

# Of het verhaal van **DE GEMISTE KANSEN**

TEKST TOINE ZWITSERLOOD EN WIM DE KLEUVER

In deze snelle tijd van internet, social media en ook reguliere media speelt strategische corporate communicatie een cruciale rol. Het beïnvloedt het bestaansrecht van een vereniging, branche of beroepsorganisatie. Een goede inbedding van de communicatiestrategie in de ondernemingsaanpak en organisatie maken uw organisatie tot een succesvol merk. Ingewikkeld? Dat valt wel mee.

**#19** Veel verenigingsprofessionals zal de volgende situatie bekend voorkomen. De secretaresse stuurt een mail rond met de tekst: "Volgende week is de deadline voor ons magazine en ik heb nog geen kopij mogen ontvangen. Wil iedereen NU achter de pc kruipen en gaan schrijven!" Waarna de betrokken medewerkers zich achter hun oor krabben en proberen te bedenken waar ze het nu weer over moeten hebben. Het klinkt wellicht gechargeerd, maar het is uit de praktijk opgetekend. Dit voorbeeld en vele andere geven aan dat communicatie vaak nog een ondergeschoven kindje is. Het belang van (goede) communicatie wordt alom begrepen en onderschreven, maar de praktijk is weerbarstig, de tijd is krap, de expertise bij kleinere organisaties niet altijd aanwezig. En dat is jammer, want met vrijwel dezelfde inzet van menskracht kan veel meer worden bereikt, indien de communicatieaanpak op een goede manier wordt ingebed in de organisatiestrategie. Dan wordt communicatie een tactisch wapen in plaats goedbedoelde losse flodders.

## AANVULLENDE EXPERTISE

Kleinere organisaties kunnen expertise inhuren, al dan niet tijdelijk. Samen met een extern bureau kan heel goed een aanpak voor in strategie en beleid geïntegreerde communicatie worden ontwikkeld. Het is vervolgens wel van belang er zorg voor te dragen dat dit geen papieren tijger wordt, maar daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. Hoe dan ook is het goed om iemand verantwoordelijk te maken voor de

coördinatie van de communicatie. Een goede oplossing kan zijn dat iemand vanuit een communicatiebureau parttime wordt gedetacheerd. Vaak heeft een kleinere organisatie immers geen emploti voor een fulltime communicatiemedewerker.

En het is lastig om medewerkers met een andere achtergrond die expertise te laten verwerven.

## BUITEN BEGINT BINNEN

Hoe lastig is het om te komen tot een goede inbedding van strategische communicatie? Bij grotere organisaties is de expertise om dit goed in te vullen vaak wel aanwezig. Vaak is daar het probleem dat er te weinig dwarsverbanden zijn tussen verschillende afdelingen, zoals bijvoorbeeld de afdelingen strategie en beleid of de afdelingen commercie en communicatie. Dergelijke eilandvorming is een bron voor gemiste kansen. Zo kan het gebeuren dat er bijeenkomsten over een bepaald thema worden belegd, maar vergeten wordt promotie te bedrijven voor een publicatie over dat thema uit de 'bookshop'. Mensen in de buitendienst blijken niet op de hoogte van relevante beslissingen die de lobbystrategie aangaan. Of er worden verschillende signalen afgegeven door de personen die de website beheren en degenen die voor het magazine verantwoordelijk zijn. Een goede interne informatie-uitwisseling die aansluit op de persoonlijke behoeften, met regelmatige afstemmingsvergaderingen, een interne database, projectoverzichten, eventueel een intranet, kan veel problemen voorkomen.

### 1. Onderzoek naar o.a.:

- De omgeving waarin de leden functioneren, nu en straks
- De behoeften, verwachtingen en problemen van leden t.a.v. de organisatie
- De motieven om (niet) toe te treden of op te stappen
- Ledentevredenheid, (toegevoegde) waarde beleving, imago / beeldvorming

### 2a. Ontwikkeling visie / missie / waarden organisatie (lange termijn):

- Welke doelgroep(en) en eventuele segmentatie kennen we?
- Wat willen we bereiken (voor de doelgroep, subsidiair voor de organisatie)?

### 2b. Vaststellen corporate identity

- Wat zijn de kernwaarden?
- Welke waardebeleving / emotie moet het "merk" bij de doelgroep oproepen?
- Hoe vertalen we dit naar een "branding-strategy"?

### 3c. Strategische alternatieven / keuzen

- Wat zijn onze sterktes en zwaktes, bedreigingen en kansen? (SWOT-analyse)
- Eventueel: scenario-analyse
- Welke wegen zouden ons (effectief) naar onze doelen kunnen leiden? (Keuzebepaling t.a.v. strategie voor de lange termijn.)

