

## יכולת תקשורתית: בניית תכנית תקשורת אסטרטגית בארגוני המגזר השלישי

תורגם ועובד מתוך חומרים של *AspenWSI* - [www.aspenwsi.org](http://www.aspenwsi.org)

מילות מפתח: מיתוג, ניהול, שיווק, אסטרטגיה, תקשורת  
תאריך עדכון: דצמבר 2006

גופי המגזר השלישי אינם נוטים להציב את סוגיית התכנון התקשורתית בראש רשימת מעייניהם. זאת, למרות שתכנית תקשורת אסטרטגית מקיפה עשויה לשמש כמפתח לפתיחת ערוצי תקשורת חדשים ולגישה אל אנשים שונים, שיש בכוחם לתרום להצלחת הארגון ומימוש היעדים, שהוא מציב לעצמו. מדובר באנשים שעשויים לתרום כסף, עבודה או שווה כסף, או להשפיע בדרכים אישיות ומקצועיות. בין אלו ניתן למנות עובדים פוטנציאלים, פקידי ציבור, מועמדים אפשריים לוועד המנהל, מתנדבים וכל מי שעשוי להיות מעורב ולסייע להצלחה.

אין חולק על כך, שמנהיגות טובה היא תנאי חיוני להצלחתם של ארגונים ותכניות שינוי. אך חשוב לזכור, שתקשורת אפקטיבית חשובה לא פחות. לעומת תכונות מנהיגות, שבהן ניחנים אנשים באופן טבעי, כישורים תקשורתיים ויכולות של תקשורת אפקטיבית הם כישורים נרכשים, ואפשר ללמוד אותם.

בניית תכנית תקשורת אסטרטגית עשויה לסייע לארגון לגייס משאבים, למשוך לקוחות חדשים, לעניין חברי ועד מנהל בעלי איכויות אישיות ומקצועיות גבוהות ולגבש תמיכה ציבורית איתנה. תקשורת אסטרטגית עשויה לכלול בתוכה גם קיום קמפיין תקשורת מוגבל, המיועד לחיזוק מסר מסוים בתקופה קריטית, שהוגדרה מראש. (ר' נספח ג' - "תכנון קמפיין תקשורת")

כדי שתכניות תקשורת אסטרטגית תהיה יעילה, עליה לכלול תיאור מעשי של מאפייניה והישיגיה. באופן זה, מי שקורא את התכנית או נחשף אליה בדרך כלשהי, יכול להבין אותן בבהירות ולחוש מגויס למשימה. מי שרוצה לגייס תמיכה ומשאבים - חייב לבקש אותם. הדרך שבה מבקשים את התמיכה תכריע מה תהיה היענות. תכנית תקשורת מבוססת היטב תבטיח לארגון הבנה, הזדהות ומימוש הצעדים הנדרשים להשגת מטרותיו.

לפני בחירת הגישה התקשורתית, חייב הארגון להבין בדיוק מה רוצים להשיג, באיזה אופן תתבצע ההתקדמות, מהו התהליך שהארגון מקווה לחולל ומיהו קהל היעד שעשוי להפעיל את תהליך השינוי המיוחל. רק לאחר זיהוי קהלי היעד הפוטנציאלים, ניתן לתכנן את הדרך שבה יש לנקוט כדי להגיע אל אותו קהל, את המסרים שיהדהדו בקרב אותו קהל ואת אופן ההנעה שיגרום לקהל זה להפעיל את התהליך הנדרש.

לפני תחילת גיבוש תכנית התקשורת האסטרטגית, רצוי לזהות את מידת הרלוונטיות של סוגיות אחדות, לגביהם יש אי-הבנה אצל גופים רבים של המגזר השלישי. מדובר במקומם וחשיבותם של מחקרי שוק, סוגיית המורכבות של המסר התקשורתית המיועד לקהלים מורכבים, הבנת התהליכים הפסיכולוגיים המורכבים שמאפיינים את ארגוני המגזר בדרכם לתקשר את עצמם ואת פעילותם, ולסיום - התחושה של ארגונים רבים במגזר, שהמחסור במשאבים מונע מהם היערכות אפקטיבית לתכנית תקשורת בצורה מקצועית.

