

Communicatie strategie



Noordhoff Uitgevers

Wil Michels

4^e druk

Communicatie- strategie

Wil Michels

Tweede druk, 2016

Noordhoff Uitgevers, Groningen

Ontwerp omslag: G2K Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: www.3d-wallpapers.info

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

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

0 / 16



© 2016 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-87524-4

ISBN 978-90-01-87523-7

NUR 802

Welkom

Beste lezer!

Leuk dat je dit boek met communicatiestrategieën hebt gekocht! Een waardevolle keus want de aanpak in dit boek is creatief en uniek en inspireert je om jouw eigen communicatiestrategieën te ontwikkelen.

Ik las alle boeken over strategie, communicatie en andere relevante onderwerpen die ik kon vinden voor het schrijven van dit boek. De communicatiestrategieën baseer ik op 20 jaar praktijkervaring als directeur van mijn communicatiebureau, op jarenlange leservaring in het hbo en tientallen jaren als bestsellerauteur van boeken over communicatie.

Gelukkig hoefde ik het niet alleen te doen. De medewerkers van Michels Communicatie dachten elke dag mee. Daarnaast werkten tientallen mensen mee in een mooie vorm van cocreatie. Achterin het boek bedank ik hen allen persoonlijk.

In mijn ogen is communicatie alleen van belang als ze toegevoegde waarde heeft voor de organisatie. Dat geldt ook voor dit boek. Ik hoop dat dit boek je verder brengt en je ertoe aanzet om inspirerende strategieën te bedenken.

Wil Michels

Inhoud

DEEL 1

Denken over strategie 11

- 1 Vertrekpunten voor een strategie 13
- 2 Het Communicatie Canvas 21
- 3 Visie op communicatiestrategie 33
- 4 Analyse als fundament voor je communicatiestrategie 45
- 5 Inzichten voor je communicatiestrategie 63
- 6 Wanneer zet je welke communicatiestrategie in? 71

DEEL 2

De basiscommunicatiestrategieën 81

- 7 Strategie bij positionering 83
- 8 Strategie bij internal branding 99
- 9 Strategie bij reputatiemanagement 111
- 10 Strategie bij issuemanagement 123
- 11 Strategie bij public affairs 137
- 12 Strategie bij participatie 147
- 13 Strategie bij verandercommunicatie 159

DEEL 3

Strategie bedenken vanuit een metafoor 175

- 14 Creatieve aanpak voor strategieontwikkeling 177
- 15 Fanstrategie 181
- 16 Ambassadeurstrategie 197
- 17 Familiestrategie 209
- 18 Belevenisstrategie 219

DEEL 4

Van strategie naar uitvoering 231

- 19 Storytelling 233
- 20 Contentstrategie 241
- 21 Beoordelen van een communicatiestrategie 251
- 22 Implementatie van een communicatiestrategie 257
- 23 Adviseren 261

Interessante literatuur 264

Register 267

Thanxxxs to 269

Over de auteur 271

Intro

Een strategie komt voort uit het verlangen naar iets nieuws, uit de behoefte aan verandering en vaak ook uit frustratie over de bestaande situatie. Het opzetten van een strategie is het vertalen van een wens in een werkend concept. Er zijn enkele boeken over strategische communicatie, maar er was opmerkelijk genoeg nog geen boek over concrete communicatiestrategieën.

De boeken die communicatie en strategie bespreken, verdiepen zich in de visie op strategie, de analyses die je uitvoert om een strategie op te stellen of de relatie tussen beleid en communicatiestrategie. Noelle Aarts, Chantal Sleuten en Cees van Woerkum schreven daar uitgebreid over in *Strategische communicatie*. Betteke van Ruler deed dit in *Het strategisch communicatie frame* en Cees van Riel in *Identiteit en imago*. Maar deze boeken gaan niet concreet in op welke communicatiestrategieën er zijn en wanneer en hoe je deze het beste inzet.

