

Inhoud

DEEL I PROLOG	1
1 Corporate communication: opkomst van een nieuw vakgebied	3
1.1 Inleiding	3
1.2 Succes boeken met communicatie	4
1.3 Van fragmentatie tot integratie	5
1.4 Corporate branding en communicatie	7
1.5 Wat is er nodig voor effectieve communicatie?	9
1.6 Wat is corporate communicatie?	11
1.7 Verschillende vormen van communicatie	11
1.8 Het perspectief van corporate communicatie	18
1.9 Wanneer is corporate communicatie succesvol?	20
1.10 De opzet van dit boek	25
DEEL II IDENTITEIT	29
2 Recente inzichten op het gebied van organisatie-identiteit	31
2.1 Inleiding	31
2.2 Praktijk: drie belangen, drie uitgangspunten	32
2.3 Interpretaties van het begrip 'organisatie-identiteit'	36
2.4 Identiteitskenmerken die ertoe doen	41
2.5 Van identiteit naar identificatie	46
2.6 Conclusie	48
3 Organisatie-identiteit tastbaar maken door te meten	51
3.1 Inleiding	51
3.2 Gewenste organisatie-identiteit	52
3.3 Waargenomen organisatie-identiteit	55
3.4 Toegepaste organisatie-identiteit	57

3.5	Geprojecteerde identiteit meten	60
3.6	Corporate-identitymix	62
3.7	Conclusie	79
DEEL III REPUTATIE		81
4	Recente inzichten op het gebied van corporate reputatie	83
4.1	Inleiding	83
4.2	Verschillen tussen imago en reputatie	85
4.3	Begripsbepaling	88
4.4	Reputatieniveaus	89
4.5	Relevantie	91
4.6	Verschillende visies op reputatie	94
4.7	Conclusie	105
5	Reputatie meten	107
5.1	Inleiding	107
5.2	Algemene uitgangspunten van reputatieonderzoek	108
5.3	Generieke meetmethoden	110
5.4	Specifieke meetmethoden: toegepast reputatieonderzoek	121
5.4	Conclusie	138
DEEL IV CORPORATE BRANDING		141
6	De kracht van een sterk corporate merk	143
6.1	Inleiding	143
6.2	Interne besluitvorming over corporate branding	147
6.3	Extern onderzoek naar corporate branding	158
6.4	Typologieën van corporate branding	163
6.5	Nomenclatuur	168
6.6	Conclusie	172
7	Verhalen vertellen spreekt aan: hoe doe je dat?	175
7.1	Inleiding	175
7.2	Praktijkvoorbeelden van sustainable corporate stories	176
7.3	Een verhaal als uitgangspunt voor communicatie?	182
7.4	Zo maak je een sustainable corporate story	184
7.5	Conclusie	200

8	Verhalen vertellen spreekt aan: van theorie naar praktijk	203
8.1	Inleiding	203
8.2	Zevenstappenplan	203
8.3	Stap 1: uitgangspunten vaststellen	204
8.4	Stap 2: prioriteiten stellen op het gebied van stakeholders	206
8.5	Stap 3: prioriteiten vaststellen op het gebied van communicatiedoelen	211
8.6	Stap 4: de kernboodschap formuleren	214
8.7	Stap 5: een creatief concept ontwikkelen	216
8.8	Stap 6: media kiezen	218
8.9	Stap 7: het campagneconcept pre-testen	221
8.10	Conclusie	223
	DEEL V MANAGEMENT VAN COMMUNICATIE	225
9	Organisatie van de communicatiefunctie	227
9.1	Inleiding	227
9.2	Principe 1: de organisatiestructuur	228
9.3	Principe 2: onderdeel zijn van de dominante coalitie	234
9.4	Principe 3: accountable zijn	236
9.5	Principe 4: holistische invulling van het communicatieproces	239
9.6	Typologie van organisatie van de communicatiestijlen	253
9.7	Conclusie	254
	DEEL VI GESPECIALISEERDE VORMEN VAN COMMUNICATIE	255
10	Effectief communiceren met stakeholders	257
10.1	Inleiding	257
10.2	Investor Relations; de rol van financiële communicatie	258
10.3	Interne communicatie	264
10.4	Experience marketing	275
10.5	Public affairs	279
10.6	Issuesmanagement	284
10.7	Conclusie	293
	DEEL VII EPILOOG	295
11	Slotbeschouwing	297
	Literatuurlijst	303
	Index	321

Voorwoord bij de vierde druk

Het is 18 jaar geleden dat de eerste versie van dit boek op de markt kwam. Aan het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw was het vakgebied corporate communication zowel in het academisch onderzoek als in de praktijk een matig ontwikkeld terrein. In de bijna twee decennia die nu achter ons liggen is een indrukwekkende inhaalslag gemaakt. Dit zien we zowel in de theorie als in de praktijk. Het boek *Identiteit & Imago* is primair bedoeld als een handboek voor studenten die geïnteresseerd zijn in de academische onderbouwing van het vakgebied corporate communication. Tot mijn genoegen zijn steeds meer praktijkmensen bereid de grondgedachten uit dit boek in hun eigen praktijk toe te passen. Naast de academische invalshoek is er in de vierde uitgave van *Identiteit & Imago* ook een aantal interessante praktijkvoorbeelden opgenomen die ter inspiratie dienen om in de eigen praktijk ook iets dergelijks toe te gaan passen. Bovendien is het een illustratie voor die lezers die de theorieën hier en daar wellicht nog te abstract vinden.

Vooraf in de afgelopen tien jaar is vanuit de academische wereld, zowel in Nederland als in de rest van de wereld, veel energie gestoken in het zoeken naar antwoorden op vragen die centraal staan in corporate communication. Een deel van die studies was reeds of is nu verwerkt in de vierde herziene druk van *Identiteit & Imago*. De omvang van het onderzoek naar de communicatieve aspecten van zaken als identiteit, reputatie, corporate branding, identificatie en alignment is echter zodanig van omvang en diversiteit geworden dat het niet meer haalbaar is om alle beschikbare studies te integreren in een boek. Daarom is er in deze vierde versie uitdrukkelijk gekozen voor een selectie van studies die naar mijn mening goed passen in het format dat in dit boek gebruikt wordt. Dat wil onder andere zeggen dat veel theorieën en modellen die in de oude versies nog uitvoerig aandacht kregen weggelaten zijn en vervangen door een kortere typering van enkele theoretische noties die in de praktijk hun gebruikswaarde hebben bewezen. Daarnaast is een knip gemaakt in de hoofdstukken over reputatie (imago) en identiteit wat betreft de theorieën en de meetmethoden. In de vorige versies was dat nog een (erg lang) hoofdstuk. Nu is er voor beide kernzaken een afzonderlijk en dus korter hoofdstuk over de theorie en

een over de meetmethoden. Bovendien is met name in het deel over meetmethoden kritisch gekeken naar welke methoden nu wel en welke minder goed bruikbaar zijn in de praktijk.

Een belangrijk ander verschil met de vorige versies van dit boek is de verdeling van de hoofdstukken in zeven secties. Het boek begint met een introductie waarin het vakgebied getypeerd wordt. In het tweede deel ligt de nadruk op identiteit (eerst de theorie, dan het meten), gevolgd door deel drie waarin op een vergelijkbare manier zaken rondom reputatie worden behandeld. Vanaf het vierde deel komt het accent te liggen op de toepassing van de theorie in praktijksituaties. In deel 4 doe ik dit door op corporate branding in te gaan. In deel 5 op de organisatie van de communicatie en in het zesde deel ga ik in op de verschillende gespecialiseerde vormen van communicatie die door organisaties gebruikt worden om met bepaalde stakeholders een positieve relatie op te bouwen. In het laatste en zevende deel heb ik een slotbeschouwing toegevoegd waarin de hoofdlijnen van het in dit boek gehanteerde betoog samengevat zijn. Daarnaast is er in deel 7 een vooruitblik opgenomen over hoe ik denk dat er in de toekomst gebouwd kan worden aan een verdere professionalisering van dit vakgebied. Ik hoop van harte dat velen geïnspireerd zullen worden door dit boek en dat zij –net als de honderden onderzoekers die nu wereldwijd aan dit onderwerp werken – ook hun mouwen opstropen om de inzichten en toepassingen verder te blijven verbeteren.

Bij het schrijven van de nieuwste versie van dit boek heb ik veel steun gehad van collega's binnen het Corporate Communication Centre van de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam (Marijke Baumann, Guido Berens, Majorie Dijkstra, Mignon van Halderen, Joke van Oost, Edwin Santbergen, Amide Stevens, Marjon Ullmann en Yijing Wang). In het bijzonder wil ik Ahong Gu, Patricia Heijndijk en Marieke Bloemers noemen die met veel toewijding achter de schermen bergen werk hebben verzet. Tannet Remmelts, Rinus Vermeulen van Uitgeverij Academic Service bedank ik voor het geduld en de toewijding om ook dit boek weer op een professionele manier te produceren.