כדאי לעמוד על נושאים אלו, כדי להפוך אותם מאתגרים או סיכונים לכדי הזדמנויות חיוביות עבור הארגון. (ר' נספח ב' - "צעדים מעשיים לבניית תכנית תקשורת אסטרטגית")

## חשיבותם של מחקרי שוק

הנטייה הראשונה בקרב רוב גופי המגזר השלישי היא להימנע מביצוע מחקרי שוק. רבים שוללים את השימוש בכלי זה מתוך תחושה, שהמטרות החברתיות של המגזר השלישי מורכבות מדי ואין דמיון בין לבין מוצרי צריכה רגילים, שלגביהם נוקטים בגישה של מחקרי שוק.

זוהי גישה מוטעית, המתעלמת מהעובדה שמחקר שוק הוא כלי חיוני, המספק שפע מידע למי שמתכנן פעילות תקשורתית, ולכן אסור לפסוח עליו. עם זאת, יש לקחת בחשבון, כי הגורמים המספקים מימון וחסות לארגוני המגזר השלישיים נוטים אף הם להירתע מסוג כזה של הוצאה, מתוך תחושה, שהכסף שלהם צריך ללכת ליעדים "האמיתיים", שלשמם הוקם הארגון.

למחקרי שוק יש חשיבות רבה לגבי הבנתם ואפיונם של מחזיקי העניין השונים של הארגון. לגופי המגזר השלישי יש, בדרך כלל, ידע רב ועשיר לגבי הסוגיות המקצועיות, שהם מבקשים לפתור, ולגבי האופן שבו פועל המגזר שלהם. אבל ברוב המקרים קיים פער משמעותי בין המידע הזה לבין הבנה מלאה של קהלי היעד, שאליהם הם מבקשים להגיע. לא תמיד יודעים הארגונים מה רוצים התורמים הפוטנציאליים, איך בדיוק יסתייעו הגורמים המקבלים את שירותיהם או מה בכלל חושבים על פעילותם בציבור הרחב.

ארגוני המגזר השלישי צריכים ללמוד - בדומה לחברות במגזר הפרטי - כי מוצר טוב או תכנית פעולה טובה אינם יוצרים, בהכרח, ביקוש מצד קהל היעד.

מחקר שוק אפקטיבי יסייע לארגון להבין טוב יותר את הלקוחות והשותפים הפוטנציאליים. תוצאותיו ילמדו את הארגון למי מהגופים בסביבתו עליו לפנות קודם, כמה גופים רלוונטיים קיימים בשטח, מה חושב הציבור הרחב עליהם ועל המתחרים, איך הם נתפסים בעיני הציבור ואילו מרכיבים ספציפיים של תכנית תקשורת יתרמו במידה הרבה ביותר לעקומת הפעילות שלו.

## מסר מורכב לקהל מורכב

מאופי פעילותם של ארגוני המגזר השלישי, נגזר הצורך בהעברת מסרים מורכבים, שמיועדים לקהלים שונים ומגוונים. הארגון עשוי לפעול בו-זמנית כארגון יזמי, כספק הכשרה, כגורם ייעוצי, כגורם מסגרי, כמגבש מדיניות חברתית ועוד. כל אפיק פעילות כזו מנוהל בתכנית נפרדת, כאשר מנהלי התכניות השונות צריכים לתקשר ביעילות בינם לבין עצמם וכן מול עולמות שונים - עולם העסקים, התקשורת, הפילנתרופיה, הפוליטיקה ועוד.

צורת פעילות זו גורמת להיווצרות מתח פנימי בין מסרים שונים, שגורמים שונים בארגון מבקשים להעביר לקהלי יעד שונים. מתח פנימי זה עשוי להיות מתח בונה, אם המערכת מודעת לקיומו וממנפת את הכלים, המיועדים לפתרונו.

עם זאת, נכון יעשה הארגון אם ידאג במקביל גם לפיתוחו של מסר מרכזי אחד בשפה עקבית, כדי לשרת את כל מרכיבי הארגון - את המטרה המרכזית שאליה שואף הארגון, את בניית התדמית ואת המיתוג של הארגון כולו.

