

Strategische communicatie

**Drs. L. M. O. C. Bruggenwirth en
Prof. Dr. W. F. van Raaij**

Inleiding

Communicatie is voor vele managers nog een wazig begrip. Duidelijk is dat ondernemingscommunicatie niet langer het domein is van de reclamchef of de personeelsfunctionaris. Traditioneel bestond en bestaat in vele ondernemingen een gefragmenteerd communicatiebeleid. Marketingcommunicatie is in een gefragmenteerde opzet gescheiden van interne communicatie met het personeel, arbeidsmarktcommunicatie, communicatie naar de financiële wereld, en PR binnen de branche en richting overheid. Om een sterk en consistent totaalbeeld van de onderneming over te brengen is het gewenst dat deze communicatiestromen op elkaar afgestemd worden, en tenminste niet met elkaar in tegenspraak zijn. We kunnen tegenwoordig constateren dat binnen steeds meer ondernemingen communicatie als strategisch managementinstrument wordt beschouwd.¹

Strategische communicatie is het beleid om systematisch en consistent de communicatie-uitingen tussen de onderneming en haar doelgroepen te beheersen om hiermee communicatie-effecten te bereiken, waarmee een gunstige voedingsbodem gecreëerd kan worden voor transacties met deze doelgroepen. Organisaties proberen een 'goede indruk' te maken op de publieks- en doelgroepen die voor hen belangrijk zijn. Hiermee kan een gunstige reputatie en goodwill bij deze groepen verkregen worden, waardoor contacten en transacties met personen van andere organisaties worden vergemakkelijkt.

Om communicatie als beleidsinstrument hanteerbaar te maken, proberen we in dit artikel de volgende vragen te beantwoorden.

- Waarom heeft communicatie de laatste jaren aan belang gewonnen?
- Wat is de rol van interne communicatie hierbij?
- Hoe kan op het toenemende belang van communicatie worden ingespeeld gezien de nieuwe technische en wettelijke mogelijkheden?
- Welke communicatie-instrumenten en -media worden onderscheiden?
- Waarom is het belangrijk om instrumenten en media binnen een geïntegreerd communicatiebeleid te beschouwen?
- Hoe kan het communicatiebeleid gestalte krijgen?
- Hoe kan de strategische communicatie georganiseerd worden?
- Welke communicatie-adviezen kan men verwachten van de diverse categorieën adviesbureaus?

Het toegenomen belang van communicatie

Communicatie hangt in sterke mate samen met de marketing van een onderneming. De veranderende rol van communicatie komt dan ook voor een groot gedeelte voort uit veranderende marketingopvattingen. Marketing wordt wel omschre-

Drs. L. M. O. C. Bruggenwirth studeerde in 1988 af als bedrijfseconoom aan de Katholieke Universiteit Brabant (specialisatie Marketing). Ten tijde van de totstandkoming van dit artikel was hij werkzaam als projectmanager bij Quadrant Communicatie. Per 1-11-'91 werkt hij als account manager bij Grey Advertising te Amsterdam.

Prof. Dr. W. F. van Raaij studeerde psychologie aan de Rijksuniversiteit Leiden. Was daarna verbonden aan de Technische Hogeschool Twente, de Katholieke Hogeschool Tilburg en de University of Illinois (USA). Sinds 1980 hoogleraar Economische Psychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

ven als 'het creëren van duurzame relaties met (potentiële) afnemers teneinde met wederzijds voordeel in behoeften te voorzien'² en wordt al sinds de jaren zeventig als een belangrijk managementvraagstuk ervaren.

Onder invloed van een individualiseringstendens, toenemende marktsegmentatie, toenemende concurrentie en producten en diensten die (in technisch opzicht) steeds meer op elkaar gaan lijken, kunnen bedrijven zich steeds minder onderscheiden door middel van de vier P's (producten, prijzen, promotie en plaats/distributie). Ze vormen weliswaar een noodzakelijke voorwaarde om concurrerend een produkt of dienst op de markt te brengen, maar een onderneming dient tegenwoordig méér te doen om de afnemersgunst te verwerven. Deze wordt uiteindelijk bepaald door de drie R's van reputatie, relatie en ruil. Het begrip *relatiemarketing* doet hierbij zijn intrede.