Prof. dr. Cees B.M. van Riel

Rotterdam/Breda, juni 2010

Deel I
PROLOOG

1 Corporate communication: opkomst van een nieuw vakgebied

1.1

Inleiding

Werken in communicatie is voor veel jonge mensen een aantrekkelijke optie. De belangstelling voor het volgen van een opleiding in dit vakgebied neemt nog steeds toe. Het is ook een mooi vak. Het is echter geen gemakkelijk vak. De eisen die aan communicatiemanagers worden gesteld, worden steeds hoger. Investerings in communicatie moeten verantwoord worden en topmanagement wil aantoonbaar rendement zien van de vele euro's die men in communicatieactiviteiten stopt. In dit boek zal uiteengezet worden hoe een communicatiemanager dat kan doen. Het is geen checklist waarin stap voor stap uitgelegd wordt wat er gedaan moet worden. Zo'n algemeen toepasbare checklist bestaat volgens mij niet. Situaties binnen en buiten een organisaties veranderen namelijk steeds. Standaardoplossingen zijn simpelweg geen oplossing voor de problemen waar studenten en praktijkmensen de komende drie tot vijf jaar mee geconfronteerd zullen worden. Vandaar dat de lezer in dit boek zaken zal vinden die vooral bedoeld zijn als stof tot nadenken. Er worden vanuit verschillende invalshoeken ideeën gepresenteerd die voor een deel gebaseerd zijn op wetenschappelijk onderzoek zoals dat gepubliceerd is in de internationale *peer reviewed* tijdschriften. Voor een deel zullen er ook zaken worden besproken die afkomstig zijn van adviesprojecten waar ikzelf bij betrokken ben geweest of waar praktijkmensen mij over verteld hebben. Alle hier gepresenteerde zaken zijn bedoeld als bouwstenen waar iedereen een eigen keuze uit moet maken bij het vinden van een oplossing voor een concreet praktijkprobleem. Vanzelfsprekend verdient het aanbeveling het gehele boek te bestuderen. Mocht men echter slechts in een deelaspect geïnteresseerd zijn, dan is het mogelijk er een bepaald onderwerp uit te pakken en de aandacht puur te leggen op een of twee hoofdstukken. Dan mist men echter wel de hoofdgedachte die achter dit boek schuilgaat. Simpel samengevat komt die hoofdgedachte neer op het volgende: *corporate communication is in de eerste plaats corporate en dan pas communication*. Concreet betekent dit dat in mijn visie communicatie nooit als een opzichzelfstaande activiteit kan worden benaderd, maar altijd gezien moet worden als het logische gevolg van zaken die zich binnen of buiten de organisatie afspelen. Succesvolle communicatiemanagers zijn dientengevolge zeer goed op de hoogte van wat

er speelt in de organisatie en bovenal snappen zij goed wat de kernactiviteiten van de organisatie feitelijk inhouden. Communicatiemanagers bij een bank hoeven geen bankier te zijn, maar zij moeten wel snappen hoe financiële dienstverlening werkt. Kennis over de inhoud van de activiteiten van de organisatie waarin men uiteindelijk aan de slag gaat, komt in dit boek niet aan de orde. Ik ga er echter wel expliciet van uit dat de communicatiemanager die kennis heeft. Uitgaande van die aanname bouw ik vervolgens hoofdstuk voor hoofdstuk voort op wat een communicatiemanager dan vervolgens moet doen op communicatiegebied.

1.2

Succes boeken met communicatie

Zonder communicatie kunnen organisaties niet bestaan. Hoe groot of hoe klein ook, iedere organisatie kan alleen met behulp van communicatie de hulpbronnen aanboren die nodig zijn om te functioneren. Mede dankzij communicatie kunnen organisaties putten uit primaire hulpbronnen (zoals kapitaal, arbeid en grondstoffen) en een voorraad aanleggen van de secundaire hulpbronnen (bestaansrecht en reputatie) die nodig zijn om te kunnen handelen.

Organisaties hebben op twee manieren toegang tot die hulpbronnen. Ten eerste door direct te onderhandelen over de prijs en de voorwaarden waaronder de koop wordt gesloten. Daar is directe communicatie tussen kopers en verkopers voor nodig, een vorm van communicatie waar iedereen mee bekend is. De tweede manier waarop organisaties hulpbronnen kunnen beheersen is door de context waarbinnen hun activiteiten plaatsvinden indirect te beïnvloeden (Pfeffer & Salancik, 1978). Door te lobbyen en samen te werken met anderen kan een organisatie het haar rivalen moeilijk maken om in een bepaalde markt activiteiten te ontplooiën. Dat maakt het voor die organisatie zelf gemakkelijker om in die markt te opereren. Op individueel organisatieniveau kunnen managers door verbonden te sluiten hun krachten bundelen met andere bedrijven en collectieven oprichten om een probleem of vraagstuk aan te pakken. Bedrijven besteden heel wat tijd en energie aan het lobbyen voor wetgeving die hun een voordeel kan geven op de concurrentie. De corporate communicationafdelingen van die bedrijven zetten vaak grote informatiecampagnes op touw om de publieke opinie te sturen en politici onder druk te zetten om een bepaald standpunt in te nemen.

Niet alleen bedrijven zijn actief in het beïnvloeden van de publieke opinie. Niet op winst gerichte organisaties en actiegroepen zijn hier eveneens actief mee bezig en vaak nog effectief ook. Neem Greenpeace, de non-gouvernementele organisatie die streeft naar een gezond milieu voor mens en dier. Greenpeace heeft een zeer effectieve communicatiestructuur die uitermate effectief wereldwijd de publieke opinie kan beïnvloeden. Het lukt deze organisatie bijna altijd om de aandacht van de media te krijgen voor de controversiële protesten en acties die ze organiseert. Een van haar bekendste acties richtte zich tegen Shell in 1995, toen het bedrijf besloot het oude olieplatform Brent Spar af te stoten. Greenpeaces pogingen om te voorkomen

dat het platform in de Noordzee werd afgezonken, werden breed uitgemeten in de wereldpers en bezorgden Koninklijke Olie tot nog jaren daarna een slechte reputatie op het gebied van milieukwesties. Op een soortgelijke manier lukte het de actiegroep ACT-UP in de jaren tachtig en negentig bijzonder goed om de aandacht te vestigen op het prijs- en distributiebeleid voor aidsmedicijnen van de farmaceutische industrie. ACT-UP zorgde ervoor dat de publieke opinie zich tegen de industrie keerde door dramatische sit-inacties te organiseren bij de hoofdkantoren van bedrijven als Pfizer, Merck en GlaxoSmithKline en door op grote schaal nepadvertenties, posters en andere opruiende communicatie-uitingen te verspreiden.

Communicatie vervult een cruciale rol in het verbeteren van de prestaties van een organisatie. Een effectief communicatiesysteem is om die reden cruciaal voor een organisatie. Een communicatiesysteem kan worden als 'de verzameling tactische en strategische media die het bedrijf ter beschikking heeft voor de communicatie met stakeholders, en de inhoud van de boodschap die het bedrijf met behulp van die media verspreidt'. Het communicatiesysteem omvat marketingcommunicatie, public relations, investor relations, interne communicatie en public affairs. Het omvat ook de communicatiemethoden die een organisatie gebruikt om lastige onderwerpen te presenteren en het publieke debat dat daaruit volgt. In de breedste zin omvat het ook de initiatieven die een bedrijf vaak neemt om te laten zien dat het sociaal verantwoordelijk en maatschappelijk bewust is – goede daden zijn vaak belangrijk voor een bedrijf, omdat op die manier een gunstig en ontvankelijk sociaal klimaat ontstaat waarin het goed kan functioneren. Naast specialisten spelen dus ook managers die geen primaire verantwoordelijkheid hebben voor communicatie een belangrijke rol in een communicatiesysteem.

1.3

Van fragmentatie tot integratie

In hun pogingen om die waardevolle fysieke en symbolische hulpbronnen te verzamelen, hebben bedrijven tal van gespecialiseerde afdelingen in het leven geroepen om met een bepaalde groep stakeholders te communiceren. Een moderne organisatie heeft over het algemeen verschillende gespecialiseerde afdelingen die zich bezighouden met belangengroepen in de omgeving, met overheden, klanten, medewerkers, de arbeidsmarkt et cetera. Vanwege die vergaande specialisatie is het communicatiesysteem van de organisatie vaak gefragmenteerd en daardoor ernstig belemmerd in zijn effectiviteit.

Zoals eerder gesteld zijn verschillende personen en instanties verantwoordelijk voor de communicatie van en over de organisatie. Soms leidt dit tot verwarring als er tegenstrijdige zaken naar buiten worden gebracht, simpelweg omdat er onvoldoende afstemming blijkt te zijn geweest. Soms is er sprake van consistente boodschappen en vanzelfsprekend versterkt dat de reputatie. Organisaties zijn zich steeds meer bewust van de noodzaak gefragmenteerde communicatie tot een eenheid te smeden en minder tegenstrijdige geluiden te laten horen. Ze zijn op zoek naar manieren om

minimaal samenhang te creëren tussen de communicatieprofessionals in alle gelegingen van de organisatie. Ideaal is natuurlijk een orkestratie van de communicatie waarbij alle partijen die actief zijn op communicatiegebied (dus ook de andere managers) eenzelfde kernboodschap uitdragen. Men spreekt dan van *geïntegreerde communicatie* – een systematische methode om een tot een volledig gecoördineerd communicatiesysteem te komen.