מתוך המסר העקבי האחד ייגזרו המסרים הספציפיים, המיועדים לקדם תכניות ספציפיות מול קהלי יעד מובחנים.

## הפסיכולוגיה של קידום תקשורת

ארגונים רבים במגזר השלישי מתייחסים לניסיונות לבצע קידום עצמי ברגשות מעורבים. לא נוח להם להלל את עצמם, לשבח את אנשיהם או למכור את עצמם כמי שמביאים את הפתרון האולטימטיבי. במקביל, הם נרתעים מניצול חולשתם של מקבלי השירות במסגרת תיאור ההצלחה של הפתרון שהם הציעו.

המאפיין את ארגוני המגזר השלישי הוא הרצון להביא לשינוי חברתי משמעותי. מתוך כך קורה לא פעם, שהם מתייחסים אל התקשורת כאל מעטה שטחי, שאינו מתאים לתפיסת עולמם.

למותר לציין, כי בעידן הידע והתקשורת, גישה זו מוטעית, והיא מונעת מהארגון את האפשרות לעשות שימוש בכלים יעילים ולגיטימיים, שיתרמו את תרומתם לקידום המטרות הראויות של הארגון.

ארגונים צריכים להיות מודעים לכך, שתקשורת נכונה עשויה לשמש כשופר להגברת תשומת הלב לעוולות ולקשיים, המוערמים בפני אוכלוסיות חלשות, והיא גם עשויה לקדם את המודעות לשירותי הארגונים בקרב הציבור הרחב ובדרך זו לחזק את יכולתם לממש את מטרותיהם.

## מחסור במשאבים

סוגיית המחסור במשאבים מוכרת לכל ארגוני המגזר השלישי, והיא מהווה אתגר מורכב מאוד בדרכם למימוש מטרותיהם החברתיות. היא מתעצמת עוד יותר, כשמדובר בקידום יכולות התקשורת ויחסי הציבור של הארגון - יכולות שאינן נתפסות כיכולות גרעיניות של הארגון, ולכן אינן מעוררות אהדה בקרב מרבית התורמים והמממנים, אשר מעדיפים לראות את כספם מוקצב ל"פעילות אמיתית".

למרות זאת, טוב יעשו העומדים בראש הארגונים, אם ינסו לשכנע את התורמים, כי דוברות ותקשורת הם מרכיבים מהותיים ואינטגרליים של פעילותם. לשם כך, על מנהלי הארגונים להחליט שאכן כך הדבר, ולכלול את תכנית התקשורת האסטרטגית בתקציב הכולל של הארגון ובתכנית העבודה המפורטת שלו.

## תקשורת אפקטיביות - צעדים ראשונים

תקשורת אסטרטגית אין משמעה "לרוץ לספר לחברה", "להצהיר כמה אנחנו נהדרים" או לנצל את התקשורת כדי לגייס משאבים. תקשורת אסטרטגית משמעה, נקיטת כל הצעדים הנדרשים, כדי להבין קהלים משמעותיים ולעמוד על הדרך הנכונה ביותר לפנות אליהם, כדי להשיג שינוי בכיוון שאליו חותר הארגון.

הקהלים המשמעותיים כוללים את כל מחזיקי העניין של הארגון - אלו שבתוכו (כמו עובדים, חברי ועד מנהל וכו') ואלו שבחוץ (כמו פקידי ציבור, מממנים פוטנציאליים, שותפים אפשריים, עובדים פוטנציאליים, לקוחות בכוח וכו'). תכנית תקשורת אסטרטגית מביאה את דבר העשייה של הארגון ברבים, ועושה זאת באופן שמכוון להעצים את תכניות העבודה האחרות, המיועדות כולן לממש את המטרות המיוחלות שהארגון הציב בפני עצמו.

תקשורת אסטרטגית צריכה להיות חלק בלתי נפרד מהתכנית האסטרטגית של הארגון, ולכן יש לעבור שלבים עקרוניים בסיסיים, לפני שמגבשים אותה. **בראש ובראשונה, חייב הארגון לאפיין בדיוקנות את היעדים שלו, כדי שעל בסיס המידע הזה יהיה באפשרותו לקבוע אילו מוצרים תקשורתיים הוא רוצה לפתח.**

### **צעד ראשון: הגדרת היעדים**

לרוב הארגונים יש מטרות מוגדרות, אך לא כולם מנסחים בפירוט גם את היעדים, שאליהם הם חותרים. הניסוח המפורט מאפשר לארגון לזהות אילו יעדים יתרמו ויועילו למטרה במידה הרבה ביותר, ואילו יעדים ניתנים למימוש באופן ריאלי.