### 3b. Kaders communicatiestrategie

- Welke rol speelt communicatie in de gekozen strategie?
- Welke communicatie-elementen worden ingezet?

### 4a. Strategie → beleid:

- Keuze / prioritering van issues / dossiers in onderlinge samenhang
- Doelgroepsegmentatie (al dan niet)
- Activiteiten, producten en diensten

### 4b. Communicatiestrategie:

- Definiëren doelgroepen (primair / secundair)
- Vaststellen communicatiedoelen (lange termijn / korte termijn)
- Positionering
- Invulling merkidentiteit / branding

### 5a. Beleidsvoering:

- Operationele plannen op dossierniveau in onderlinge samenhang
- Vaststelling van te bereiken doelen / beschikbare middelen / tijdspad

### 5b. Communicatie mix:

- Keuze in te zetten media
- Cross mediale aanpak
- Keuze beschikbare middelen en uitwerking
- Content / features / jaarplanning

### 6a. Implementatie / uitvoering van beleid:

- Aansturing / coördinatie / bewaking
- Uitvoering operationele plannen
- Evaluatieve metingen / onderzoek
- Periodieke / eindrapportages

### 6b. Uitvoering communicatie:

- Aansturing / coördinatie / bewaking
- Productie middelen
- Uitvoeren (jaar) plannen
- Lezersonderzoek etc.
- Periodieke / eindrapportages

### 7a. Evaluatie:

- Bijstelling beleidsvoering op basis van periodieke rapportages
- Bijstelling strategie op basis van eindrapportages

### 7b. Evaluatie:

- Bijstelling uitvoering(s)plan op basis van periodieke rapportages
- Bijstelling communicatiestrategie op basis van eindrapportages

**JE VERENIGING ALS EEN STERK MERK  
NEERZETTEN VRAAGT AANDACHT,  
CREATIVITEIT, DURF, ENERGIE EN OOK GEDULD**



# BIJ DE VERTALING VAN STRATEGIE NAR BELEIDSVOERING COMMUNICATIE DIRECT BETREKKEN

## **EEN STERK MERK**

Waar de meeste kansen blijven liggen en dus de meeste winst te behalen valt, is in het inzetten van communicatie als strategisch instrument, in branding en in de crossmediale mix. De vereniging als merk positioneren, ofwel branding, is een behoorlijk actueel thema. Eerder in VM (2009 #04) werd onderzoek geciteerd dat aantoonde dat organisaties die merkoriëntatie centraal stellen, een veel hoger rendement hebben. Een sterk merk werkt. Toch wordt hier in verenigingsland nog weinig werk van gemaakt. Daarmee wordt eraan voorbijgegaan dat een vereniging te allen tijde via haar activiteiten en communicatie een bepaalde (merk)beleving bij de stakeholders oproept. Je kunt beter werken aan het merk en proberen het zo goed mogelijk in te vullen in overeenstemming met je missie en waarden, dan het aan het toeval over te laten.

Je vereniging als een sterk merk neerzetten vraagt wel iets. Niet zozeer een fikse som geld, zoals wel wordt verondersteld, maar veeleer aandacht, creativiteit, durf, energie en ook geduld. Kennis kan snel, bijvoorbeeld op projectbasis, worden ingehuurd. Aan een merk bouwen is een proces dat op termijn een veel solider relatie oplevert met de stakeholders, omdat het een helder referentiekader neerzet met een sterke emotionele (feel good) lading. Het gaat ook verder dan een leuke huisstijl en een aardige pay-off. Nadat vastgesteld is welke waardebeleving respectievelijk emotie het merk bij de doelgroep zou moeten oproepen, worden kernboodschappen gedefinieerd, de 'tone of voice' and 'look and feel' vastgesteld, wordt de brandingstrategie uitgewerkt naar de verschillende communicatie-elementen en door interne protocollen geborgd zodat er consistentie is in de uitstraling van het merk.

## **PARALLELE STRATEGIE**

Het probleem is duidelijk, maar hoe pak je dit aan? Terug naar de organisatie van de communicatie. Het schema bij dit artikel geeft aan hoe u de communicatiestrategie kunt inbedden. De linkerkolom geeft het reguliere proces weer van visie- en missieontwikkeling tot en met implementatie en uitvoering van beleid, evaluatie en terugkoppeling. Voor veel organisaties een bekend traject. De rechterkolom geeft een parallel proces weer van communicatiestrategieontwikkeling. Steeds dient de vergelijkbare fase van communicatieontwikkeling betrokken te worden bij de betreffende fase van strategie en beleidsontwikkeling. Dat begint dus al in de fase van visie- en missiebepaling. De vastgestelde kernwaarden, zo mogelijk gebaseerd op uit

onderzoek gebleken waardebeleving door de doelgroep, vormen immers zowel de basis voor visie en missie, als voor de corporate identity. Deze twee zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