Als er te weinig samenhang in de communicatie is, kan de reputatie van een bedrijf daaronder lijden. Het maakt bijvoorbeeld geen beste indruk wanneer er over een bepaald bedrijf twee volkomen tegenstrijdige berichten verschijnen in dezelfde krant, op dezelfde dag. En toch gebeurt dat vaak, bijvoorbeeld bij British American Tobacco. Op precies dezelfde dag dat in een Nederlandse krant een dure advertentie werd geplaatst waarin hoog werd opgegeven over de spectaculaire financiële prestaties van het bedrijf, stond op de voorpagina van diezelfde krant een bericht over het gedwongen ontslag van 123 medewerkers in de Amsterdamse vestiging. Iets soortgelijks overkwam AT&T in januari 1996, toen het bedrijf aankondigde dat er een recordaantal werknemers (50.000) ontslagen zou worden, terwijl op dezelfde dag in de financiële bladen het bericht verscheen dat AT&T een recordwinst zou uitkeren aan investeerders. Bedrijven kunnen hierdoor aanzienlijke reputatieschade oplopen. Allemaal als gevolg van een gebrek aan integratie in het communicatiesysteem.

Een ander – echt pijnlijk – voorbeeld is vliegtuigbouwer Boeing. Het bedrijf plaatste een paginagrote advertentie op de achterpagina van *The Economist* op 9/11, precies twee jaar nadat twee Boeings tegen de Twin Towers in New York aanvlogen. Dat was geen slimme zet. Het wekte de suggestie dat Boeing de integratie van zijn communicatiesysteem niet goed onder controle had. Iemand had zich moeten realiseren dat de stakeholders zich zouden kunnen ergeren aan zo'n reclameboodschap op de achterpagina van een nummer dat voor een belangrijk deel gewijd is aan de herdenking van 9/11 (zie figuur 1.1)

Alle organisaties begaan dit soort fouten. Het is onmogelijk om alles altijd en overal onder controle te hebben. Maar toch moet het mogelijk zijn om een beter gecoördineerd communicatiesysteem op te tuigen, waarin de verschillende communicatiespecialismen en algemene managers samenwerken en het aantal fouten tot een minimum beperkt wordt. Als AT&T, British American Tobacco en Boeing een dergelijk systeem hadden gehad, hadden ze deze missers wellicht kunnen voorkomen. Dat is nu precies het centrale thema van dit boek.

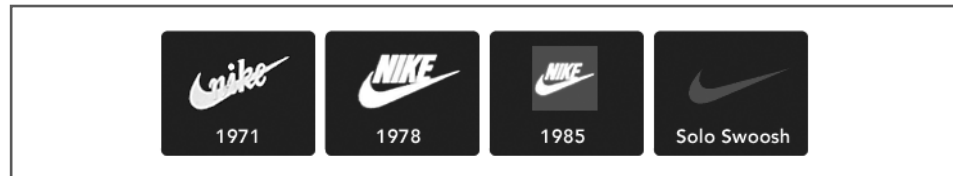


Figuur 1.1 Is dit een effectieve manier van communiceren door Boeing? (*The Economist*, 11 september 2003)

1.4 Corporate branding en communicatie

De toenemende aandacht voor geïntegreerde communicatie komt voort uit opvallende mankementen in de bestaande systemen, maar ook uit een groeiend bewustzijn dat met sterke *organisatiemerken* economische waarde gecreëerd kan worden. In het internationale taalgebruik wordt dit aangeduid met een *corporate brand*. Een corporate brand is niet meer maar ook niet minder dan een naam en een symbool

waarmee een abstractie als een organisatie wordt aangeduid. De naam Nike en het door dit bedrijf gehanteerde symbool (de *swoosh*) zijn dus het corporate brand. Actief proberen betekenis te geven aan deze naam en dit symbool noemen we *corporate branding*.



Figuur 1.2 Nike-logo, de swoosh

Een corporate brand geeft het bedrijf als geheel een eigen gezicht, waardoor waarde gecreëerd kan worden op basis van de strategische positie, zakelijke activiteiten, organisatie, werknemers, het productassortiment en de diensten van het bedrijf. Een corporate brand wordt steeds vaker gebruikt om alles wat het bedrijf doet en zegt op een positieve manier te presenteren – en voordeel te halen uit de reputatie van het bedrijf. Een organisatie die zijn corporate brand wil inzetten om te concurreren met andere bedrijven, heeft eigenlijk geen andere keuze dan zorg te dragen voor een samenhangend communicatiesysteem.

Er zijn verschillende trends die de corporate brands overal ter wereld in belang doen toenemen en die dus ook het belang van een duidelijke en samenhangende communicatie onderstrepen:

De beschikbaarheid van informatie. De enorme hoeveelheid informatiebronnen en manieren om die informatie over te dragen hebben ervoor gezorgd dat mensen de producten en diensten die hun worden aangeboden, niet zomaar meer vertrouwen. Klanten, investeerders en potentiële werknemers hebben er tegenwoordig meer behoefte aan de organisatie achter die diensten en producten te kennen en begrijpen. Bedrijven gerbuiken hun corporate brand steeds vaker om transacties tussen stakeholders en de organisatie een positieve en emotionele lading te geven.

Media mania. Tegenwoordig krijgen bedrijven en de topmanagers die daaraan leidinggeven veel aandacht van de media. Daarmee is een corporate brand – evenals de reputatie van het bedrijf achter de producten – geworden tot een belangrijke onderscheidende factor en een manier om waarde te creëren.

Overvloed aan reclameboodschappen. Van banners op websites tot billboards langs de weg, radiocommercials en tv-reclame, we worden tegenwoordig van alle kanten bestookt met reclame. Mensen beginnen verzadigd te raken en besteden steeds minder aandacht aan dergelijke uitingen. Het creëren van corporate brands gebaseerd op public relations, sponsoring en maatschappelijke betrokkenheid wordt

belangrijker voor de mediamix, omdat zo de beeldvorming kan worden beïnvloed en de chaos op de markt wordt vermeden. Het gaat dan immers om het bedrijf *achter* de producten (Ries & Ries, 2002).

Productnivellering. Internationale expansie heeft ertoe geleid dat de producten en diensten die bedrijven in alle uithoeken van de wereld op de markt brengen, steeds meer op elkaar zijn gaan lijken. Er is geen ontkomen aan de wildgroei van franchiseondernemingen over de hele wereld, op het gebied van fastfood, koffie en talloze andere consumentenproducten. Als de verschillen tussen al die producten en diensten klein zijn, kunnen bedrijven hun corporate brand gebruiken om zich te onderscheiden.

Globalisering. Rivaliteit neemt toe naarmate de grenzen tussen landen minder belangrijk worden en meer bedrijven multimarketinitiatieven ontplooiën om te kunnen profiteren van regionale verschillen op het gebied van arbeid en de logistieke kosten tot een minimum te beperken. Als bijvoorbeeld L’Oreal, Siemens, Ericsson, Shell of Philips actief wordt in een bepaalde markt, speelt hun reputatie een cruciale rol bij het aantrekken van consumenten en het onderhandelen van aantrekkelijke deals met lokale leveranciers en regelgevende instanties. Buitenlandse bedrijven hebben er baat bij hun corporate brand te gebruiken om hun naam internationaal te vestigen en de lokale concurrentie af te troeven. Internationale corporate brands trekken altijd de aandacht; en onderzoek lijkt aan te tonen dat die aandacht vrijwel altijd positief is en omgeven met een air van prestige.

Om deze redenen is communicatie over het corporate brand de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden, en de manier waarop dat gebeurt, heeft een steeds grotere invloed op hoe het communicatiesysteem van een bedrijf gewaardeerd wordt.

1.5

Wat is er nodig voor effectieve communicatie?

Het vraagstuk ‘Hoe is de effectiviteit van de communicatie en communicatiestructuur van een organisatie het best te beoordelen?’ heeft onderzoekers jaren beziggehouden. Schultz (1994) betoogde dat er een *return on investment* (ROI) te berekenen moet zijn om de resultaten van *integrated marketing communication* (IMC) te meten. Katz en Lendrevie (1996) stelden voor die effectiviteit te meten door de verschillende soorten exposure te onderzoeken: media-aandacht, *product impressions* en persoonlijk contact. Baldinger (1996) gebruikte de laatste drie stappen uit het model van de Advertising Research Foundation (ARF) – recall, communicatie en overreding – om de impact van een IMC-campagne te meten.

De resultaten van een communicatiecampagne zijn te meten aan de hand van het netto-effect op de *brand equity* van een bedrijf. Vanuit de consument betekent brand equity ‘het differentiaaleffect dat kennis van het merk heeft op de respons van de consument op de marketing van dat merk’ (Keller, 1996, p. 104). Brand equity zegt iets over de hoe sterk de associaties van de consument met het merk zijn en bestaat

uit twee componenten: merkbewustzijn (recall en herkenning) en merkbeleving (in hoeverre zijn de associaties van de consument sterk, positief en uniek).

Brand equity beschrijft de economische toegevoegde waarde van het merk voor de organisatie, terwijl merkbeleving bestaat uit een aantal kenmerken en associaties die consumenten koppelen aan het merk zelf (Biel, 1993). Keller (1991, p. 7) definiëerde *brand image* als 'percepties van consumenten over een merk die blijken uit de merkassociaties die zij in hun geheugen hebben opgeslagen'. Park, Jaworski en MacInnis (1986) voegden daaraan toe dat merkbeleving niet alleen door marketingcommunicatieactiviteiten wordt beïnvloed. Park et al. (1986, p. 135) stellen: 'Merkbeleving is de kennis en ervaring die consumenten opdoen op basis van alle merkgerelateerde activiteiten van het bedrijf.'