בנוסף, חשוב לתכנן מראש כיצד תימדד ההתקדמות לקראת השגת היעדים המוגדרים. כדאי להתיעץ עם גורמים בתוך הארגון ומחוצה לו, כדי לנסח את היעדים בצורה היעילה והמתאימה ביותר. לאחר הגדרת היעדים, יש לערוך אותם לפי סדר העדיפויות למימוש, כדי שניתן יהיה לגזור בהתאם את תכנית התקשורת האסטרטגית.

### **צעד שני: אפיון הקהלים**

כדי לפתח תכנית תקשורת אפקטיבית, הארגון צריך לנסח בבהירות ובדיוקנות אל מי הוא מנסה להגיע. הוא יכול להגדיר קהל אחד או מספר קהלים מובחנים, אך עבור כל אחד מהם עליו להבין איך בדיוק הוא רלוונטי להשגת היעדים ומהם הפעולות שאותו קהל צריך לעשות, כדי שאכן יתחולל השינוי המיוחל.

כך, למשל, הארגון יכול להחליט, שקהל היעד שלו הוא עולם העסקים - אך עליו לפרט ולהבהיר, האם הוא מבקש להגיע אל שותפים עסקיים חדשים או לבסס באופן מעמיק יותר את מעורבותם של שותפים עסקיים קיימים? ברור, שהמסרים התקשורתיים לכל חלופה יהיו שונים.

לאחר זיהוי קהלי היעד, צריך הארגון לאפיין אותם במידה המפורטת ביותר שהוא מסוגל: לזהות מי הם האנשים בקהל היעד, מהי רמת ההשכלה שלהם, רמת ההכנסה שלהם, הפילוח החברתי שלהם וכו'. על הארגון להבין איך אנשים אלו מרושתיים, מאיפה הם משיגים מידע, מה גודלו של קהל היעד הפוטנציאלי וכו'. בירור הנתונים הללו יספק לארגון מידע ותחושה מובהקים יותר הן לגבי קהל היעד והן האתגרים שיש לעבור, כדי להצליח במשימת התקשורת עם קהל זה.

## צעד שלישי: פיתוח והעברת המסר

בניית המסר מחייבת את הארגון להתייחס למסגרת החברתית או המקצועית, שבתוכה נמצא קהל היעד שלו - מה מעניין אותו, איזו שפה תקשורתית תדבר אליו, במה הוא מאמין, איך הוא מקבל החלטות?

**המטרה היא, לפתח מסר בהיר וקליט, כדי שקהל היעד יבין אותו, יזדהה איתו וירצה לאמץ אותו.**

## צעד רביעי: הערכת התוצאות

כפי שצויין בצעד הראשון, ניסוח היעדים צריך להיות ברור וקונקרטי, כדי לאפשר מדידה יעילה של תוצאות תכנית התקשורת ולהעריך מהם השינויים שיש לבצע בה, כדי לשפר את האפקטיביות שלה.

ניסוח מעשי ומדיד של היעדים יאפשר הערכה ברורה של השגתם. כך, למשל, ניסוח אפשרי של יעד ארגוני תקשורתי הוא "להביא לכך ששלושה ח"כים יזכירו את התכניות שלנו כמודל לפיתוח חברתי". ניסוח קונקרטי מסוג זה מאפשר מדידה ברורה ופשוטה של הצלחה או אי-הצלחה.

## כלים לאפיון קהל היעד

מחקרי שוק, קבוצות מיקוד, סקרים ושאלונים ממלאים תפקיד מרכזי באיסוף מידע על קהלי היעד ובאפיון התכונות הרלוונטיות שלהם. (ר' נספח א', "מטרות ושיטות של מחקרי שוק").