Reputatie is de goede naam en faam van de onderneming. Het bepaalt voor een groot gedeelte het vertrouwen dat de buitenwereld van een onderneming heeft. *Relatie* duidt op een structurele band met de (potentiële) afnemer. Er is geen sprake van een incidenteel contact of een incidentele transactie, maar een regelmatige interactie tussen onderneming en (potentiële) afnemer.³

Bovendien gaat de levering van een produkt vaak samen met de levering van aanvullende en ondersteunende diensten. Een bedrijf koopt geen kopieerapparaat meer, maar koopt of least de dienstverlening van kopiëren, inclusief onderhoud en vervanging. *Ruil* duidt op de transactie of koop die er uiteindelijk plaats vindt. Er moet een 'win-win-relatie' ontstaan⁴ met een tevreden klant die de geleverde prestatie hoger waardeert dan het offer dat hij hiervoor gebracht heeft en met een tevreden leverancier die in de prijs en de trouw die hij van de klant terug krijgt, zijn kosten terugverdiend ziet.

Interne communicatie

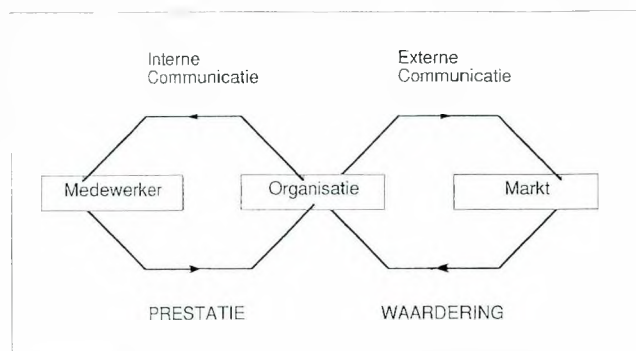
Een cruciale schakel binnen de relatiemarketing vormen de *medewerkers*. Ze dienen zich met het

imago van de onderneming te identificeren en dit imago ook zelf uit te dragen, zowel in woord als gebaar. Bovendien bepalen de deskundigheid, accuratesse en vriendelijkheid van de medewerkers in toenemende mate de kwaliteit van en de waardering voor de dienst. Via de medewerkers wordt de relatie met de (potentiële) afnemers onderhouden.

Een goede interne communicatie is hierbij van wezenlijk belang.⁵

Interne communicatie omvat niet alleen voorlichting over gebeurtenissen in het bedrijf, maar ook de opleiding en instructie van medewerkers. Dit is gericht op technische en op sociale vaardigheden. Ze dienen daarom geïnstrumenteerd te worden om hun taken optimaal uit te kunnen voeren. Natuurlijk moeten de medewerkers ook op de hoogte zijn van de nieuwe ontwikkelingen in het bedrijf. Ze moeten in hun eigen bedrijf geloven en gemotiveerd zijn om een optimale prestatie te leveren. Het eigen personeel ziet natuurlijk ook de (externe) reclamecampagnes en sponsoring gericht op de marketingdoelgroepen.

Deze externe campagnes dienen bij voorkeur elementen te bevatten, waardoor de medewerkers trots blijven of worden om voor zo'n bedrijf te werken. In een bankcommercial kan het baliepersoneel niet belachelijk gemaakt worden. Integen-



Figuur 1: Wederzijdse beïnvloeding van interne communicatie

deel, de vakbekwaamheid en klantvriendelijkheid moeten juist benadrukt worden. Ook sponsoring heeft invloed op het eigen personeel. De Philips-

medewerkers worden geïnspireerd door de successen van 'hun' PSV.

We kunnen derhalve constateren dat interne en externe communicatie elkaar wederzijds beïnvloeden. Dit wordt geïllustreerd in figuur 1.

Technische en wettelijke mogelijkheden

Ook de technische (en wettelijke) mogelijkheden hebben zich aanmerkelijk ontwikkeld. Hierbij denken we aan het gebruik van de computer voor een fijnmazige doelgroepsegmentatie in de vorm van database-marketing.⁶ Voorbeelden vormen de klantenkaarten die bij warenhuizen (Bijenkorf, Ikea) en kledingzaken (Superconfex) geïntroduceerd zijn.

Tevens ontstaan er nieuwe media waarmee de markt benaderd kan worden, c.q. waarmee met (potentiële) afnemers gecommuniceerd kan worden.

Enkele voorbeelden hiervan zijn commerciële televisie (RTL4), videotex (bijvoorbeeld Bedrijven voor Bedrijven). Ook nieuwe interactieve media zoals diskette, beeldplaat, CD (Interactive) of CD-Rom, worden toegepast om gericht productinformatie te geven, personeel op te leiden en te ondersteunen in hun dienstverlening aan de klanten. De Robeco Groep heeft bijvoorbeeld gebruik gemaakt van diskettes om haar relaties de eigen spaar- en beleggingsmogelijkheden te laten berekenen.