Bezien vanuit het perspectief van branding is de rol van een geïntegreerd communicatiesysteem dus de brand equity te stimuleren, door (1) het merk een plaats te geven in het geheugen van de toeschouwer, (2) een sterke, positieve en unieke associatie aan het merk te koppelen en (3) stakeholders de motivatie, vaardigheid en gelegenheid te geven wervende boodschappen te verwerken en informatie over het merk uit hun geheugen terug te halen op het moment dat zij een merkbeslissing nemen of een -aanbeveling doen.

Merkgerelateerde communicatie beïnvloedt de betekenis die aan een merk gegeven wordt en bepaalt het imago van het merk.

Een geïntegreerd communicatiesysteem, vooral wanneer het gebruikt wordt voor de communicatie van het corporate brand, zal uiteindelijk niet alleen de brand equity beïnvloeden, maar ook de algehele waardering van het bedrijf. Als het corporate brand snel en gemakkelijk uit het geheugen kan worden teruggehaald, bestaat er kennelijk een sterke en toegankelijke samenhang tussen het communicatiesysteem en het corporate brand, en dus ook een sterke brand equity (Edell, 1993; Herr & Fazio, 1993) en een krachtige reputatie (Fombrun & Van Riel, 2004). Een breed opgezette (verschillende stakeholders en verschillende product-marktcombinaties) meting van de reputatie onder relevante stakeholders kan dus een uitstekende manier zijn om de effectiviteit van een geïntegreerd communicatieprogramma te meten.

In het algemeen wordt een communicatiesysteem als geheel gezien als hulpmiddel dat bijdraagt aan de prestaties en de reputatie van een bedrijf. Toch kunnen gespecialiseerde subfuncties een zwakke schakel zijn die het uiteindelijke effect van het totale communicatiesysteem minder positief laten zijn. Communicatiespecialisten hebben niet altijd voldoende invloed in de top van een bedrijf. De ervaring leert dat die machteloosheid vaak het resultaat is van:

- 1 de neiging die veel communicatiespecialisten hebben om geen verantwoordelijkheid te nemen; vaak zijn zij niet bereid om zich te laten afrekenen op concrete indicatoren als verkoopcijfers, winst, merkbewustzijn, recall of reputatie. Dit geldt in mindere mate voor marketingspecialisten, die vaak kunnen aantonen in hoeverre hun communicatie-inspanningen hebben geleid tot betere verkoopcijfers;

- 2 het feit dat derden vaak ook niet onderkennen welke bijdrage een goede communicatie levert aan het bedrijfsresultaat;
- 3 de neiging verre te blijven van de zakelijke doelen die worden nagestreefd door gespecialiseerde communicatieafdelingen.

Eigen consultancy-ervaring leert dat als gevolg daarvan communicatiespecialisten zelden een belangrijke rol krijgen toebedeeld in toeverleg of worden betrokken bij strategische samenwerking. Dat is jammer voor de communicatiespecialisten, maar zeker ook jammer voor de organisatie, want hierdoor benut men onvoldoende hun bijdragen aan het succes van het bedrijf.

1.6

Wat is corporate communicatie?

Organisaties zijn netwerken van mensen die met elkaar communiceren. In iedere organisatie loopt de communicatie verticaal en horizontaal, intern en extern, formeel en informeel. Communicatie verbindt werknemers intern met elkaar, met andere lagen van het management, en met andere externe stakeholders van de organisatie. Niet alle communicatie in een organisatie is werkgerelateerd of is per se relevant om de doelen van de organisatie te halen. Echter, elke vorm van communicatie beïnvloedt in zekere mate de perceptie van deelnemers en toeschouwers over de organisatie en haar activiteiten, en werkt zo in op het beeld, het merk en de reputatie van de organisatie.

De volgende paragrafen behandelen vooral de formele werkgerelateerde communicatie die het interne en externe publiek van de organisatie verbindt. Nadat de drie belangrijkste communicatievormen besproken zijn, introduceer ik het concept *corporate communicatie* als een samenhangende communicatiestructuur die stakeholders met de organisatie verbindt. Een corporatecommunicatiestructuur geeft een overzicht van de manieren waarop een organisatie alle vormen van communicatie strategisch kan arrangeren. In de andere hoofdstukken ligt het accent op een samenhangende aanpak voor de toepassing van een corporatecommunicatieperspectief voor alle organisaties.

1.7

Verschillende vormen van communicatie

De drie belangrijkste groepen van gespecialiseerde communicatieactiviteiten binnen organisaties zijn:

- managementcommunicatie;
- marketingcommunicatie;
- organisatiecommunicatie.

De meest strategische groep is managementcommunicatie, de communicatie die plaatsvindt tussen het managementniveau in de organisatie en het interne en externe publiek. Het managementniveau bestaat uit alle medewerkers met autorisatie op het

gebied van acquisitie en behoud van de belangrijkste activa binnen de organisatie. Met andere woorden: het gaat niet alleen om de senior managers, maar ook om de verschillende managementlagen daaronder. Toespraken van het bestuur hebben bijvoorbeeld zowel een intern als een extern strategisch doel. Als senior managers op een conferentie spreken, of als er wordt gelobbyd bij de wetgever over belangrijke zaken, dan vertegenwoordigen zij een gepersonaliseerd beeld van de organisatie. Ze beïnvloeden op deze wijze het publieke debat over die onderwerpen en dragen bij aan de beeldvorming en reputatie van de organisatie.

Om managementcommunicatie te stimuleren, vertrouwen organisaties op marketingcommunicatie- en organisatiecommunicatiespecialisten. In de meeste organisaties krijgt marketingcommunicatie het grootste deel van het budget. Dat geld wordt besteed aan productadvertenties, direct mail, persoonlijke verkoop en sponsoractiviteiten. Marketingcommunicatie wordt in zekere mate ondersteund door organisatiecommunicatie. Denk daarbij aan specialisten op het gebied van public relations en public affairs, investor relations en interne communicatie.

Managementcommunicatie is veel effectiever als ze wordt ondersteund door marketing- en organisatiecommunicatie. Dit heeft twee consequenties. Allereerst moeten managers zich bewust zijn van de mogelijkheden en beperkingen van hun rol in het communicatieproces. Ten tweede moeten specialisten in alle vormen van communicatie begrijpen hoe ze het management kunnen ondersteunen in hun communicatie-uitingen. Specialisten hebben een verantwoordelijkheid om als adviseur voor het management op te treden en om professioneel en kritisch bij te dragen aan de implementatie van de organisatiedoelen.

De afgelopen jaren zijn andere groepen en functies betrokken geraakt bij marketing- en organisatiecommunicatie. In veel organisaties heeft de afdeling Interne en externe betrekkingen haar historische monopoliepositie op communicatie verloren. Over de vraag of dit wenselijk is of niet valt te discussiëren. In de praktijk is het speelveld veranderd. Zowel public relations als advertising is opgedeeld in nog meer gespecialiseerde subgroepen en functies. Op het gebied van marketingcommunicatie bijvoorbeeld vallen de onderdelen van de promotiemix onder de verantwoordelijkheid van het hoofd Marketing, en hier heeft de specialisatie weinig consequenties. Dit in tegenstelling tot de groeiende fragmentatie binnen de groep organisatiecommunicatie, die meer verstrekkende consequenties heeft in veel organisaties. Op zichzelfstaande autonome groepen die betrokken zijn bij organisatiecommunicatie rapporteren veelal aan verschillende managers en hun werkzaamheden zijn daarom vaak versnipperd. Het gebeurt zelden dat organisatiecommunicatie direct gelinkt wordt met de resultaten, zoals exposure, brand equity of betere verkoopcijfers. Dit maakt het lastig om de verschillende afdelingen af te rekenen op het resultaat dat ze hebben behaald.

Managementcommunicatie

Managers bezetten sleutelfuncties in organisaties. Management wordt vaak omschreven als ‘werk verrichten via andere mensen’. Hieronder vallen functies als planning, organisatie, coördinatie en controlling. Management is alleen mogelijk met de goedkeuring van degene die wordt gemanaged. Met andere woorden: het is moeilijk om iemand te managen die niet gemanaged wil worden. Daarom is het een van de taken van de manager om continu de ondergeschikten te overtuigen van de doelen van de organisatie. Een van de belangrijkste vaardigheden van een manager is communiceren, om zo draagvlak te creëren voor de organisatiedoelen.

Managementcommunicatie is niet alleen een taak voor de top van de organisatie. Alle niveaus vertrouwen op communicatie om (Pincus, Robert, Rayfield & DeBonis, 1991):

- 1 een gemeenschappelijk visie van het bedrijf binnen de organisatie te ontwikkelen;
- 2 vertrouwen in het leiderschap van de organisatie te bewerkstelligen en te handhaven;
- 3 het veranderproces te initiëren en te managen;
- 4 de identiciteit van werknemers met de organisatie te versterken.

Verschillende auteurs zijn kritisch en zelfs cynisch in hun beschrijving van het gebrek aan effectiviteit en vaardigheid dat managers aan de dag leggen in hun communicatie met eigen werknemers en met externe toehoorders. Steeds meer mensen zijn er echter van overtuigd dat het succes van managers en organisaties grotendeels afhangt van de mate waarin managers hun communicatietaak effectief volbrengen.

Hoewel alle managementlagen moeten communiceren, speelt het topmanagement een speciale rol in de vertegenwoordiging van de organisatie bij interne en externe toehoorders. Vooral de chief executive officer (CEO) heeft een belangrijke symbolische functie als de spiritueel en emotioneel leider van de organisatie, aan wie soms heroïsche eigenschappen worden toegeschreven. Zelfs als topmanagers er goed in zijn om als boegbeeld van de organisatie op te treden, dan nog is communicatie te belangrijk om alleen aan hen over te laten. Communicatiespecialisten zijn nodig om managers te ondersteunen en de effectiviteit van hun communicatie te vergroten. In de kern bestaat het werk van deze specialisten uit de voorbereiding en uitvoering van projecten die de betrokkenheid van interne stakeholders zal vergroten en de mening van externe toehoorders over de organisatie zal verbeteren.