Communicatiestrategie omschrijven wij als de manier waarop een organisatie transacties en interacties aangaat met haar interne en externe omgeving om sterke relaties en een krachtige reputatie op te bouwen. Een effectieve communicatiestrategie zorgt voor een focus en consistentie in de communicatie. Als er geen (communicatie)strategie is binnen een complexe samenleving waarin continu prikkels van buiten komen, dan schiet de organisatie alle kanten op omdat ze niet kan bepalen wat relevant is en wat niet.

Strategievorming als een conceptueel proces

Wij beschouwen strategievorming binnen de context van communicatie als een conceptueel proces. Het is veel meer dan alleen plannen maken. Bovendien is het belangrijk om strategievorming als een continu proces te zien, omdat de omgeving waarin je deze strategie implementeert ook voortdurend verandert.

Strategie is veel meer dan even nadenken over wat je wanneer doet. Het vak moet af van het middelen-denken. Je moet nadenken over wat communicatie kan bijdragen aan de problemen of uitdagingen waar jouw organisatie of opdrachtgever voor staat. En dat doe je op een eigen, creatieve en onderbouwde manier.

Onze aanpak

Dit boek is voor zowel jonge als ervaren communicatieprofessionals die hun opdrachtgevers willen verrassen met een nieuwe aanpak wat betreft de communicatiestrategie.

De strategieën zijn heel divers en staan niet allemaal op hetzelfde niveau. Je begint bijna altijd met een positioneringsstrategie en je sluit meestal af met

een contentstrategie. De familiestrategie en de fanstrategie zijn meer toepassingsstrategieën.

In dit boek vind je talloze modellen en stappenplannen. Dat is een bewuste keuze. Niet omdat we denken dat de werkelijkheid in een stappenplan te vatten is, maar een model maakt het mogelijk de complexiteit inzichtelijk te maken. Verder tref je in dit boek citaten en verhalen aan die ons inspireren. De verhalen hebben twee gemeenschappelijke kenmerken. Dieren zijn de hoofdrolspelers én ze hebben te maken met een strategie. De verhalen zijn niet per se inhoudelijk gekoppeld aan het hoofdstuk. Wel geven ze een frisse blik op strategisch denken. Bij elk hoofdstuk staan boeken die interessant zijn als je met deze strategie aan de slag gaat. De boeken staan niet op alfabetische volgorde. De eerstgenoemde boeken vinden we het meest waardevol.

Nieuw in deze tweede editie

Deze nieuwe editie is beknopter en nog meer afgestemd op de praktijk. Alle ervaringen met de workshops over het boek en veel tips van adviseurs en docenten zijn verwerkt en maakten het boek scherper. Elke alinea is herschreven en er zijn enkele grote veranderingen.

Een grote wijziging is dat we nu een verschil maken tussen de basis communicatiestrategieën en de meer creatieve aanpak van strategie vanuit een metafoor. Dat maakt de status van elke strategie duidelijk. Ook geven we aan hoe je met een creatieve aanpak aan de slag gaat.

Een apart hoofdstuk is geschreven om aan te geven hoe je van een analyse tot een strategie komt. Essentieel is dat je inzichten vergaart die bepalend zijn voor je strategiekeuze.

Elke strategie eindigt bijna in een contentstrategie. Daarvoor ontwikkelden we een nieuw model: de Content Circle die al veel wordt toegepast in het hbo. We gaan daarbij ook dieper in op storytelling.

Nieuw ontwikkeld is ook het Communicatie Canvas dat de plaats van strategie binnen een totale aanpak van de communicatie helder beschrijft en ook kort ingaat op de overige elementen van het canvas.

Nu jij!