Ook bij de interne communicatie dienen zich nieuwe technische mogelijkheden aan. Naast het oude vertrouwde huisorgaan, worden videojournaals (Albert Heijn), computernetwerken (IBM) en satelliettelevisie gebruikt om de eigen medewerkers in te lichten. Zo zendt de Rabobank dagelijks via satelliet een videojournaal naar de diverse Rabo-vestigingen uit. Hiermee bereikt ze dat de medewerkers als eerste van nieuwe ontwikkelingen binnen het bedrijf en op de markt op de hoogte zijn. Zo kunnen de medewerkers de klant zo goed mogelijk van dienst zijn en behoeven ze niet via klanten deze informatie te horen. Een ander voorbeeld is J.C. Penney, een Amerikaanse

warenhuisketen. J.C. Penney gebruikt satelliettelevisie om de nieuwe collectie in 200 vestigingen tegelijk aan haar districtsmanagers te tonen. Dit scheelt reistijd en geld, want vroeger kwamen deze managers elke maand naar New York om de nieuwe collectie te bekijken.

De wettelijke reclamemogelijkheden worden verruimd.⁷ Reclame op lokale radio en televisie is nu mogelijk. RTL4 biedt nieuwe reclamemogelijkheden buiten de STER-blokken. Beroepsgroepen die volgens hun eigen code niet mochten adverteren, betreden nu de reclamemediën. Medici, notarissen, accountants en andere vrije beroepsbeoefenaren kunnen nu meer en meer onderscheiden adverteren dan met de geijkte berichten van associatie en afwezigheid wegens vakantie. We kunnen concluderen dat door de ontwikkeling naar relatie-marketing de communicatiebehoeften zijn veranderd. Door technische en juridische ontwikkelingen wordt het mogelijk beter op deze behoeften in te spelen. Onder invloed van deze factoren wordt communicatie in toenemende mate ervaren als kritische productiefactor, een factor die medebepalend is voor het uiteindelijke resultaat van een onderneming. Hiermee wordt communicatie een belangrijk managementinstrument.

Instrumenten en media

We onderscheiden communicatie-instrumenten en -media.⁸ De keuze voor een *communicatie-instrument* impliceert een strategische keuze voor een bepaalde communicatieve benadering van de doelgroepen. En voor een keuze van de effecten die men wil bereiken. Met sales promotie bereikt men vooral probeeraankopen van een produkt. Met thematische reclame wordt het lange-termijndoel van imageverbetering nagestreefd. De keuze voor een communicatie-instrument vereist vaak dat de organisatie op het gebruik van het instrument wordt afgestemd. Een 'direct writer' zoals Centraal Beheer die rechtstreeks met haar klanten in relatie staat, heeft een andere organisatie dan Nationale Nederlanden die verkoopt via agenten. Uiteraard worden ook combinaties van instrumenten gebruikt. Binnen een communicatie-instrument worden

media \ marketing-communicatie instrumenten	gedrukte media	ether media	audiovisuele media	rechtstreekse media	telefoon	persoonlijke benadering	winkel media	buiten media	bioscopen	reclame-artikelen	elektronische media
reclame	**	**					**	**			
PR en voorlichting	**	*	**	*	**	**				*	
sponsoring	*	*	*	*			**			*	
promoties	*		*	*		**				*	
DM-communicatie	*	*		**	**	*					*
winkel communicatie			*			**	**				*
persoonlijke verkoop					*	**	**			*	
beurzen/tentoonstellingen	*		**	*		**	*			*	

= combinatie komt niet voor
 * = combinatie komt regelmatig voor
 ** = combinatie komt veel voor

Figuur 2: Inzet van media binnen marketingcommunicatie-instrumenten

media gebruikt, waarbij een onderscheid gemaakt kan worden naar gedrukte, ether-, audiovisuele, rechtstreekse en buiten-media, persoonlijke benadering en interactieve media.⁹

Marketingcommunicatie-instrumenten zijn manieren om de afnemersdoelgroepen te benaderen. In het schema (zie figuur 2) wordt aangegeven welke media bij voorkeur voor welke marketingcommunicatie-instrumenten kunnen worden ingezet.

Ter illustratie van het schema van figuur 2 lichten wij één instrument toe. Het instrument directmarketingcommunicatie maakt gebruik van rechtstreekse media zoals verkoopbrieven en folders, telefoon en telefax. Om namen en adressen te genereren wordt in de direct marketing (DM) advertenties (gedrukte media) en commercials (ethermedia) met responsmogelijkheid gebruikt. Ook worden geleidelijk meer interactieve media in de DM-communicatie gebruikt. Denk hierbij aan teleshopping en telebanking. In feite is de persoonlijke benadering ook een vorm van DM-communicatie, hoewel dit meestal als een onderdeel

van het instrument 'persoonlijke verkoop' wordt beschouwd.