De ondersteunende rol van communicatiespecialisten moet niet worden verward met de rol van gelegenheidsexperts die ingeroepen zijn om specifieke kwalen in een organisatie te genezen.

Such a communication specialist quickly becomes the resident expert and a feeling seems to creep over the rest of the management team that they no longer need to worry about the problem. The danger is, of course, that it is patently absurd to expect one

person (or department) operating out of one position, to solve a problem that is organisationally pervasive. This kind of lip service to remedy organisational ills will not relieve anyone in the organisation of their own proper communication role, any more than the presence of a training executive relieves individual managers of their responsibility for training (Allen, 1977).

Op toonaangevende businessschools besteedt men weinig aandacht aan managementcommunicatie. Wel krijgen aankomende managers uitvoerig training in communicatieve vaardigheden. Bijvoorbeeld hoe je moet presenteren, een speech houden of schriftelijke rapporteren. Vanzelfsprekend is dit essentieel. Maar communicatie is veel meer dan een vaardigheid. Het conceptuele raamwerk voor communicatie vind je vooral in tijdschriften als *Speech Communication*, *Human Communication* en in tijdschriften met technische informatie over organisatiecommunicatie. Overeenkomsten in onderzoek en onderwijs, maar vooral de toepassing ervan in organisaties, zijn groter dan men zou denken. Het wordt steeds duidelijker dat de verschillende elementen van organisatiecommunicatie, gekleurd door de paradigma's van hun professionele disciplines, meer en meer complementair aan elkaar worden in plaats van concurrerend. Daarom is het niet meer dan logisch dat groepen als de *Arthur Page Society* en de *International Association of Business Communicators* om initiatieven vragen die de inhoud van organisatie- en marketingcommunicatie integreren in een curriculum international business management.

Marketingcommunicatie

Marketingcommunicatie bestaat hoofdzakelijk uit die vormen van communicatie die de verkoop van producten, diensten en merken ondersteunt. In marketingcommunicatie wordt vaak onderscheid gemaakt tussen de promotional mix en de publicrelationsmix (Percy & Rossiter, 2000, Kitchen, 1999). Gusseklo (1985) maakt een soortgelijk onderscheid tussen de corporatecommunicatiemix en de marketingcommunicatiemix.

Bijna iedere auteur die schrijft over dit onderwerp, beschouwt adverteren als een noodzakelijk onderdeel van de communicatiemix. Franzen (1984) beschrijft adverteren als 'een proces van relatief indirecte overreding, gebaseerd op informatie over productvoordelen, ontworpen om een gunstig beeld te creëren dat aanzet tot kopen'. Salespromotie wordt wel omschreven als 'additionele activiteiten voor *above-the-line media advertising* ter ondersteuning van vertegenwoordigers en distributeurs' (Jefkins, 1983). Direct mail wordt door Knecht & Stoelinga (1988) beschreven als 'elke vorm van direct adverteren verspreid via geadresseerde post'. Dezelfde auteurs beschrijven sponsoring als 'een activiteit waarin een instituut (de sponsor) materiële steun geeft (gewoonlijk financieel) aan: (a) een organisatie of individu voor de presentatie van sport- of kunstuitvoeringen of andere uitvoeringen die interessant zijn

voor een bepaald publiek; (b) de organisatoren van een cultureel of sportevenement in ruil voor – minimaal – het vermelden van de merknaam’.

Binnen de promotional mix gaat het grootste deel van het budget op aan personal selling en aan salesmanagement. Het onderscheidende kenmerk is het directe persoonlijke contact dat plaatsvindt tussen de verkoper en de potentiële koper, wat het makkelijker maakt om in te gaan op de behoeften van de individuele klant. Personal selling houdt in: ‘mondellings presentatie in een gesprek met een of meer potentiële kopers met verkoop als doel’ (Kotler, 1988).

Een aantal auteurs ziet marketinggerichte public relations – publiciteit – als een instrument van marketingcommunicatie. Publiciteit bestaat uit ‘niet-persoonlijk stimuleren van de vraag naar een product, dienst of businessunit door commercieel significant nieuws erover te plaatsen in de gedrukte media of door gunstige presentatie ervan op de radio, tv of een podium waar niet voor is betaald door de sponsor’ (Kotler, 1988).

Verreweg het grootste deel van het totale communicatiebudget van een bedrijf wordt besteed aan marketingcommunicatie, vooral aan reclame. In 2009 werden de wereldwijde reclame-uitgaven geschat op 450 miljard dollar (World Advertising Trends, NTC 2009). Gezien die enorme bedragen die ermee zijn gemoeid, is er veel informatie beschikbaar, wat betreft zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve aspecten van marketingcommunicatie. Denk aan financiële gegevens (bijvoorbeeld reclame-uitgaven), informatie over de doelgroep (bijvoorbeeld trends in mediaconsumptie) en gegevens over de prestaties van dealers (bijvoorbeeld reclamebureaus).

Veel grote internationale organisaties en belangrijke tijdschriften zijn gewijd aan onderzoek naar of de praktijk van marketingcommunicatie. Het is van belang voor academische netwerken over de hele wereld, niet zozeer als een aparte discipline, maar als een onderdeel van het marketingcurriculum in geaccrediteerde MBA-programma’s. Bij de studies Economie en Communicatiewetenschap is marketingcommunicatie al jaren een onderdeel van het curriculum.

Het zal niemand verbazen dat binnen deze specialisatie van communicatie de meeste onderzoekers actief zijn. Onderzoek hiernaar heeft vooral een positivistisch paradigma aangenomen. Artikelen gepubliceerd in bladen als de *Journal of Advertising*, *Journal of Advertising Research*, *Journal of Brand Management*, *Journal of Marketing Communication* of de *Journal of Consumer Research* zijn vaak zelfs zo specialistisch en technisch dat maar weinig mensen uit de praktijk van marketingcommunicatie ze kunnen of willen lezen. In figuur 1.3 staat een aantal van die groepen en publicaties.



Figuur 1.3 Voorbeelden van professionele instellingen op het gebied van marketingcommunicatie

Organisatiecommunicatie

Het derde type communicatie is organisatiecommunicatie. Hieronder vallen public relations, public affairs, investor relations, corporate advertising en interne communicatie. Organisatiecommunicatie geeft een groep aan van communicatie-activiteiten met vier gemeenschappelijke kenmerken:

- Organisatiecommunicatie is gericht op een corporate publiek, zoals aandeelhouders, financiële journalisten, investeringsanalysten, toezichhouders en wetgevers.
- Organisatiecommunicatie heeft een langetermijnperspectief en is niet direct gericht op het stimuleren van verkoop.
- Organisatiecommunicatie past een andere stijl van communicatie toe dan marketingcommunicatie. Overdrijving komt minder vaak voor en de berichten zijn formeler van toon.
- Organisatiecommunicatie wordt over het algemeen geïnitieerd door externe partijen. Meestal dwingt externe druk een bedrijf om informatie te geven die het anders niet naar buiten had gebracht. Grunig (1992) geeft aan dat bij organisatiecommunicatie de stakeholders over het algemeen beslissen of de organisatie met hen zou moeten communiceren. Bij marketingcommunicatie ligt dat anders: de organisatie kiest de doelgroep en vermijdt communicatie met personen die niet 'commercieel interessant' zijn.

Bedrijven vertonen grote verschillen in de manier waarop organisatiecommunicatie is ingebed in de organisatiestructuur. In de meeste bedrijven wordt gespecialiseerde organisatiecommunicatie geleid door de afdeling Externe betrekkingen. Maar veel organisatiecommunicatie wordt ook buiten de afdeling Externe betrekkingen ontwikkeld. Over het algemeen gebeurt dit als het nodig is dat het bedrijf zich richt tot

een bepaalde groep stakeholders over een specifiek onderwerp, waarvoor een speciale vorm van communicatie wordt geïntroduceerd.

Er zijn twee voorwaarden nodig om een nieuwe communicatieafdeling buiten de afdeling Externe betrekkingen om te verantwoorden. Allereerst moet het specifieke corporate publiek van *strategisch* belang zijn voor de organisatie. Ten tweede moet *kennisontwikkeling* belangrijk zijn. Financiële managers of humanresourcesmanagers beweren bijvoorbeeld vaak dat er van specifieke communicatieprotocollen (zoals investor relations of werknemercommunicatie) beter kan worden geprofiteerd als ze zijn verankerd in hun specifieke functionele gebied.

In tegenstelling tot de stand van zaken in marketingcommunicatie ontbreekt het echter aan harde feiten over organisatiecommunicatie. De budgetten voor organisatiecommunicatie worden niet zo duidelijk vastgesteld als die voor marketingcommunicatie. Het is vaak lastig om te achterhalen waar sponsorgeld en donaties aan zijn besteed en ook de resultaten – successen en missers – zijn niet eenvoudig te verklaren.

