ook of deze campagne op een doelgroep gericht was. Het antwoord heb ik als volgt gecodeerd: Nee = ‘0’ Ja = ‘1’
37	Ik heb ook gevraagd of er een specifiek campagnebudget was, het antwoord heb ik als volgt gecodeerd: Nee = ‘0’ Ja = ‘1’
38	Bovenstaande gold ook voor de aanwezigheid van een tijdsplanning voor die campagne, het antwoord heb ik als volgt gecodeerd: Nee = ‘0’ Ja = ‘1’
39	Daarna vroeg ik of organisaties een keuze gemaakt hadden voor een aantal kanalen of dat zij dezelfde boodschap crossmediaal verspreidden. Het antwoord heb ik al volgt gecodeerd. Crossmediaal = ‘0’ Een kanaal = ‘1’
40	Ik heb organisaties ook gevraagd of er meerdere mensen betrokken waren bij de campagne. Het antwoord heb ik als volgt gecodeerd: Geen extra betrokkenen = ‘0’ Wel extra betrokkenen = ‘1’
41	Ik heb organisatie gevraagd naar de aanwezigheid van richtlijnen over de tone-of-voice. Het antwoord heb ik al volgt gecodeerd. Nee = ‘0’ Ja = ‘1’
42	Ik heb organisaties gevraagd naar de aan- of afwezigheid van een evaluatiemoment, het antwoord heb ik als volgt gecodeerd. Afwezig = ‘0’ Aanwezig = ‘1’

43	Ik heb organisaties gevraagd naar het tijdstip van evalueren. Het antwoord op deze vraag heb ik als volgt gecodeerd. Niet = ‘0’ Aan het einde van de campagne = ‘1’ Tussentijdse evaluaties = ‘2’ Een combi van 1 en 2 = ‘3’
44	Ik heb organisatie gevraagd of de evaluatie gebeurt aan van meetbare gegevens. Het antwoord heb ik als volgt gecodeerd: Nee = ‘0’ Ja = ‘1’
45	Ik heb organisaties gevraagd of de evaluatie gerapporteerd werd, het antwoord heb ik als volgt gecodeerd: Nee = ‘0’ Ja = ‘1’

Bijlage 5: het uitgewerkte interview

PP: ‘Goedemiddag [organisatienaam], u spreekt met [naam].’

Luuk: ‘Goedemiddag [naam], met Luuk, ik zou even bellen (…)’

PP: ‘Hoi, ooh ja. Ik was het helemaal vergeten, hai.’

Luuk: ‘Ik heb je te pakken, dus dat komt helemaal goed. Ik zou dus .. ik doe dus een interview naar communicatieplanning, daarvoor heb ik een klein (…)

PP: ‘Ja’

Luuk: ‘(…) Ja een klein telefonisch interview. Voor ja, van ongeveer tien tot vijftien minuten ongeveer, is dat okay?

PP: ‘Okay, dat is helemaal prima.’

Luuk: ‘Dit interview, het telefoongesprek dus, neem ik op, zodat ik het zo meteen kan terugluisteren en het goed kan opschrijven, is dat ook okay?’

PP: ‘Ja hoor, prima’

Luuk: ‘Okay, top. Hoeveel werknemers werken er bij [organisatienaam]?’

PP: ‘Ja, dat is een beetje lastig. We hebben een werkorganisatie en een vereniging. En ik ben werkzaam bij de werkorganisatie. Daar werken ongeveer 130 mensen.’

Luuk: ‘Okay, hebben jullie dan ook een specifieke communicatieafdeling?’

PP: ‘Ja’

Luuk: ‘En dan ook een specifieke marketingafdeling? Of is dat een marcomafdeling?

PP: ‘Ja, nou ja. We vallen wel onder communicatie, maar we hebben wel een aparte marketingafdeling’.

Luuk: ‘Okay, en waar werk jij dan?’

PP: ‘Ik werk bij de marketing.

Luuk: ‘Okay top. En eh, welke afdeling is dan specifiek verantwoordelijk voor de communicatie-uitingen?’

PP: ‘Nou ja, dat is lastig, want wij hebben het andere deel van onze communicatieafdeling is de redactie van ons blad. Dus die is verantwoordelijk voor het blad en de marketingafdeling is verder voor alle andere communicatie verantwoordelijk.’

Luuk: ‘Voor de social en dat soort dingen?’

PP: ‘Ja, ja.

Luuk: ‘Okay, en heb je dan nog mensen die dat nog overzien? Die de berichten controleren?’