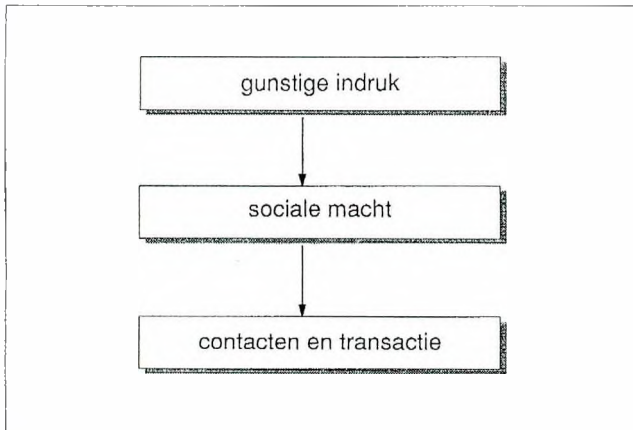
Voor de verschillende functies van de bedrijfsvoering onderscheiden wij ook nog enkele *corporate communicatie-instrumenten* zoals corporate PR, public affairs,¹⁰ consumer affairs¹¹ en communicatie met betrekking tot inkoop, personeelszaken, financiële zaken en research & development. Ook bij deze instrumenten kunnen verscheidene media gebruikt worden.

De keuze van communicatie-instrumenten en -media hangt af van de te communiceren boodschap, het gewenste effect en de te bereiken doelgroep. Soms volstaat de keuze van een enkel instrument met een enkel medium. Vaak echter is een combinatie van instrumenten en media nodig om een optimaal communicatie-effect te bereiken. Deze combinatie van instrumenten en media verdient de aandacht van het management om integratie en synergie te bereiken.

Geïntegreerde communicatie

De gewenste positionering van de onderneming kan in het algemeen niet alleen bereikt worden door technische innovatie of andere prestaties van de onderneming. Dit moet via communicatie aan de doelgroepen bekend gemaakt worden. Om eenheid in de communicatie te bereiken is integratie gewenst. Geïntegreerde communicatie wil zeggen dat alle communicatiemediën van een onderneming (qua inhoud, vormgeving en planning) op elkaar zijn afgestemd om zodoende een communicatieve meerwaarde ('synergie') te verkrijgen. Een voorbeeld is de KLM die haar communicatie-uitingen voorziet van de blauwe lucht, een vliegtuigje met een condensstreep en een vraag-antwoord tekst.

Soms betekent deze integratie dat de inhoud van alle communicatie onder één thema gebracht wordt. Soms betekent het dat de communicatie naar doelgroepen of merken gescheiden wordt gehouden. Als voorbeeld van het laatste is Unilever te noemen, waarbij de communicatie naar de personeelsmarkt en de financiële wereld onder de bedrijfsnaam Unilever gevoerd wordt, terwijl naar



Figuur 3: Marktproces

consumenten toe merknamen zoals Blue Band en Iglo gebruikt worden. Philips en Akzo daarentegen gebruiken hun bedrijfsnaam op alle communicatie-uitingen als een paraplumerk.

Ondernemingen en merken dienen een zo gunstig mogelijk, onderscheidend en consistent beeld naar doelgroepen uit te dragen. Dit wordt wel impressiemanagement¹² genoemd. Het heeft vele functies. Het creëert een gunstige reputatie, goodwill, sociale macht en onderscheiding van anderen en vergemakkelijkt hierdoor de verdere contacten (relatie) en transacties (ruil). Zie figuur 3.

Het is goed om de identiteit van een organisatie te onderscheiden van haar image. De *identiteit* is het 'karakter' of de 'persoonlijkheid' van een organisatie. De identiteit is dus wat de organisatie in feite is of liever hoe de organisatie door haar management en personeel beleefd wordt. De identiteit wordt dus bepaald door eigen ervaringen van de leden van de organisatie. Het image is de waarneming van buitenaf, dit wil zeggen hoe de doelgroepen de organisatie 'zien' en 'beleven'. Het *image* wordt vaak bepaald door berichten in de massamedia. Om de relatie met doelgroepen goed te laten verlopen is het belangrijk dat identiteit en imago met elkaar in overeenstemming zijn. Bij corporate communicatiecampagnes wordt vaak eerst de gewenste identiteit gecreëerd bij de medewerkers door middel van interne communicatie. In tweede instantie wordt dan het gewenste imago naar de doelgroepen gecommuniceerd, bijvoorbeeld de campagne van Hoogovens.