Iedereen in een organisatie lijkt verstand te hebben van communicatie. We tweeten, zitten op Facebook en Instagram en doen in onze vrije tijd wat met Photoshop. Doe daarom niet alsof jij de enige bent die verstand heeft van communicatie. Benut de brede interesse en kennis van anderen juist. Gelukkig weet bijna niemand iets van communicatiestrategie, en hier ligt jouw kans.

De strategie die je in de praktijk wilt hanteren, is zelden copy paste uit dit boek toe te passen. Het is altijd maatwerk. De communicatiestrategieën in dit boek zijn denkrichtingen, conceptuele benaderingen die je kunt benutten ter inspiratie. Gebruik de onderliggende principes om tot inzichten te komen en zelf een passende strategie te ontwikkelen bij de uitdaging waar jij voor staat. Picasso zei: *'Good artists copy. Great artists steal.'* Maak schaamteloos gebruik van alles wat we je in dit boek aanreiken.

Je moet je strategie ook verkopen

Behalve dat de strategie antwoord moet geven op de vraag die je wilt oplossen, moet ze de klant of de organisatie aanspreken. Zorg ervoor dat de opdrachtgever ervaart dat de gepresenteerde strategie speciaal voor hem is bedacht. Wanneer de strategie of elementen daaruit aanvoelen als zijn eigen idee, is de opdrachtgever gemotiveerder om met jouw strategie aan de slag te gaan.

Het lezen van een kookboek maakt je nog geen topkok. En zo maakt het lezen van dit boek over communicatiestrategie je nog geen meester-strateeg. Maar als je oefent, naar anderen kijkt en vragen blijft stellen, kun je ver komen. Bedenk: melk komt niet uit een pak en een strategie niet uit een boek. De maker ben en blijf jij zelf!

DEEL 1

Denken over strategie

- 1 Vertrekpunten voor een strategie 13
- 2 Het Communicatie Canvas 21
- 3 Visie op communicatiestrategie 33
- 4 Analyse als fundament voor je communicatiestrategie 45
- 5 Inzichten voor je communicatiestrategie 63
- 6 Wanneer zet je welke communicatiestrategie in? 71

*Life is what
happens to
you while
you are busy
making
other plans*

John Lennon

1

Vertrekpunten voor een strategie

1.1 Visies op strategie

Door de tijd heen zijn er veel verschillende visies op strategie en strategie-vorming geformuleerd. Wil je een breed inzicht in die visies op strategie krijgen, dan is het werk van Henry Mintzberg interessant. Hij onderscheidt tien visies op strategie in zijn standaardwerk *Strategie Safari*:

1	De ontwerpschool:	strategievorming als conceptueel proces.
2	De planningsschool:	strategievorming als formeel proces.
3	De positioneringsschool:	strategievorming als analytisch proces.
4	De ondernemingschool:	strategievorming als visionair proces.
5	De cognitieve school:	strategievorming als mentaal proces.
6	De leerschool:	strategievorming als proces van dialoge .
7	De politieke school:	strategievorming als onderhandelings proces.
8	De culturele school:	strategievorming als collectief proces.
9	De omgevingschool:	strategievorming als responsief proces.
10	De configuratieschool:	strategievorming als proces van transformatie .

De scholen die Mintzberg beschrijft, staan voor een manier van kijken naar strategie. Al die perspectieven kunnen in bepaalde situaties onder bepaalde voorwaarden een bijdrage leveren aan strategieontwikkeling. Iedere school heeft daarbij specifieke voor- en nadelen. Wij gaan niet in op alle scholen omdat wij voor dit boek de algemene visies op strategie minder interessant vinden dan de concrete communicatiestrategieën. Daarom bespreken wij alleen de strategische school die wij het nuttigst vinden voor onze visie op communicatiestrategie. Dat is de eerste: de ontwerpschool. Deze is volgens Henry Mintzberg de moeder van het moderne strategische denken.