**מחקרי שוק** מסייעים לבדיקת האפקטיביות של המסר התקשורתי, שגובש בארגון. בנוסף, הם מאפשרים ללמוד איך הקהל רואה את הארגון ואת מתחריו ומהן הדרכים היעילות ביותר להעביר אליו את המסרים.

**קבוצות מיקוד** מספקות הזדמנות לדיון מעמיק עם נציגים של קהל היעד, כך שניתן לבחון לעומק את תגובותיהן של קבוצות שונות מתוך קהל היעד. הצפייה בדיון המתקיים בקבוצת מיקוד מספקת שפע של מידע ותחושות, שהקהל מציף מתוך שיתוף פעולה. עם זאת, קבוצות המיקוד מספקות מידע וחומר גלם לגבי קבוצה קטנה יחסית, ולכן אפשר שיידרשו קבוצות מיקוד רבות, כדי לגבש מערך הבנה כולל, שאפשר להתבסס עליו להמשך פיתוח תכנית התקשורת האסטרטגית.

**סקר לקוחות** מתבצע בקרב לקוחות קיימים או לקוחות מן העבר. במקרה כזה, ניתן להיעזר בשאלון פתוח, המאפשר למשתתפים להביע דעה, לחלוק את ניסיונם, לפרט ולדון בנושאים שונים. עם זאת, כדאי לזכור, ששיעור השתתפות בסקרים, שמתבססים על שאלונים הנשלחים בדואר, נוטה להיות נמוך, אך המשאבים הנדרשים לסוג זה של איסוף מידע מוגבלים אף הם. ניתן, כמובן, לפנות אל משתתפי הסקר באמצעות אי-מייל או באמצעות אתר האינטרנט של הארגון, ולבקש את שיתוף הפעולה שלהם. ההשתתפות בסקרים מקוונים, בעיקר כשמדובר בגורמים שמכירים זה את זה, גבוהה מזו המאפיינת השתתפות בסקרי דואר.

**משרד יחסי ציבור מקצועי** יכול לספק מידע רב ולסייע לארגון לייעל את תכנית התקשורת האסטרטגית שלו. עם זאת, מדובר במשאב יקר, שמחייב את הארגון להכין שיעורי בית, לדעת בדיוק מה הוא רוצה, להגדיר יעדים לעבודה המשותפת ולהבהיר ציפיות.

טוב יעשה הארגון, אם ימנה אדם מיוחד כאיש קשר עם משרד יחסי הציבור, כדי למנוע ריבוי דוברים, ריבוי דעות, דעות סותרות וכו'. איש קשר קבוע יאפשר לגבש שפה תקשורתית עקבית מול משרד יחסי הציבור, לטובת מטרות הארגון.

בחירת משרד יחסי הציבור צריכה להתבסס על המטרות שהארגון שואף להשיג. אם הארגון רוצה חשיפה מסיבית בעיתונות הכתובה, כדאי שיבהיר זאת מראש ויודא מיהם העיתונאים או העורכים, איתם עובד משרד יחסי הציבור בקשר צמוד (כולל הצגת דוגמאות לכתבות שיזם המשרד). לעומת זאת, אם הארגון מבקש את עזרת משרד יחסי הציבור בגיבוש מסמכי תקשורת, עליו לבדוק דוגמאות של עבודה מסוג זה, שעשה המשרד. במידת האפשר, כדאי לדבר עם לקוחות אחרים של המשרד.

בטבלה הבאה נעשתה הערכת אסטרטגיות שונות על פי ערכן (תרומתן הפוטנציאלית) ועלותן.