Integratie van de communicatie kan geschieden op het niveau van de *onderneming* (Unilever), op het niveau van *divisies* (Van den Bergh Foods, UVG, Lever Nederland, Elida Gibbs en Bakkerol) en op het niveau van de *merken* (Linera, Unox, Omo, Timotei en Crioletta). Onder 'merk' verstaan we het 'psychologische produkt'¹³ of de dienst zoals die op de markt wordt gebracht. Een merk is dus meer dan een fysiek produkt: het wordt ook bepaald door verpakking, prijsstelling, reclame en distributie. Ook winkelketens zoals Albert Heijn of Edah, of massamedia zoals de Volkskrant of Cosmopolitan, zijn in deze zin 'merken'. Het merk valt vaak samen met de bedrijfsnaam zoals bij Philips en Volvo, waardoor de marketing- of merkcommunicatie in deze gevallen voor een groot deel samenvalt met de corporate communicatie.

Op grond van het vorenstaande (en het hierna volgende) is de definitie van *geïntegreerde communicatie* als volgt: *Geïntegreerde communicatie is de inzet van verschillende communicatie-instrumenten om een consistent (en onderscheidend en geloofwaardig) beeld van de onderneming en/of haar merken aan de (interne en externe) doelgroepen over te brengen.*

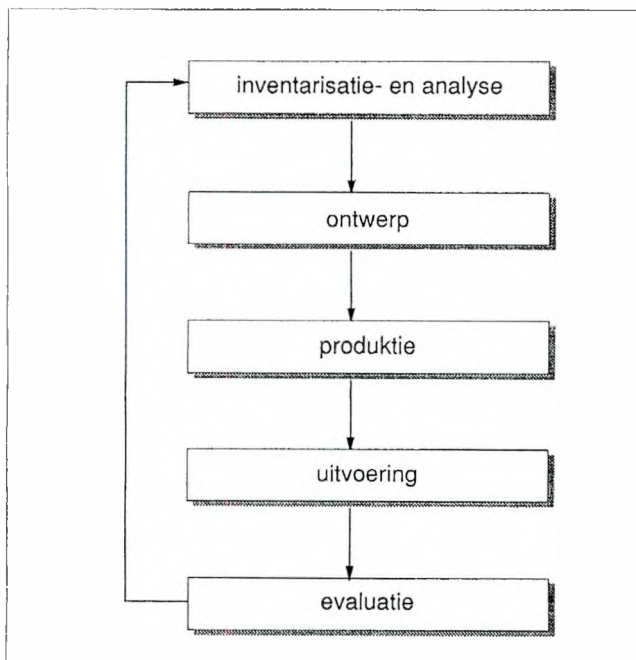
Communicatiebeleid

Hoe kunnen deze verschillende instrumenten en media op elkaar worden afgestemd binnen de verschillende functies van de bedrijfsvoering? Met andere woorden, hoe kan het geïntegreerde communicatiebeleid van een onderneming gerealiseerd worden? Hiervoor dient een communicatieplan opgesteld te worden waarin de communicatie voor de betreffende afdelingen geïnstrumenteerd wordt, zowel inhoudelijk, organisatorisch (verantwoordelijkheden) als budgettair.

Het communicatiebeleid van een onderneming dient te beginnen met een inventarisatie van de bestaande en gewenste, interne en externe communicatiestromen van een organisatie. Welke doelgroepen zijn te onderscheiden? En over welke informatie dienen deze doelgroepen wanneer te beschikken? Via welke instrumenten en

media kunnen deze doelgroepen kosteneffectief bereikt worden? Welke functies heeft communicatie naar deze doelgroepen: reputatie-ontwikkeling, verkoopbevordering, instructie, motivatie, verantwoording of bevestiging van de goede aankoop? En hoe worden hierbij de interne taken en verantwoordelijkheden verdeeld?

Als de communicatiebehoefte in kaart is gebracht, komt de vraag op, of er een gemeenschappelijk thema of 'missie' bestaat om deze communicatiestromen naar *inhoud* te integreren. Welke doelstelling of missie heeft de organisatie? Met andere woorden wat is de 'one-minute-message' van de onderneming? Waar staat de organisatie voor? Innovatie, milieubesef, high tech, sociaal of service. Het zijn allemaal basisdoelstellingen die in de gegeven communicatie kunnen



Figuur 4: *Planningscyclus communicatie*

doorklinken. Ook de *vorm* kan geïntegreerd worden in een huisstijl. Door bijvoorbeeld kleurgebruik, logo, stijl of lettertype kan de inhoud tot uiting gebracht worden.

Formulering en uitvoering van het communicatiebeleid vindt plaats in een continu cyclisch proces (figuur 4).