De ontwerpschool

De ontwerpschool bevat de basisaanpak waarmee vrijwel iedere organisatie werkt. Via een analyse worden de interne en externe factoren beschreven die invloed hebben op de organisatie. De kansen en bedreigingen, en de

sterkten en zwakten. Die analyse geeft de organisatie overzicht en inzicht om tot een relevante positionering te komen. Deze positionering wordt vervolgens vertaald naar een strategie. De kracht van de ontwerpschool ligt in de eenvoud.

Volgens Mintzberg kent de ontwerpschool enkele specifieke uitgangspunten:

- De strategievorming is een doelbewust en rationeel denkproces.
- De verantwoordelijkheid ligt bij het topmanagement.
- De strategie bouwt voort op de unieke competenties van de organisatie.
- De strategie moet volledig worden uitgewerkt en uitgevoerd.

Strategische vragen die je vanuit de ontwerpschool stelt:

- Welke inzichten blijken uit de SWOT-analyse?
- Wat zijn onze unique selling points?
- Wie zijn onze grootste concurrenten?
- Wat doen we om ons concurrentievoordeel te versterken?

Het is verleidelijk om strategie terug te brengen tot een planningschema en keurige to-dolijstjes en checklists. Het denken waarbij de strategie vooral wordt gezien als een planningsproces en in wezen top-down wordt opgelegd, zien we nog veel terugkomen. Toch wordt deze aanpak steeds meer verlaten. De strategische denkers van nu zeggen dat er meer aandacht moet zijn voor communicatie, interactie en cocreatie met de medewerkers, klanten en andere stakeholders. Zo sluit de strategie beter aan bij de realiteit van de werkvloer en de markt.

HENRY MINTZBERG OVER STRATEGIE:

'Strategie kan verschrikkelijk saai zijn. Consultants zijn soms nog braver dan wij academici, om maar niet te spreken van strategische planners. Ze zijn allemaal zo dodelijk serieus! Als dat ons betere strategieën zou opleveren, was er niets aan de hand, maar het tegendeel is vaak het geval – de strategieën zijn standaard, weinig specifiek en inspireren niet. Strategie moet niet alleen positioneren, maar ook inspireren. Een strategie die niet inspireert, is dus eigenlijk helemaal geen strategie.'

Uit: Strategie slaat terug!

Besef dat de veranderingen in organisaties meestal niet plaatsvinden door geplande en centraal aangestuurde strategieën, maar door een ongeorganiseerde samenloop van omstandigheden. De strategie komt dan tot stand via een aaneenschakeling van kleinere, op het eerste gezicht niet erg opmerkelijke acties. De gevolgde strategie is dan meer het patroon dat je achteraf herkent in al die tactische acties.

1.2 Focus op de externe analyse

Bij auteurs als Michael Porter en Igor Ansoff draait het bij een strategie om 'grondige en uitgebreide analyses van de maatschappelijke en economische omgeving en van de concurrentie.' Een organisatie analyseert haar sterkten en zwakten en haar kansen en bedreigingen. Er wordt tijd genomen voor heisessies en het maken van uitgebreide toekomstscenario's.

Impliciet wordt uitgegaan van een stabiele omgeving met weinig veranderingen. De aanname daarbij is dat de veranderingen redelijk voorspelbaar zijn. Helaas is dat (vaak) niet het geval. De lange analysetijd maakt de organisatie weinig slagvaardig in een maatschappij die wordt gekenmerkt door snelle technologische, economische en sociale veranderingen. De kloktijd van bepaalde trends en ontwikkelingen is kort en daarom moet de kloktijd van een (strategie)ontwikkeling in de organisatie dat ook zijn.

De SWOT-analyse, het vijfkrachtenmodel van Porter en het groeimodel van Ansoff bieden zelden inzichten en inspiratie voor een verfrissende communicatiestrategie. En dat is een groot nadeel. Een ander nadeel van deze aanpak vanuit de externe analyse is dat hij vooral reactief is.

| De basisvraag is: hoe ziet onze omgeving eruit en hoe reageren we daarop?