### הערכת יעילותן של אסטרטגיות שונות לתכנית התקשורת

אסטרטגיה	ערך	עלות	הערות
פרוספקטים	בינוני-גבוה	נמוכה-גבוהה	טווח העלויות רחב ביותר, ותלוי בכמות הזמן שהצוות משקיע בנושא וכן בתחכום ויוקר ההפקה הסופית
רישום בדפי זהב	גבוה-נמוך	גבוהה	יש עסקים, שיחפשו את מבוקשם בדפי זהב, אבל צריך לדעת האם מדובר בעסקים רלוונטיים לתחום הספציפי שבו פועל הארגון
דוכנים בכנסים	בינוני-גבוה	נמוכה-בינונית	עמותות וארגוני המגזר השלישי יכולים לקבל דוכנים במחיר מוזל או כתרומה. זוהי הזדמנות לרכז את מאמצי הצוות ביצירת קשרים חדשים. עם זאת, יש לזכור, כי חובה להמשיך להשקיע משאבים בטיפוח הקשרים הללו
שילוט חוצות	נמוך	גבוהה	גישה זו אינה מתאימה לצרכים ממוקדים
משדרי חסות ברדיו ובטלוויזיה	נמוך	נמוכה-גבוהה	עלות משדרי חסות אינה גבוהה, אבל יש לקחת בחשבון עלויות הפקה ואת הצורך בשידורים חוזרים כדי להבטיח חשיפה מרבית לקהל היעד
שיחות אישיות עם לקוחות	גבוה	נמוכה-בינונית	העלות העיקרית היא זמן העבודה. עם זאת, במקרים רבים זו הדרך היחידה "לסגור עסקה"
כתבות בעיתונות המודפסת	גבוה	בינונית-גבוהה	חשיפה בכתבות מסייעת בזיהוי שם הארגון ומנהליו, ולעתים קרובות מעודדת התעניינות של לקוחות חדשים. יש להשקיע בקשר עם העיתונאים, כדי להבטיח חשיפה כזו
אתר אינטרנט	בינוני-גבוה	בינונית-גבוהה	אתר מקצועי מחייב עבודה רבה וגורמי החוץ הקשורים בהקמה ובתחזוקה גובים סכומים ניכרים. עם זאת, התוצאה משתלמת ובנייה נכונה של האתר יכולה להביא ליחס עלות-תועלת טוב מאוד
הרצאות	גבוה	נמוכה-	הרצאות מול קהל יעד מתאים עשויות לתרום רבות

למיצוב התקשורת של הארגון ולטפח מודעות אל אנשיו ואל הנושאים שבהם הוא עוסק	בינונית		
חברות ברשתות מקצועיות מסייעת ביצירת קשרים מקצועיים. מאחר ועלות החברות עלולה להיות גבוהה, כדאי לשאוף להצטרף לוועדות מרכזיות ברשת, כדי למקסם אפקטיביות חשיפה	גבוהה	נמוך-גבוה	השתייכויות מקצועיות

## נספח א', "מטרות ושיטות של מחקרי שוק"

שיטות	מטרות
<ul style="list-style-type: none"> <li>לבחון את הרישומים המקצועיים בדפי זהב או במדריכים מקצועיים אחרים, כולל רשימות חברים במועדונים עסקיים או במקורות פומביים אחרים</li> <li>יועצים כלכליים בעלי מסד נתונים מתאים</li> </ul>	להגדיר שוק יעד במונחי גודל, מיקום, נישה עסקית וכו'
<ul style="list-style-type: none"> <li>ראיונות עם לקוחות</li> <li>איסוף מידע על קהל היעד (מספר עובדים, אנשי קשר מרכזיים, סיווג מקצועי וכו')</li> <li>קבוצות מיקוד עם לקוחות קיימים או פוטנציאליים</li> </ul>	לעמוד על המאפיינים וההעדפות של קהל הלקוחות הפוטנציאלי
<ul style="list-style-type: none"> <li>קבוצות מיקוד עם לקוחות קיימים או פוטנציאליים</li> <li>קבלת משוב בלתי פורמלי מגורמים המקושרים לעולם התקשורת</li> </ul>	לקבוע מסרים אפקטיביים וערוצי תקשורת, שיגיעו אל קהלי היעד
<ul style="list-style-type: none"> <li>קבוצות מיקוד עם לקוחות קיימים או פוטנציאליים</li> </ul>	לפרסם את דבר קיומם, שכלולם או פיתוחם של שירותים ומוצרים חדשים/נוספים
<ul style="list-style-type: none"> <li>סקרים טלפוניים</li> <li>סקרים מקוונים</li> <li>סקר בדואר</li> <li>קבוצות מיקוד עם לקוחות קיימים או פוטנציאליים</li> </ul>	לאמוד ולתעד את רמת המודעות ו/או שביעות הרצון של קהל היעד נוכח קיומו של הארגון, שירותיו או מוצריו



## נספח ב' - צעדים מעשיים לבניית תכנית תקשורת אסטרטגית

נספח זה מכיל שאלות רבות, המחולקות לשמונה שלבים של בניית תכנית התקשורת. לצורך נוחיות בלבד, השאלות מנוסחות בלשון זכר. הן מתייחסות לנשים ולגברים כאחד.