We kunnen in deze planningscyclus de volgende fasen onderscheiden:

1 Inventarisatie- en analysefase

Op basis van de organisatie- en marketingdoelstellingen van een onderneming (ideale identiteit en imago) enerzijds en de huidige situatie (reële identiteit en imago) anderzijds, worden de probleemstelling en communicatiedoelstellingen geformuleerd. Binnen de voor de onderneming aanwezige randvoorwaarden op organisatorisch, technisch, juridisch en financieel gebied wordt dan de optimale communicatiemix samengesteld. Er wordt een taakverdeling gemaakt, de communicatie-instrumenten en bijbehorende -media worden geselecteerd en er wordt een planning gemaakt (budgettair, inhoudelijk en in de tijd). De bevindingen van deze fase worden weergegeven in het communicatieplan.

2 Ontwerpfase

Als de communicatiebehoefte is vastgesteld en de taken zijn verdeeld, kan worden nagedacht over de propositie (Welke boodschap formuleren we?) die in de communicatie vervat moet worden. Voor Hoogovens is dit dat Hoogovens innovatief is en steeds nieuwe procédés ontwikkelt, bijvoorbeeld de legering en bewerking van aluminium voor vliegtuigen. Deze propositie wordt in de briefing van de opdrachtgever aan het reclame- of PR-bureau geformuleerd. De propositie wordt door een creatief team vertaald in een concept.¹⁴ In het concept wordt de boodschap op een aansprekende wijze gebracht. De creatieve invulling is zowel visueel als tekstueel (art & copy). Bij de Hoogovens-campagne wordt de propositie omgezet in het concept 'Hoogovens in beweging'. Bovendien wordt de koppeling gemaakt met de Fokker 100: 'Ons aluminium leer je kennen op 10.000 meter hoogte'. Illustraties moeten gemaakt of gezocht worden. De layout en het lettertype moeten worden gekozen. Eventueel vindt in deze fase een pre-test plaats om na te gaan, of de voorgestelde communicatie-uitingen de aandacht trekken, goed begrepen en positief gewaardeerd worden.

Tevens worden in deze fase veelal de media geselecteerd en wordt een mediaplan opgesteld. Tegen welke kosten en hoe vaak kunnen we de doelgroep met onze boodschap bereiken? Wat zijn de kosten per 1000 bereikte personen in de doelgroep?

3 Produktiefase

In de produktiefase worden de geplande communicatie-uitingen geproduceerd. Communicatieadviesbureaus, die het communicatiebeleid van een onderneming helpen te bepalen, beschikken veelal over de expertise om deze produktie deskundig te begeleiden. Ze beschikken soms over eigen produktiefaciliteiten, maar besteden meestal de produktie uit aan derden, bijvoorbeeld een filmstudio, drukkerij of audiovisueel producent.

4 Uitvoering

In de uitvoeringsfase vindt de implementatie plaats van de instrumenten en de daadwerkelijke inzet van de communicatiemediën op basis van de mediaselectie en -planning. In deze fase is de organisatie van de communicatie belangrijk. Met andere woorden: Is de onderneming voldoende ingericht op de reacties die de campagne kan oproepen? Een direct-marketing-actie waaraan door een bedrijf pas twee weken na een reactie van een mogelijke afnemer follow-up kan worden gegeven, mist hoogstwaarschijnlijk het gewenste effect.

5 Evaluatie

Om communicatie tot beheersbaar instrument te maken, is het raadzaam te toetsen, welk effect de campagne heeft gehad. Om dit effect goed te kunnen vaststellen zijn een voor- en nameting noodzakelijk.

Bijvoorbeeld, is de merkbekendheid toegenomen of is het imago of de attitude van de doelgroep veranderd in de gewenste richting? Communicatie-effecten hebben betrekking op veranderingen in kennis, attitude, gedragsintentie en gedrag. Het gedrag van de doelgroep omvat het aanvra-

gen van informatie, de winkel bezoeken of producten en diensten kopen of bestellen. Terwijl kennis en attitude zuivere communicatie-effecten zijn, is gedrag maar ten dele het gevolg van communicatie. Ook andere marketing-mix-instrumenten, zoals prijs en distributie, bepalen of het gewenste gedrag daadwerkelijk uitgevoerd wordt.

De resultaten van de evaluatie hebben een effect op het verdere communicatieplan. Doelstellingen en de inzet van middelen kunnen worden bijgesteld. Als de gestelde doelen niet zijn gehaald, kan gezocht worden naar de oorzaken hiervan en kan men ervan leren om in de toekomst andere doelen te stellen, zich aan de omstandigheden aan te passen of de omstandigheden in gunstige zin te beïnvloeden.