1.3 Focus op de interne analyse

'Beeldvorming over de toekomst zou wel eens belangrijker kunnen zijn dan analyse van het verleden. Ik durf te beweren dat moderne bedrijven niet gebonden zijn aan middelen, maar meer aan verbeeldingskracht.'

C.K. Prahalad

Managementgoeroes Hamel en Prahalad geven aan dat het vijfkrachtenmodel van Porter en andere analysemodellen niet in staat zijn successen van bepaalde ondernemingen te verklaren. Daarom benaderen zij strategie vanuit het perspectief van de organisatie zelf. Volgens hen moet een organisatie bij het bepalen van de strategie haar kerncompetenties als uitgangspunt nemen. Organisaties boeken succes door met hun kernwaarden, kernkwaliteiten en kerncompetenties in te spelen op nieuwe marktkansen.

Een valkuil van deze benadering is dat ze erg op de eigen organisatie is gericht en dat de organisatie daardoor te weinig op de markt let. Een nadeel is ook dat niet iedere organisatie uniek is en via haar kerncompetenties een onderscheidend verschil kan maken.

| De basisvraag is: waar staan we voor en waar gaan we voor?

1.4 Focus op de relaties

Door de tijden heen zijn de gedachten over strategie veranderd. De focus heeft zich verlegd. Eerst lag de focus op de externe analyse, daarna op de interne analyse, nu staat de relatie centraal binnen strategie.

Als we de organisatie analyseren binnen een externe context, gaat het vooral om de relatie van de organisatie met de omgeving. Organisaties werken steeds meer binnen netwerken van stakeholders. Bij communicatiestrategieën ligt de focus op het aangaan, opbouwen, onderhouden en versterken van duurzame relaties.

Van communicatiestrategieën waarbij een zendergerichte benadering centraal stond en de macht vooral binnen de organisatie lag, gaan we naar een benadering waarbij de samenwerking, interactie en relatie centraal staan.

De basisvraag is: van welk geheel maken we deel uit en welke relaties hebben we?

In de door ons ontwikkelde strategieën, zoals de fanstrategie, de familiestrategie en de ambassadeurstrategie, zie je de relatie als uitgangspunt van de communicatiestrategie duidelijk terug. Ook bij bestaande strategieën als internal branding en de positioneringsstrategie is de relatie het uitgangspunt.

Strategie was...

- plannen
- voor het management
- gericht op zenden
- ervaring als bron
- ingekaderd

Strategie is nu...

- ontdekken
- voor de organisatie
- gericht op interactie
- verbeelding als bron
- open

In onze visie staan relaties centraal als we denken aan communicatie en communicatiestrategie. Authenticiteit, identiteit, interactie, imago en dialoog zijn belangrijk, maar zijn geen van alle de essentie. De essentie is het opbouwen van waardevolle relaties.

In zijn boek *De alignment-factor* geeft Cees van Riel aan dat het bij organisaties gaat om 'een wederzijds lonende relatie tussen een onderneming en haar belangrijkste stakeholders, waarmee het bedrijf zijn doelstellingen kan realiseren en zijn bestaansrecht aantoot.'

In onze samenleving zien we macro-ontwikkelingen zoals globalisering en vergrijzing, een sterke individualisering, een snelle ontwikkeling van online communicatie en de opkomst van de beleveniseconomie. Vooral de laatste drie ontwikkelingen maken dat we in de theorie en praktijk van communicatie steeds meer afstand nemen van de massacommunicatie en overgaan naar een meer persoonlijke, een-op-eencommunicatie die steeds meer digitaal en via social media plaatsvindt. Hierbij staat de relatie centraal in plaats van het zenden.