Er bestaan veel nationale en internationale organisaties voor professionele communicatiedeskundigen, bijvoorbeeld de International Association of Business Communicators, de International Association for Public Relations en de American Association for Investor Relations. Veel van deze organisaties hebben de neiging om zich op één aspect van organisatiecommunicatie te richten en bieden geen geïntegreerd beeld van het veld. In 1999 is de Reputation Institute (RI) opgericht om samenwerking te stimuleren met verwante disciplines van communicatie en reputatie. Het RI is een alliantienetwerk van academici en praktijkmensen die geïnteresseerd zijn in het vergroten van hun kennis over corporate communicatie en reputatiemanagement. Het RI houdt jaarlijks een wetenschappelijke en praktijkgerichte conferentie en er worden regelmatig internationale forums georganiseerd. Het Instituut publiceert ook het kwartaalblad *Corporate Reputation Review* en is betrokken bij de ontwikkeling van theoretische modellen, gestandaardiseerde meetinstrumenten en toegepaste werkmethode om het veld naar een hoger plan te tillen. In Nederland is Logeion de vereniging waar praktijkmensen uit de wereld van de organisatiecommunicatie gezamenlijk in optrekken.

Vandaag de dag zijn dit de meest invloedrijke tijdschriften in corporate communicatie: *Corporate Reputation Review*, *Journal of Business Communications* en *Management Communication Quarterly*. Belangrijke artikelen verschijnen ook in meer algemene managementbladen, zoals *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal*, *Long Range Planning*, *Journal of Business Strategy* en *Sloan Management Review*.



Figuur 1.4 Het Reputation Institute (www.reputationinstitute.com)

1.8

Het perspectief van corporate communicatie

Corporate communicatie omvat marketingcommunicatie, organisatiecommunicatie en managementcommunicatie. Met *corporate communicatie* bedoelen we een samenhangende benadering van de ontwikkeling van communicatie in organisaties. Een benadering die communicatiespecialisten kunnen overnemen om hun eigen communicatieactiviteiten te stroomlijnen vanuit een centraal gecoördineerd strategisch raamwerk.

Corporate communicatie gaat uit van een ‘corporate’ gezichtshoek. Het woord stamt van het Latijnse woord *corpus*, dat ‘lichaam’ of ‘geheel’ betekent en daagt communicatiespecialisten uit om zich allereerst te focussen op de problemen van de organisatie als geheel.

In de afgelopen twintig jaar heeft het begrip *corporate communicatie* een gewillig oor gevonden in raden van bestuur en bij communicatiespecialisten. In Nederland bijvoorbeeld werden de vroege voorstanders van corporate communicatie geïnspireerd door vooral Britse consultancykantoren. Zij vonden een dankbaar publiek bij grote bedrijven en overheidsinstellingen. Meestal stimuleerden ze bedrijven om corporate-imagocampagnes te lanceren en adviseerden ze een grotere uniformiteit in communicatiebeleid. Zodoende stond corporate communicatie aanvankelijk synoniem voor de versterking van corporate brands door middel van corporate reclame en door een ‘monolithische identiteit’ toe te passen. Dit gebeurde door alles wat een bedrijf had te bieden met een enkele corporate naam in de markt te zetten, zoals Shell of Philips op het eerste gezicht leken te doen. De werkelijkheid is een stuk complexer, zoals we in hoofdstuk 6 zullen uitleggen.

Geleidelijk gingen zowel consultants als hun klanten inzien waardoor corporate brands gevormd worden: door het karakter van de corporate strategie, de corporate identiteit en de heterogeniteit van de context waarin de organisatie opereert. Dit leidde al snel tot een groeiend besef dat het niet altijd wenselijk of praktisch is om uniformiteit in het totale communicatiebeleid te stimuleren. Ten slotte bleken de muren tussen de diverse communicatiespecialisten steeds verder af te brokkelen en

kwamen er steeds meer interne initiatieven om het communicatiebeleid op één lijn te brengen.

Hoofdtaken van corporate communicatie

Corporate communicatie vereist een georkestreerde gemeenschappelijke aanpak om op lange termijn tot een positieve en duurzame reputatie te komen. De verantwoordelijkheden van corporate communicatie zijn als volgt samen te vatten:

- het profiel van ‘het bedrijf achter het merk’ vergroten (corporate branding);
- initiatieven ontwikkelen die tegenstellingen tussen de gewenste identiteit van het bedrijf en de intern gepercipieerde identiteit minimaliseren;
- aangeven wie welke taken in het communicatieveld uitvoert;
- effectieve procedures formuleren en uitvoeren om op het gebied van communicatie gemakkelijker beslissingen te kunnen nemen;
- interne en externe steun mobiliseren voor organisatiedoelen.

Corporate communicatie kan met deze holistische visie geplaatst worden in het interdisciplinaire onderzoek en het educatieve veld van management.

Definitie van corporate communicatie

De volgende definitie van Jackson, was een van de eerste in de internationale literatuur: ‘Corporate communication is the total communication activity generated by a company to achieve its planned objectives’ (Jackson, 1987).

Ik omschrijf corporate communicatie als ‘het managementinstrument waarmee, op een zo effectief mogelijke wijze, alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat een positieve uitgangssituatie ontstaat voor onderhandelingen met groepen waar de organisatie een afhankelijkheidsrelatie mee heeft’ (Van Riel, 1995).

In navolging van Jackson gebruik ik bewust de schrijfwijze *corporate communication* zonder -s, en leg ik dus de nadruk op het enkelvoud. In het meervoud duidt het op een veelvoud van methoden. In het enkelvoud verwijst het rechtstreeks naar de geïntegreerde communicatiefunctie. Jackson merkt hier het volgende over op:

... note that it is corporate communication – without a final ‘s’. Tired of being called on to fix the company switchboard, recommend an answering machine or meet a computer salesman, I long ago adopted this form as being more accurate and left communications to the telecommunications specialists. It’s a small point but another attempt to bring clarity out of confusion (Jackson, 1987).

Het is een nadeel om de term *corporate* communicatie te gebruiken voor de totale communicatieactiviteiten van een organisatie. Het wekt de indruk dat corporate communicatie alleen van belang is voor zakelijke ondernemingen. Zoals bij

corporate cultuur en corporate strategie heeft het woord *corporate* in *corporate communicatie* echter niet de betekens ‘bedrijfs-’, maar ‘betrekking hebbend op de gehele onderneming’.

Ideën over corporate communicatie zijn relevant voor zowel private als publieke organisaties. Omdat bedrijven concurreren op de markt, zijn ze zich al een tijdje bewust van de waarde van een aantrekkelijk reputatie. Corporate communicatie wordt om die reden sterker geassocieerd met bedrijven dan met overheidsinstellingen. Echter, de afgelopen jaren is de druk op gesubsidieerde instellingen en overheidsinstellingen om zich te profileren toegenomen. We zien daarom ook in die sector een toenemende belangstelling voor reputatiemanagement.

1.9

Wanneer is corporate communicatie succesvol?

Organisaties besteden veel geld aan de communicatie met hun stakeholders. Bedrijven als Microsoft, Shell en McDonalds behoren tot de grootste adverteerders ter wereld, maar ze zijn actief op alle communicatiegebieden. Figuur 1.5 toont een advertentie van Microsoft die de verbintenis van het bedrijf met het onderwijs benadrukt. Het thema wordt ondersteund door verscheidene vormen van communicatie, donaties, en events ter ondersteuning van het thema onderwijs dat het bedrijf begunstigt. Het thema wordt luid en duidelijk uitgedragen in de breed gepromote campagne van het bedrijf ‘Your Potential, Our Passion’.

Sommige bedrijven zijn grote corporate adverteerders, maar zijn minder actief op andere gebieden van communicatie. Bijvoorbeeld hotelketens als Mandarin Oriental of Accor adverteren heel vaak, maar verder doen ze niet veel. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor luchtvaartmaatschappijen en nutsbedrijven. Onder de niet-gouvernementele organisaties (ngo’s) is Greenpeace het meest zichtbaar dankzij free publicity en door co-sponsored adverteren. Veel andere ngo’s hebben te weinig middelen om überhaupt te adverteren.

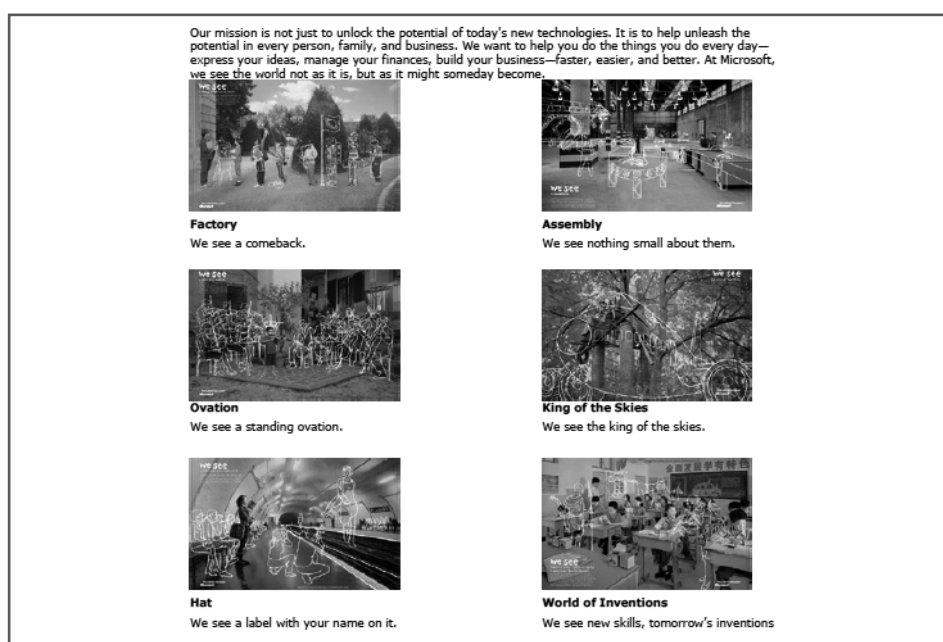
Ondanks de verschillende benaderingen van communicatie door bedrijven, ngo’s en overheid besteden ze allemaal aanzienlijke bedragen aan communicatieactiviteiten. Dat leidt tot de vraag: hoe weten we dat communicatie succesvol is? Hoe wordt communicatie effectief?