PP: ‘Eh, controleren of maken?’

Luuk: ‘Controleren of ze voldoen aan de (…)’

PP: ‘Nou nee, ik ben als enige online marketeer, als we het even over online hebben. Eh. En we hebben nog wel een webredacteur. Die bekijkt alles wat op de website staat zeg maar. Maar alles wat wij online plaatsen, dat plaatsen we gewoon online zeg maar. Er is niet nog iemand, ja tuurlijk heb ik een leidinggevende, maar die bekijkt niet alles wat ik doe.’

Luuk: 'Okay, en gebruiken jullie nog verder hulpmiddelen voor de communicatie? Bijvoorbeeld echt om het bereik te meten of om te plannen?'

PP: 'Nee eigenlijk nog niet. Ik ben pas anderhalf jaar in dienst en hiervoor was er nog geen, geen online marketeer. Dus eigenlijk gaf ik. Tuurlijk gebruik ik Google Analytics, en analytics van Youtube en analytics van Facebook. Maar verder eigenlijk helemaal niets.'

Luuk: 'Okay. En je had het net al over een blad en over de socialemediakanalen. Welke kanalen maken jullie allemaal gebruik van?'

PP: 'Voor de social, of überhaupt gewoon?'

Luuk: 'Überhaupt.'

PP: 'Nou ja, we hebben inderdaad het blad, we hebben onze socials. We hebben onze website ook. We hebben meerdere websites die wat specifieker op doelgroepen zitten of op. Eh. Nou ja we zijn geen, ik haat het een beetje om dit te zeggen, we zijn geen commercieel bedrijf, we zijn een [bedrijfstak]. Dus wij hebben ook tools die we gewoon gratis aanbieden, zoals de salarischeck, voor mensen die willen weten wat ze gaan verdienen als ze gaan werken. Die kunnen dat invullen. Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn. En natuurlijk de offline dingen, zoals het blad, maar ook flyers, mensen die de scholen ingaan met posters en dat soort dingen.'

Luuk: 'Okay, nee, duidelijk. En heb je ook richtlijnen voor de hoeveelheid berichten die je, bijvoorbeeld op social media, wil plaatsen.

PP: 'Ja, ik heb wel wat op papier gezet, wat ook goedgekeurd is. Maar dat komt er eigenlijk op neer dat we nagenoeg dagelijks wel op onze socials iets willen plaatsen. Behalve dan LinkedIn, omdat we dat aan het opstarten zijn. Onze website is eigenlijk een nieuwswebsite, met heel veel nieuws. Dus daar komt ook dagelijks nieuws bij.'

Luuk: 'En zijn die richtlijnen, behalve op LinkedIn dan, overal hetzelfde, als je op social gebied praat?'

PP: 'Ja'

Luuk: 'Okay, dus bijvoorbeeld op Facebook een bericht en dan ook op Twitter een bericht?'

PP: 'Ja'

Luuk: 'Je zei dat je die richtlijnen zelf op papier had gezet, hoe ben je tot die richtlijnen gekomen?'

PP: 'Nou ja, ik heb gekeken wat we doen als organisatie, hoe vaak we ook echt daadwerkelijk iets te melden hebben. Ik vind dat als je niets te melden hebt, dat je dan ook vooral niets moet zeggen. En ja, en ook een beetje wat doorgaans is om online zichtbaar te worden. We willen online zichtbaar worden, dat zijn we nog niet. En daar de richtlijnen aan toe, naartoe opgesteld.'

Luuk: 'Dus echt doelmatig zeg maar? Je weet waar je heen wil en dit is wat je nodig hebt om het te bereiken?'

PP: 'Ja'

Luuk: 'Okay en je had het net over communiceren naar doelgroepen, want welke doelgroepen hebben jullie?'

PP: ‘We zijn een [organisatietype] voor medewerkers in [beroepsveld]. Dat geeft eigenlijk al de vier verschillende doelgroepen aan. In hoofdlijnen. Binnen die sectoren noemen wij ze dan heb je ook nog [doelgroepen]. Dat zijn ook weer verschillende groepen.’

Luuk: ‘Dus jullie hebben vier hoofddoelgroepen en daarbinnen segmenteer je ook weer op verschillende doelgroepen.’

PP: ‘Ja precies’

Luuk: ‘En weet je ook hoe die doelgroepen tot stand zijn gekomen?’

PP: ‘Nou ja, dat is gewoon waar [bedrijfstak] zich op richt. Dat is gewoon hoe [beroepsveld] in elkaar zit. Ja.