## MEER DAN BERICHTGEVING

Bij de vertaling van strategie naar beleidsvoering is het zeker van groot belang de implicaties voor, maar ook de mogelijkheden van communicatie direct te betrekken. Voor veel dossiers kan communicatie in het operationele plan een belangrijk strategisch instrument zijn. Een aardig voorbeeld werd ook eerder in VM vermeld: het CNV dat bij cao-onderhandelingen Twitter inzette. Dit maakte niet alleen snelle berichtgeving mogelijk, maar ook het direct betrekken van leden bij bepaalde onderhandelingspunten. Verder bleek het ook een goed instrument om druk uit te oefenen op de onderhandelingen. De NVFL deed iets vergelijkbaars door steeds blogs van de onderhandelaars op de website te plaatsen. Hier gaat communicatie dus veel verder dan berichtgeving. Er wordt ook gekeken naar wat de communicatie bij de diverse partijen, niet alleen de leden maar ook de partijen, aan de onderhandelingstafel teweeg kan brengen en daarin worden bewuste keuzen gemaakt.

Veel verenigingen vinden lobbytrajecten een lastig onderwerp om over te communiceren. Ze duren vaak erg lang en de resultante is vaak iets van 'het was anders nog erger geweest'. Ook hier is veel aan te doen door de communicatie direct te betrekken bij het ontwikkelen en vaststellen van het lobbytraject. De Nederlandse Watersportbond probeert in dit soort trajecten zoveel mogelijk de aanpak in logische tussenstappen te verdelen, gekoppeld aan daarbij behorende doelen. Daarmee breng je niet direct een verafgelegen en moeilijk te bereiken einddoel in beeld, maar haalbare tussendoelen. Ook heb je zodoende de kans vaker en regelmatigere successen melden.

## CROSSMEDIALE MIX

Organisatiestrategie en beleid moeten uiteindelijk in de operationele plannen worden vertaald in een effectieve crossmediale communicatieaanpak. Onvoldoende wordt nog beseft dat crossmediaal iets anders is dan multi-mediaal. Elke zichzelf respecterende vereniging heeft inmiddels naast het ledenblad en andere schriftelijke communicatie een website en vaak ook e-mail nieuwsbrieven. Het terrein

van de social media, zoals LinkedIn, Facebook, Twitter, wordt aarzelend betreden. Het kan veelal beter, maar multimediaal is de communicatieaanpak wel. Elke medium vraagt echter zijn eigen benadering. Twitter is erg snel, heeft een groot bereik, maar de boodschap is beperkt. E-mailnieuwsbrieven zijn effectief voor korte actuele berichten zonder diepgang. Vakbladen zijn minder actueel, maar bieden meer diepgang, hoewel de artikelen niet te lang mogen zijn. De website leent zich goed voor allerlei verdiepende informatie, maar moet ook actueel zijn. Met Facebook en LinkedIn kunnen contacten en informatieuitwisseling met en tussen leden worden geëntameerd. Elk van deze media dient echter zo te worden gebruikt dat enerzijds consistent de merkbeleving wordt versterkt en anderzijds de media elkaar versterken en aanvullen. Zo kunnen van nieuwe artikelen op de website onmiddellijk links worden geplaatst op de pages van de eigen groepen op LinkedIn of Facebook. Korte artikelen in het magazine verwijzen naar diepgravender informatie op de website. Activiteiten worden op de langere termijn aangekondigd via het vakblad of de nieuwsbrief, op de korte termijn via e-mail of Twitter.

Een gedegen cross-mediale communicatiestrategie is voor verenigingen van onschatbare waarde. Het bouwt vanuit verschillende invalshoeken aan uw merk. En dat werkt, want het merk krijgt steeds meer waarde en autoriteit, waardoor nieuwe leden worden aangetrokken, uw vereniging groeit en het bestaansrecht neemt toe. Het draagt ertoe bij dat met name de leden, maar ook klanten, consumenten, marktpartijen, sociale partners en politieke omgeving actieve stakeholders worden en strategische partners die samen met u en uw organisatie de gestelde organisatiedoelstellingen en communicatiedoelstellingen gaan realiseren.

**Drs. Toine Zwitserlood was 25 jaar directeur van een brancheorganisatie. Hij is directeur van Avanz en senior adviseur bij de Kleuver marcom-groep.**

**Wim de Kleuver is directeur van De Kleuver marketing-communicatiegroep.**



Het inbedden van de communicatiestrategie in de gekozen strategie en beleid van de vereniging voorkomt veel gemiste kansen. Het kan zorgen voor samenhang in de verschillende media en het versterken van de vereniging als merk. Met strategiecheck om dit te realiseren.