Succes van communicatie blijkt uit veranderingen in kennis, houding en gedrag

Communicatie is succesvol als ze verandering teweegbrengt in kennis, houding en gedrag (KAB = Knowledge, Attitude and Behaviour). Veel onderzoekers op het gebied van marketingcommunicatie hebben dit principe als succesindicator beschreven. Meestal voegt men daar dan wel aan toe dat de volgorde niet noodzakelijkerwijs volgens het KAB-principe verloopt. In veel gevallen kopen mensen eerst een auto (verandering in gedrag) om vervolgens hun keuze psychologisch te bevestigen door advertenties of berichten over die betreffende auto te lezen. Onderzoek toont aan dat

sommige klanten pas *na* aanschaf van de auto erachter kwamen dat hun auto opvallende kenmerken bezat.

De vereenvoudigde analyse van het KAB-model is in de praktijk ook problematisch. Bijna alle communicatieactiviteiten zijn erop gericht om het gedrag van mensen te veranderen. In de praktijk is het praktisch onmogelijk om alle drie de pijlers van het KAB-model te beïnvloeden. Een verandering in kennis (Knowledge) teweegbrengen, vereist een heel andere communicatieaanpak dan nodig is voor een verandering in houding (Attitude) of gedrag (Behaviour). Ervaring heeft geleerd dat veel communicatieactiviteiten mislukken omdat bedrijven alle drie de pijlers tegelijkertijd willen bewerken. In hoofdstuk 7 gaan we dieper in op dit onderwerp.



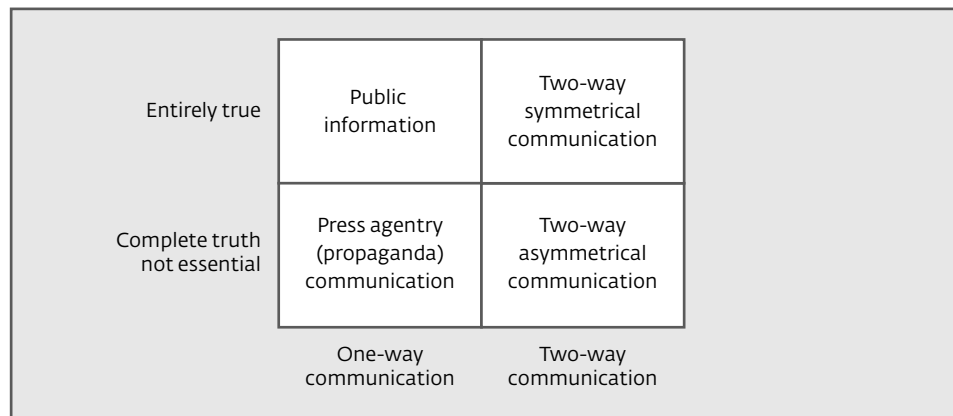
Figuur 1.5 Microsoft printadvertentiecampagne (2005): 'Your Potential. Our Passion'

Succes van communicatie is terug te voeren tot eerlijkheid en symmetrie

Voor de pr-deskundige Grunig (1992) is het antwoord op de vraag wat succes in communicatie bepaalt simpel: gewoon eerlijk zijn en een echte dialoog voeren. Hij heeft een tweedimensionaal schema opgesteld, waarin hij vier perspectieven in communicatie onderscheidt. Op één as kiest een organisatie of ze de informatie-uitwisseling met de stakeholders in één of twee richtingen laat lopen. Op de andere as beslist de organisaties of ze bereid is om de volledige waarheid van haar doen en laten te ont-

hullen, of om slechts deels eerlijk te zijn. De vier perspectieven van communicatie worden weergegeven in figuur 1.6.

Volgens Grunig is propaganda de minst wenselijke vorm van communicatie, omdat de informatiestroom slechts in één richting gaat, terwijl de organisatie tegelijk de neiging heeft om de hand te lichten met de waarheid over haar activiteiten en haar bedrog te rechtvaardigen met de schitterende doelen zij zou nastreven. Als een bedrijf bijvoorbeeld communiceert over zijn productieproces, kan propaganda het resultaat zijn: managers vermijden de bekendmaking van de effecten van de bedrijfswerkzaamheden op de omgeving en vaak gaan ze pogingen om de dialoog hierover aan te gaan uit de weg.



Figuur 1.6 Vier visies op communicatie (Grunig, 1992)

Het tweede model, openbare informatie, betreft ook een communicatiestroom in één richting, maar wel een richting waarin de organisatie probeert de waarheid naar buiten te brengen. Typische voorbeelden van dit type communicatie zijn instructies voor werknemers over veiligheids- en gezondheidsprocedures in bedrijven.

Het derde model betreft communicatie in twee richtingen. Communicatie is niet perfect: ook al geeft de organisatie accurate informatie, de organisatie nodigt niet uit tot een echte dialoog. Dit gebeurt bijvoorbeeld als bedrijven wetenschappelijk onderzoek gebruiken om informatie op het publiek over te brengen. Recente advertenties van farmaceutische bedrijven die de gezondheidsvoordelen propageren van hun middelen zijn hier een mooi voorbeeld van. Van het publiek wordt niet verwacht dat het de argumenten tegensprekt zodat de boodschap zou kunnen worden aangepast.

Het vierde model van Grunig beschrijft het zijns inziens ideale type van communicatie. Het betreft een bedrijf met tweerichtingscommunicatie. In dit model zijn beide partijen open en eerlijk over hun eigen standpunten en wisselen ze informatie uit om tot een gezamenlijk begrip van de situatie te komen. Grunig's model stimuleert

organisaties om zorgvuldig na te denken over hun intenties en om te communiceren met hun doelgroep. In de praktijk zal het niet eenvoudig zijn dit ideale type constant en consequent toe te passen. Duidelijk is echter wel dat in een ideale wereld dit het meest gewenste model is. Dat is de hoofdreden voor Grunig om het zo te formuleren. Het geeft de praktijk een benchmark.

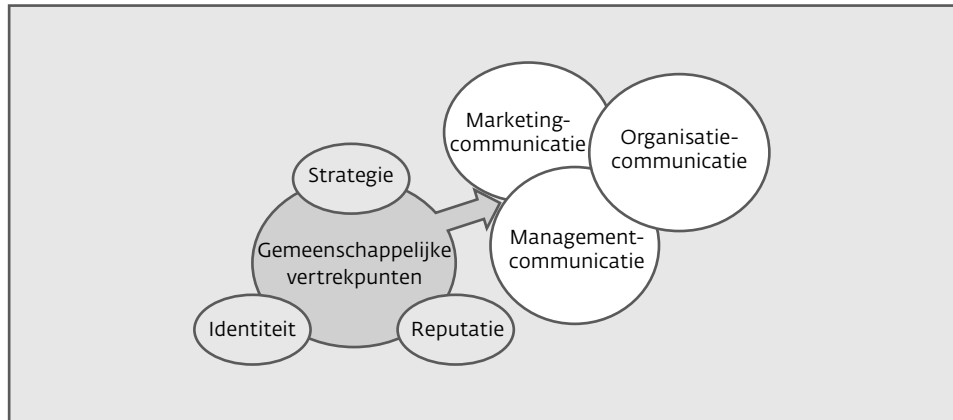
Succes van communicatie betekent accountable zijn

Corporate communication genereert succes wanneer ondernemingen hun accountability ofwel verantwoordelijkheid op drie gebieden demonstreren: algehele verantwoordelijkheid, specialistische verantwoordelijkheid en gecoördineerde verantwoordelijkheid.

Ondernemingsverantwoordelijkheid bestaat uit het aantonen van de resultaten van corporate communicatie bij het opbouwen van een gunstige reputatie voor de gehele onderneming. De communicatiestructuur kan daardoor authenticiteit en consistentie afdwingen in alle functionele managementgebieden. Het onderdeel uitmaken van de dominante coalitie en het systematisch illustreren van de toegevoegde waarde van corporate communicatie voor de onderneming zijn voorwaarden voor ondernemingsverantwoordelijkheid. De beschikking hebben over kwantitatieve informatie betreffende de reputatie van de organisatie geeft blijk van algehele verantwoordelijkheid.

Specialistische verantwoordelijkheid gaat om het creëren van protocollen die zowel de toegepaste procedures als de gehanteerde succescriteria op functioneel niveau omschrijven. Het gebruiken van specifieke scorecards om het succes in het leveren van kwantitatieve en kwalitatieve resultaten bij doelgroepen te meten, helpt het totale succes van corporate communicatie aan te sporen.