Luuk: ‘Dus gewoon een beetje logisch nadenken als ik het zo hoor?’

PP: ‘Ja, ja eigenlijk wel ja.’

Luuk: ‘Okay, en heb je ook specifieke communicatiedoelstellingen?’

PP: ‘Eh, nee.’

Luuk: ‘Okay’

PP: ‘Ja, nee. Dat is heel krom eigenlijk. Maar eigenlijk hebben we een hoofddoel, dat is een groei in aantal leden en daar moeten alle uitingen natuurlijk aan bijdragen. Wat ik aangaf, ik ben zelf ook een opleiding aan het doen. En daarvoor heb ik wel doelstellingen opgesteld. Maar dat moet eerst dan natuurlijk nog geaccepteerd worden en als uitgangspunt genomen worden. Dat is wel iets waar we nog naartoe moeten. We kunnen nu niet testen eigenlijk of wat we doen, bijdraagt aan de uiteindelijke doelstellingen van de organisatie zelf.’

Luuk: ‘Okay, dus jullie hebben een hoofddoelstelling voor de organisatie inderdaad, een groei in aantal leden en communicatie is tot nu toe bedoelt om daar een beetje aan bij te dragen?’

PP: ‘Klopt ja, maar of we dat ook daadwerkelijk doen, ja’

Luuk: ‘Dat kan je nog niet meten?’

PP: ‘nee, omdat we nog geen doelstellingen hebben.’

Luuk: ‘Okay duidelijk. En werken jullie ook door middel van campagnes?

PP: ‘Ja, we hebben nu een ledenwerfcampagne. Dat is een campagne die daadwerkelijk gericht is op het werven van nieuwe leden. Wij noemen hem de ‘trots’ campagne. We willen laten weten dat we trots zijn op iedereen die werkt in [beroepsveld]. En dat je bij ons wil horen, zodat we het beste kunnen doen voor onze leden. En dat doen we eigenlijk op al die kanalen die ik net al genoemd heb. Zowel het blad en offline als ook online.

Luuk: ‘Okay, het wordt echt crossmediaal verspreid zeg maar?’

PP: ‘Ja en in Januari is er een hele grote beurs voor [beroepsveld]. Daar staan wij ook. Daar komt dat helemaal tot uiting. Die is ook helemaal in deze stijl gemaakt, zodat het wel een geheel is.

Luuk: ‘Ja op die manier inderdaad. En wie bedenkt zo’n campagne dan?’

PP: ‘Wij op de marketingafdeling, met elkaar.’

Luuk: ‘Dus het is inderdaad een afdeling die zo’n hele campagne in elkaar zet?’

PP: ‘Ja, we zijn met zijn vijven, dus dan heb je wel voldoende. En natuurlijk onze leidinggevende, die heeft daar uiteindelijk ook wel wat over te zeggen. Maar we bedenken hem zelf ja.

Luuk: ‘Okay en hebben jullie dan ook een specifiek budget wat dan specifiek voor deze campagne gereserveerd wordt?’

PP: ‘Ja’

Luuk: ‘Okay, en dat bepalen jullie dan, of dat komt echt vanuit jullie leidinggevende?’

PP: ‘Nee, dat heet een communicatiebudget en dat wordt opgedeeld naar het blad en naar de website. Dat zijn zeg maar twee aparte posten, en naar de marketingafdeling.

Luuk: ‘Okay, dus jullie hebben meer een overkoepelend budget waar jullie het in moeten passen?’

PP: ‘Ja, precies’

Luuk: ‘Okay, duidelijk. En hebben jullie ook een specifieke tijdsplanning opgesteld? Van dan willen we dat verspreiden en dan willen we dat verspreiden?’

PP: ‘Ja’

Luuk: ‘Die bedenken jullie dan ook inderdaad zelf?’

PP: ‘Ja, dat bedenken we allemaal zelf. We hebben wel een grafisch bureau, dus die ons helpt met de vormgeving, maar inhoudelijk zeg maar, de boodschap, en wat we willen zeggen, wanneer we het willen zeggen, wat het mag kosten, dat kunnen we allemaal zelf bedenken.

Luuk: ‘Okay, duidelijk. Spreekt deze campagne dan ook specifieke doelgroepen alleen aan, of is het iedereen die in [beroepsveld] werkt?’