Door online communicatie en vooral door het toenemend gebruik van social media kan iedereen zender (en ontvanger) zijn. Niet alleen de organisatie creëert contactmomenten, ook anderen informeren en converseren. De

ontvanger is geen passieve ontvanger. Nee, hij is een actieve speler die een eigen betekenis geeft aan de informatie en participeert in de communicatie. Van zenden gaan we naar het opbouwen van relaties, en daarbij is interactie essentieel.

BETTEKE VAN RULER OVER DE ROL VAN DE RELATIE IN DE COMMUNICATIE:

'Voor succesvolle communicatie moet er op z'n minst een relatie zijn tussen zender en ontvanger(s). Daarnaast moet de ontvanger geïnteresseerd zijn in de boodschap en in staat zijn om er iets mee te doen.'

Uit: Met het oog op communicatie

Relevantie en relatie

Ook in andere disciplines dan de communicatie komt de relatie centraal te staan, bijvoorbeeld in de marketing. Marketinggoeroe Philip Kotler zegt dat in de marketing klanten bepaalde bedrijven en producten kiezen op basis van een diepere behoefte, zoals de mogelijkheid om mee te doen, creatief te zijn, deel uit te maken van een community en idealisme. Relevantie en relatie zijn bij hem sleutelwoorden. Een visie die perfect aansluit op onze visie.

Als relaties zo essentieel zijn, dan is het natuurlijk van belang om vanuit het domein van de communicatie te omschrijven wat kenmerkend is voor een relatie. Een relatie kenmerkt zich volgens ons door betrokkenheid, aandacht en loyaliteit.

Betrokkenheid heeft te maken met het met een ander delen van gevoelens, gedachten, interesses en emoties. In communicatie zien we dat de betrokkenheid toeneemt als de eigen waarden (deels) samenvallen met de waarden van de organisatie of het merk. Hierdoor zal een bepaalde mate van merkidentificatie optreden. Aandacht heeft te maken met de attentie en alertheid. Met een focus op de ander. Loyaliteit gaat over trouw aan de ander, over commitment. Als je naar de communicatiestrategieën kijkt die in het boek worden besproken, dan zul je merken dat de woorden betrokkenheid en verbinden frequent opduiken.

DE RELATIE BEPAALT DE PERCEPTIE VAN KWALITEIT

Bijna alle bedrijven hebben als doel kwaliteit te leveren. Het oordeel over de geleverde kwaliteit wordt sterk bepaald door de kwaliteit van de relatie. Goede kwaliteit verdampst door een slechte relatie. Bij de perceptie van kwaliteit zijn twee elementen van belang: (1) de verwachting en (2) de ervaring. De verwachting wordt gevormd door de reputatie, de communicatie, eerdere persoonlijke contactmomenten, verhalen van anderen en de behoeften van de consument. De ervaring wordt sterk bepaald door de relationele context waarbinnen je de organisatie of het merk ervaart. Dus vooral hoe het gedrag van de medewerkers was.

NOELLE AARTS OVER STRATEGIE:

'Strategische communicatie speelt zich altijd af in een context van dynamiek en verandering en betreft zowel de interne als de externe communicatie van organisaties. Door middel van strategische communicatie kan op adequate wijze contact worden gezocht en kunnen relaties worden onderhouden met relevante groepen in de omgeving van de organisatie.'

Uit: Strategische communicatie

SIDEKICK – TIEN VERANDERINGEN IN COMMUNICATIE

De opkomst van online communicatie betekende een ware paradigmashift binnen de communicatie.

1	We gingen uit van one-to-many	nu van many-to-many
2	We gingen in op klagers	nu focussen we op fans
3	We scoorden met ideetjes	nu met concepten
4	We communiceerden over producten	nu over merken
5	We focusten op verkopen	nu op verbinden
6	We scoorden door transacties	nu door relaties
7	We dachten in paid media	nu in earned media
8	We wilden de regie	nu gaan we voor cocreatie
9	We waren veel aan het zenden	nu leren we te luisteren
10	We gingen voor snelheid	nu voor timing