רצוי להעתיק את השאלות ולהשיב עליהן בפירוט מרבי, תוך הוספת כל נתון ומידע אפשרי, העומדים לרשות הארגון. ככל שהמידע הכלול בשאלון יהיה רב ומפורט יותר, כך תמונת המצב תהיה ברורה יותר לאנשי הארגון, וייקל עליהם לגבש תכנית תקשורת אפקטיבית.

### שלב א' - קביעת המטרה

- מהו הנושא המרכזי, שמעסיק את הארגון שלך בשלב זה?
- אילו גורמים בציבור מושפעים ביותר מנושא זה?
- מיהם מקבלי ההחלטות בנושא זה?
- מהי המטרה שלך בקשר לנושא זה? (תאר בפירוט את השינוי, שלהערכתך ניתן יהיה לזהות כשינוי משמעותי).
- לאילו תוצאות ממשיות תשאף במאמצי התקשורת שלך? איך תדע שהמטרות מושגות?

### שלב ב' - זיהוי ואפיון הקהל

מבין הגורמים שפירטת בשלב א', מי יתרום במידה הרבה יותר לשינוי הנכסף, אם תצליח לגרום לו לדעת יותר, להתנהג אחרת, להחליט אחרת? (גורמים אלו הופכים עכשיו ל"קהלים ראשוניים" מבחינתך)

- מי עוד יושפע מהצלחתך? (אלו יהיו "קהלים משניים")
- לגבי כל אחד מהקהלים הראשוניים והקהלים המשניים, יש למלא את הפרטים הבאים:
  - תאר את כל הידוע לך על קהל זה מבחינת ידע, גישה והתנהגויות בנוגע לנושא המרכזי שלך.
  - מהם החסמים, המונעים מקהל זה לתמוך או להשתתף באופן מלא בהשגת מטרתך? מהם היתרונות שיצמחו מתמיכה של קהל זה?
  - מהם המאפיינים של קהל זה? איך אנשים אלו מבליים את זמנם? מהי הכנסתם? השכלה? עיסוקים? רקע עדתי? מי משפיע עליהם? מה גורם לכך שמידע כלשהו ייחשב אמין בעיניהם? מי יכול לגרום לשינוי או לפעולה בקרבם?

### שלב ג' - פיתוח מסר תקשורתי עבור כל אחד מקהלי היעד

- 👉 זיהוי קהל היעד
- 👉 מהם החסמים או הערוצים הפתוחים אל קהל זה - אל רגשותיו, נכונותו לפעול, דעותיו וכו'?
- 👉 איזה שינוי גישה (מחשבה או הרגשה) נחוץ, כדי לעודד קהל זה לתמוך ביעדיך?
- 👉 איזה שינוי התנהגות אתה מנסה להשיג אצל הקהל הזה?
- 👉 אחרי שזיהית מה קהל זה צריך לשמוע ממך, כדי לשנות את דעתו והתנהגותו, נסח את שלושת המשפטים החזקים ביותר שתוכל למצוא, כדי לצקת בקהל זה מוטיבציה לשינוי. משפטים אלו יהוו את תמצית המסר שלך. (אפיונים בסיסיים למשפטים אלו: ברורים, עקביים, עקרוניים, אמינים, פונים לצורך אמיתי).

### שלב ד' - בחירת ערוצי התקשורת לגבי כל אחד מקהלי היעד

- 👉 מאיפה או ממי משיג קהל זה את המידע העיקרי שלו? מי נחשב בעיניו אמין?
- 👉 איפה מבלה קהל זה את מרבית זמנו? איפה יהיה לך סיכוי טוב יותר למשוך את תשומת הלב שלהם?
- 👉 פרט את רשימת הערוצים, שבהם תרצו להשתמש, כדי להגיע לקהל זה.
- (דוגמאות לערוצי תקשורת אפשריים: תחנות טלוויזיה, תחנות רדיו, עיתונים, אתרי אינטרנט, מרכזים קהילתיים, פסטיבלי רחוב, מכבסות ציבוריות, משרדי הרשות המקומית, קניונים, פארקים, בתי ספר, מכללות, מרכזי הכשרה, ספריות, מרכזי ספורט וביילוי, תחנה מרכזית, תחנת הרכבת, סופרמרקטים וכו').