PP: ‘Ja, we hebben alleen wel met onze uitingen, de trots campagne is overkoepelend. Maar we hebben wel bijvoorbeeld met onze uitingen houden we wel rekening met de verschillende doelgroepen. Als je beeld bijvoorbeeld gebruikt, dan is het beeld voor [doelgroep 1] daar zitten vaak jonge kinderen bij en [doelgroep 1]. Heb je het over [doelgroep 2] dat is veel meer beroepsgericht. Dan maak je veel meer gebruik van mensen in kokspakken, of die automonteur. Of he, het blijft de ‘trots’ campagne, maar de uitingen, zeg maar hoe we het presenteren, dat is wel naar doelgroepen gesegmenteerd.’

Luuk: ‘Okay, nee duidelijk. En je zei inderdaad net dat je natuurlijk een grafisch bureau hebt en dat de hele marketingafdeling erbij betrokken is, zijn er voor de rest nog mensen betrokken bij de uitvoering van de campagne?’

PP: ‘Nou ja, als we inhoudelijke informatie nodig hebben, dan hebben we onze beleidsafdeling. En die verzorgt ons voor, over, die verzorgt onze inhoudelijke informatie voor het stuk. Zo hebben we ook een juridische afdeling. Die is bij deze trotscampagne niet van toepassing, maar we hebben ook wel eens een campagne gedaan over, ja, juridische onderwerpen waar je als werknemer tegenaan kan lopen. En dan krijgen we onze inhoudelijke informatie van de juridische afdeling.

Luuk: ‘Dus inderdaad, waar de kennis zit, daar haal je hem ook vandaan?’

PP: ‘Ja’.

Luuk: ‘En hebben jullie als [bedrijfstak] ook een specifieke tone-of-voice?’

PP: ‘Ja die staat niet helemaal vast, maar we willen deze zo informeel mogelijk houden, omdat we dicht bij de leden willen staan. En alles uiteraard in onze huisstijl. Open, transparant, dat soort dingen daar moeten we zo veel mogelijk aan voldoen.’

Luuk: ‘Je zei net inderdaad: “hij staat niet helemaal vast”. Wat bedoel je daarmee?

PP: ‘We weten dat we ‘je’ gebruiken en ‘beste’. Dat we open en transparant willen zijn, maar dat staat niet geschreven op papier, zwart op wit.

Luuk: ‘Nee okay, duidelijk. En evalueren jullie zo’n campagne dan ook?’

PP: ‘Dat weet ik niet, want ik werk hier nog maar anderhalf jaar. Maar ik ga ervan uit van wel. Nee, er liep toen een campagne en ik was toen aan het inwerken. Ik kan wel zeggen dat de online campagnes, die ik zelf doe, die evalueer ik natuurlijk wel. Dan stel ik van tevoren KPI’s op. En dan ga ik kijken of ze daaraan voldoen. Maar zo’n grote campagne, nee dat weet ik niet. Die doen we jaarlijks, dus dit is mijn eerste.’

Luuk: ‘Okay, op die manier inderdaad. Dus de grote campagnes weet je niet. Maar alle kleine campagnes, die jij zelf doet. Die evalueer je wel?

PP: ‘Ja, van tevoren bedenk je waar het aan moet voldoen en achteraf ga je dan natuurlijk kijken. Als ze wat langer lopen, als ze bijvoorbeeld drie maanden lopen, dan ga je ook tussentijds kijken, om eventueel bij te sturen. Zijn er kortlopende campagnes, van bijvoorbeeld een aantal weken, dan kijken we aan het einde inderdaad of we, hoe het gaat. Maar zeker is daar ook ruimte voor verbetering. Met doelstellingen en evalueren.’

Luuk: ‘En wat voor KPI’s stel je dan bijvoorbeeld?’

PP: ‘Ik heb het nu, omdat we voornamelijk zichtbaar willen zijn, over bereik en betrokkenheid, als ik kijk naar social. En als ik kijk naar filmpjes, dan kijk ik naar views en naar *viewrate*. Om echt die zichtbaarheid. En we willen ons imago verbeteren. We worden gezien als ouderwets en vergadertypes. Nou ja, dat is helemaal niet het geval. We willen eigenlijk ook ons imago verbeteren, dus ja dan is zichtbaarheid en als we filmpjes maken over wie we zijn, wat doen we voor jou, dan willen we vooral dat die bekeken worden.’

Luuk: ‘Nee okay, duidelijk. Dat waren al mijn vragen voor het interview. Hartstikke bedankt voor de informatie.

PP: ‘Graag gedaan.’