Ten slotte willen ondernemingen verantwoordelijkheid tonen met betrekking tot de coördinatie van hun activiteiten. Coördinatie vindt dan plaats wanneer alle communicatiespecialisten zich baseren op dezelfde kernelementen om hun specifieke communicatie te implementeren. Het gaat om het verzekeren dat het communicatiebeleid van de organisatie is afgeleid van de kern Strategie-Identiteit-Merk-(SIM)-driehoek zoals beschreven in de introductie van dit boek. Managers die op de SIM-driehoek vertrouwen bij het ontwikkelen van de gemeenschappelijke vertrekpunten als basis voor het ontwikkelen van functionele communicatieplannen, kunnen helpen gecoördineerde verantwoordelijkheid te genereren. Figuur 1.7 schetst de verbinding tussen de SIM-driehoek en het corporatecommunicatiesysteem.



Figuur 1.7 Communicatiebeleid afgeleid van de gemeenschappelijke vertrekpunten

Gemeenschappelijke vertrekpunten zijn specifiek voor een onderneming en zouden gezamenlijk moeten worden ontwikkeld door alle communicatiespecialisten en niet worden gedicteerd door senior managers vanuit het hoofdkantoor van de onderneming. Vertrekpunten vormen een solide basis voor het uitvoeren van de doelstellingen in het communicatiebeleid, zelfs binnen individuele gespecialiseerde communicatiegebieden. Vertrekpunten creëren een bandbreedte waarbinnen de communicatiespecialisten kunnen opereren, maar impliceren geen absolute conformiteit of uniformiteit.

Een andere omschrijving is dat gemeenschappelijke vertrekpunten werken als richtlijnen voor alle communicatie van de organisatie. Zij verduidelijken de prioriteiten die inherent zijn aan een communicatiebeleids- en -verantwoordelijkheids-systeem. Teneinde effectief met vertrekpunten te werken, is het aan te bevelen om aandacht te besteden aan de volgende twee overwegingen:

1. Vertaal de ondernemingsstrategie in gemeenschappelijke vertrekpunten die kunnen worden gebruikt voor communicatie op zowel corporate niveau als op functioneel niveau, door als volgt het PPT-model toe te passen: geef aan wat de organisatie wil beloven (P = Promise, beloven) aan de belangrijkste interne en externe stakeholders; geef aan hoe zij verwacht dit aan te tonen (P = Prove, aantonen); en benoem met welke toon (T = Tone of voice, toon) men met deze doelgroepen wil communiceren.
2. Maak plannen specifiek door het KAB-model te passen: specificeer wat de organisatie bij de doelgroepen wil bereiken in termen van kennis (Knowledge), houding (Attitude) en gedrag (Behavior), zowel met betrekking tot de gehele organisatie als tot de individuele businessunit.

1.10

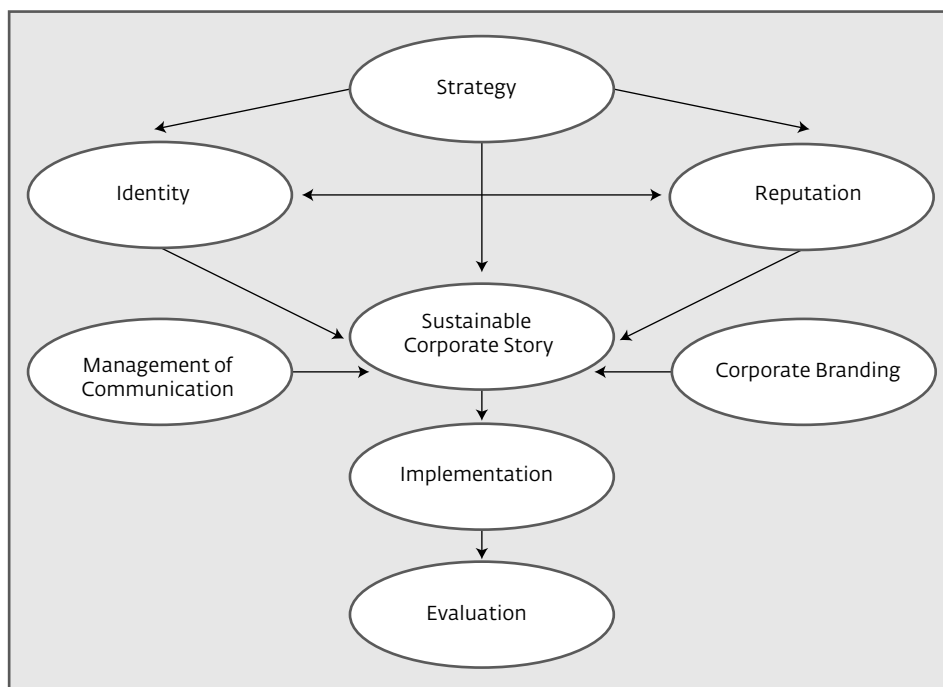
De opzet van dit boek

Dit boek gaat uit van de stelling dat een strategische focus op het complete communicatiesysteem de enige manier is om de gefragmenteerde manier van communiceren die veel bedrijven kenmerkt te verbeteren. Door een geïntegreerd communicatiesysteem te ontwikkelen, kan een organisatie invulling geven aan een vorm van corporate communicatie die een bijdrage levert aan het halen van strategische doelen, het ontwikkelen van het corporate merk en het bouwen van de reputatie, om zodoende economische waarde te creëren.

In dit boek wordt een methode voorgesteld voor het ontwikkelen van een corporatecommunicatiesysteem in een organisatie. Zoals eerder al gesteld, is het succes van een organisatie afhankelijk van de vraag in hoeverre zij in staat is belangrijke hulpbronnen van verschillende stakeholders te betrekken: kapitaal, arbeid en grondstoffen, maar ook legitimiteit en reputatie. Om daarin succesvol te zijn, moet een organisatie een goede relatie ontwikkelen en onderhouden met alle stakeholders. Het doel van de communicatie van een bedrijf is dat mogelijk te maken. Het ontwikkelen van een systeem voor die communicatie zou dus voor ieder bedrijf een belangrijke component moeten zijn bij het bepalen en implementeren van een strategie.

De centrale vraag in dit boek is: wat is de beste manier voor een organisatie om een geïntegreerd communicatiesysteem te ontwikkelen en te beheren? Er is geen algemeen geldend antwoord op die vraag te geven, maar in de afgelopen twintig jaar zijn vele waardevolle inzichten verzameld vanuit managementstudies, marketing en bedrijfscommunicatie, zowel in theorie als in de praktijk. Dat maakt het voor managers mogelijk zich goed voor te bereiden op het opzetten van een effectief corporatecommunicatiesysteem. Het doel van dit boek is vat te krijgen op die inzichten, conform de logica van het in figuur 1.8 weergegeven model.

Uitgangspunt van het model is dat het communicatiesysteem van een bedrijf een belangrijk middel is om de strategie te sturen en uit te voeren. De strategie is leidend in het vaststellen van de markten waarop een bedrijf actief zal zijn en hoe het bedrijf zich in die markten wil positioneren: als marktleider en innovator, volger, prijsvechter of high-end nichespeler? De relatieve strategische positie van het bedrijf bepaalt welke eigenschappen en kenmerken de stakeholders erin moeten kunnen herkennen. Bovendien moeten die kenmerken in lijn zijn met de identiteit van de organisatie om geloofwaardig te blijven. Of die geloofwaardigheid ook werkelijk zo beleefd wordt door externe groepen, valt onder het kopje *reputatie*. De organisatie-identiteit komt aan de orde in deel II van dit boek. De reputatie is onderwerp van bespreking in het derde deel.



Figuur 1.8 De opzet van dit boek

De interactie tussen strategie, identiteit en reputatie vormt de basis waarop het communicatiesysteem inhoudelijk gebouwd kan worden. Dit is het onderwerp dat in het vierde deel van het boek aan de orde komt: hoe veranderen we de beeldvorming over de organisatie? We moeten dan in de eerste plaats helderheid hebben over de aard en mate waarin er gebruikgemaakt gaat worden van een corporate brand en hoe een *sustainable corporate story* het best kan worden gebouwd en uitgedragen naar groepen binnen en buiten de organisatie. In het vijfde deel van dit boek staat de organisatie van de communicatiesysteem centraal. Hoe organiseren we de functie qua bevoegdheden en rolverdelingen, hoe coördineren we die taken en hoe integreren we de communicatiefunctie in het primaire proces van de organisatie? In het zesde deel kijken we specifiek naar de manier waarop er met speciale stakeholdergroepen gecommuniceerd kan worden. In het bijzonder zal aandacht worden besteed aan financiële stakeholders (investor relations), werknemers (interne communicatie), klanten (experience marketing) en de samenleving als totaliteit (issuesmanagement). Tot slot zullen in het zevende en laatste deel van dit boek enkele conclusies worden getrokken die tevens als een vooruitblik op de toekomst van dit vakgebied bedoeld zijn.

Discussievragen

Kies een organisatie die je goed kent.

- 1 Beschrijf het communicatiesysteem van de organisatie.
- 2 Wie is verantwoordelijk voor de communicatie op het gebied van producten en dienstverlening?
- 3 Wie is verantwoordelijk voor het corporate brand?
- 4 Wie is verantwoordelijk voor de communicatie met financieel specialisten, wetshandhavers, wetgevende instanties en potentiële werknemers?
- 5 Wie is verantwoordelijk voor de interne communicatie?
- 6 Op welke manier worden de communicatie-inspanningen gecoördineerd en naar buiten gebracht?
- 7 Op welke manier is de manier van communiceren bij dit bedrijf anders dan de manier van communiceren bij twee belangrijke concurrenten?
- 8 Hoe kunnen organisaties versnippering in hun communicatie beperken?