De organisatie van de geïntegreerde communicatie

Het geïntegreerde communicatiebeleid kan binnen een onderneming op diverse manieren tot stand komen en geïmplementeerd worden. Er zijn twee modellen te onderscheiden om de geïntegreerde communicatie van de onderneming te realiseren en te organiseren: het bureaucratische en het mentaliteitsmodel.¹⁵

In het *bureaucratische model* wordt de geïntegreerde communicatie gezien als een managementinstrument, waarbij gestreefd wordt naar een optimale afstemming van alle communicatie van een onderneming betreffende de onderneming zelf of betreffende een merk. Via overleg, richtlijnen, voorschriften en met hulp van communicatiespecialisten in de onderneming komt men dan tot een dergelijke afstemming. Hierbij staan regels en voorschriften, soms in de vorm van een 'huisstijlboek' centraal. Voorbeelden zijn Coca-Cola en Kodak. Bij deze organisaties bestaan zeer gedetailleerde richtlijnen over externe communicatie, presentatie, huisstijl, beeldmerken, logo's en zelfs het gedrag van de personeelsleden. De onderneming doet veel zelf en de adviesbureaus adviseren in deze ondernemingen veelal op een laag en specialistisch niveau in de organisatie.

Het *mentaliteitsmodel* gaat uit van een juiste mentaliteit en motivatie bij alle communicatoren van een onderneming ('Alle neuzen dezelfde richting op'). De informele structuur en cultuur van een onderneming is in deze visie erg belangrijk. Als de mentaliteit ('corporate culture') goed is, is de communicatie doorgaans goed op elkaar afgestemd. Voorbeelden van organisaties met een duidelijk eigen cultuur zijn IBM, KLM en Shell. De KLM-campagne KICK¹⁶ tot kwaliteitsverbetering van haar service is een combinatie van motivatie van het personeel, interne afstemming tussen afdelingen (organisatie) en externe communicatie met doelgroepen (reclame en klanten-behandeling).

De twee modellen dienen niet gezien te worden als onverenigbare mogelijkheden. Ze sluiten elkaar niet uit, maar kunnen complementair werken. Om een goede geïntegreerde strategische communicatie te verkrijgen is de juiste mentaliteit van groter belang dan de regels en de huisstijl. De regels zijn dan de neerslag van de afspraken, waar de personeelsleden van de organisatie achter staan. De huisstijl kan omgekeerd gunstig werken op de herkenbaarheid van de organisatie en de motivatie van de personeelsleden.

Voor geïntegreerde communicatie is het wenselijk het totale communicatiescala van een onderneming te overzien en de inhoudelijke aspecten ervan te kennen. Juist vanwege de vele onderlinge relaties tussen de bedrijfsprocessen, -afdelingen en marktpartijen is integratie een complex gegeven. Deze relaties dienen bekend te zijn. Vandaar dat het primaat van de geïntegreerde communicatie aan de zijde van de opdrachtgever ligt. Het feit dat stafafdelingen 'communicatie' in de hiërarchie van de organisatie stijgen en veelal direct onder de directie vallen, illustreert dit feit en het belang dat aan communicatie gehecht wordt.

Aanbod van communicatie-advies

De marktontwikkelingen waarover in het begin van dit artikel sprake was, stellen steeds hogere eisen aan de invulling van een geïntegreerd communicatiebeleid. Omdat de eigen expertise en het

eigen potentieel niet altijd voldoende is om hierin te voorzien, doen bedrijven in toenemende mate een beroep op externe adviesbureaus.

De markt voor communicatie-advies is vrij ondoorzichtig, maar groeit desalniettemin snel. Er zijn diverse soorten bureaus die ieder op hun eigen manier betrokken zijn bij de totstandkoming en uitvoering van het communicatiebeleid.¹⁷

Van oudsher zijn *reclame-adviesbureaus* het meest herkenbaar op de markt voor communicatie-advies. Traditioneel concentreren reclamebureaus zich, zoals de naam al zegt, op één van de communicatie-instrumenten, namelijk reclame. De toegevoegde waarde van reclame-adviesbureaus ligt vooral bij de productie, uitvoering en evaluatie van campagnes. Tegenwoordig richten ze zich ook op andere marketingcommunicatie-instrumenten zoals sales promotion, marketing-PR, direct marketing communicatie, en zelfs op corporate communicatie (corporate reclame, voorlichting aan het personeel). Hiervoor zijn aparte bedrijfsonderdelen gevormd die zich op deze gebieden specialiseren en zien we ook bij verschillende bureaus strategische advies-units ontstaan.