### שלב ה' - בחירת פעילויות וחומרים

- 👉 מהם הפעילויות, האירועים והחומרים שבהם תרצה להשתמש, בהתאם לערוצי התקשורת השונים, כדי להעביר את המסר באופן אפקטיבי אל קהלי היעד המוגדרים? בבחירת התשובות לשאלות אלו, יש לקחת בחשבון את הנתונים הבאים:
- 👉 נאותות המסר
  - התאמת שפה ותרבות
  - אקלים תרבותי
  - שיקולי נגישות וסביבה

👉 פעילויות לדוגמה:

- מסיבת עיתונאים, ראיון אישי, שיחת אורח ברדיו, השתתפות בתכנית אירוח בטלוויזיה, לינקים באינטרנט, פגישה אישית, בית פתוח, הרצאה, קו חם, יריד מידע וכו'

חומרים לדוגמה:

- הודעה לעיתונות, פרוספקטים, טור אישי, מכתב למערכת, פוסטרים, מצגות, עמודי אינטרנט, סיכות וסרטים לחלוקה וכו'

### שלב ו' - יצירת שותפויות

- ערוך רשימה מפורטת של קבוצות, ארגונים, אנשי עסקים, אנשים פרטיים וכו', שיכולים לסייע בהשגת המטרות, בין אם באמצעות מימון כספי, שווה כסף, מומחיות, תמיכה, ידע או כל דרך אחרת.

### שלב ז' - הטמעת התכנית








- ערוך רשימה של כל הפעילויות הנדרשות לצורך הפעלת תכנית התקשורת המגובשת.
- ליד כל פעילות, ציין את הצעדים הנדרשים כדי להשלים אותה.
- הערך את התקציב הנדרש למימוש כל צעד.
- הקצה את אנשי צוות הנדרשים על פי ההערכה לביצוע הצעד.
- הגדר את תאריך היעד להשלמת ביצוע הפעילות, ומנקודה זו לך לאחור, כדי לבנות את לוח הזמנים למימוש כל אחד מהצעדים הנדרשים.
- לצורך תכנון לוח הזמנים של התכנית, כדאי לסמן תאריכים על לוח שנה גדול, או להיעזר בתרשים גאנט או בעזרים טכנולוגיים אחרים, ובלבד שיהיה תיאור גרפי של לוח הזמנים לביצוע הצעדים והשלמת הפעילות.

### שלב ח' - הערכת ביניים וביצוע תיקונים

- הגדר מראש תאריכי יעד לביצוע הערכת ביניים ובדיקת התקדמות תכנית התקשורת.
- הגדר מראש מה ייחשב כהצלחה או כחולשה בהתקדמות התכנית.
- בצע את ההערכה וזהה את המכשולים שנקרו על דרכה של התכנית.
- גבש והטמע תיקונים, תוך התייעצות עם הצוות המקורי, שגיבש את תכנית התקשורת.

## נספח ג' - תכנון קמפיין תקשורתי

אם הארגון מתכוון לצאת בקמפיין תקשורתי מובנה, כדאי להשיב על השאלות הבאות באופן מפורט:

- מהם היעדים קצרי הטווח וארוכי הטווח של הקמפיין התקשורתי? 
- מהו לוח הזמנים להשלמת הקמפיין? 
- מיהם קהלי היעד לקמפיין? 
- מהם המסרים התקשורתיים העיקריים לקמפיין (לא יותר משלושה מסרים)? 
- מהם המשאבים הכספיים והאנושיים, העומדים לרשות הקמפיין? 
- אילו חומרים ופעילויות יהיו האפקטיביים ביותר לצורך הפצת המסר התקשורתי? 
- באילו אמצעי תקשורת תעשו שימוש להפצת המסר? 
- איך תבצע הערכת יעילות של הקמפיין התקשורתי? 