Public Relationsbureaus zijn gespecialiseerd in corporate communicatie en leggen zich in mindere mate toe op de marketingcommunicatie. Binnen PR-bureaus zien we vaak nog een verdergaande specialisatie optreden in zaken als marketing-PR, public affairs, interne PR, financiële PR en crisis-PR. De niveaus waarop PR-bureaus hun diensten aanbieden zijn afhankelijk van de specialisaties die bij het bureau aanwezig zijn. Vaak zien we dat PR-bureaus niet alleen strategisch advies geven, maar beschikken ze, met name voor marketing-PR en interne PR, over eigen creatie-faciliteiten.

Onder invloed van het toenemend besef dat communicatie een management-instrument is, zijn de (*corporate*) *communicatie-adviesbureaus* ontstaan. Communicatie-adviesbureaus richten zich vooral op het strategische communicatie-advies. Ze stellen in overleg met de opdrachtgever de

communicatiedoelstellingen vast en komen binnen de relevante randvoorwaarden tot een optimale selectie van communicatie-instrumenten en -media, zowel voor marketingcommunicatie als voor corporate communicatie. Ze beschikken veelal in beperkte mate over eigen productiefaciliteiten. Doorgaans bezitten ze wel kennis en ervaring over de productie van de gewenste communicatie-uitingen en begeleiden ze de opdrachtgever bij het productie- en implementatieproces, bijvoorbeeld ten aanzien van de keuze en briefing van het reclamebureau of de productie van audiovisuels. Door deze structuur zijn ze goed in staat mediumafhankelijk advies te bieden en communicatieproblemen op het juiste niveau op te lossen.

Ook *marketingadviesbureaus* leveren als onderdeel van hun totale dienstverlening (namelijk 4 P's en 3 R's) communicatie-advies. Dit advies komt voort uit het marketingplan dat ze voor een product of bedrijf formuleren en waarin communicatie (of promotie) één van de pijlers is. Ze leveren een geïntegreerd communicatie-advies, dat zowel betrekking heeft op de marketing- als de corporate communicatie. De nadruk ligt hierbij op de externe communicatie. Binnen de 'productiekolom' voor communicatie concentreren marketingadviesbureaus zich op de inventarisatie- en analysefase. Hierbij maken ze gebruik van marktonderzoek voor bijvoorbeeld imago- of attitude-meting. De uitvoering van de communicatiestrategie wordt veelal overgelaten aan reclame- en/of PR-bureau.

Organisatie-adviesbureaus zijn vaak betrokken bij organisatieveranderingen. Communicatie is belangrijk voor een goede implementatie van de organisatieveranderingen. Organisatie-adviesbureaus profileren zich als management consultants. Omdat communicatie vaker als management-instrument gezien wordt, ontstaan ook binnen organisatie-adviesbureaus afdelingen die zich specifiek richten op het geven van (strategisch) communicatie-advies (rondom organisatieveranderingen). Hiermee bewegen deze afdelingen zich op hetzelfde terrein als de communicatie-adviesbureaus. Voorts houden organisatie-

adviesbureaus zich bezig met adviezen over de functionele communicatie, met andere woorden de interne communicatie tussen afdelingen en personen.

Binnen het aanbod van communicatie-advies zien we dat de verschillende communicatie-instrumenten als specialismen worden ervaren: specialismen die in autonome bureaus met eigen marktmissie worden uitgevoerd, en die een onderdeel uitmaken van een grotere netwerk. Hierdoor kan van elkaars sterkten geprofiteerd worden en kan beter worden ingespeeld op internationale ontwikkelingen of wensen van opdrachtgevers.

Besluit

In dit artikel hebben we geprobeerd het toenevend belang van strategische communicatie te schetsen. Naast de productie-, marketing- en financiële functies van de onderneming wordt de communicatiefunctie van groot belang. Uiteraard is de communicatie geen doel op zichzelf, maar dient het om de identiteit van de onderneming uit te dragen, gunstige images en reputaties bij doelgroepen te vestigen en het personeel te motiveren en te instrueren voor optimale prestaties. Dit vergemakkelijkt de contacten en transacties van de onderneming.

De organisatie en integratie van de strategische communicatie is geschetst, waarbij het primaat van de geïntegreerde communicatie bij de onderneming gelegd wordt. In het communicatieplan worden een aantal stappen doorlopen. Deze planning lijkt op de normale planningscyclus die ook bij andere bedrijfsactiviteiten wordt doorlopen. Externe adviesbureaus met verschillende expertise kunnen hierbij assisteren.

Communicatie is er niet op één plaats in de onderneming. Alle medewerkers in een onderneming communiceren op hun eigen wijze met relatiegroepen en andere afdelingen of medewerkers. De (geïntegreerde) communicatie is verweven met alle bedrijfsprocessen van een onderneming. Zoals het zenuwstelsel de functies, de con-

ditie en het uiterlijk van het menselijk lichaam regelt, zo bepaalt communicatie het functioneren van de onderneming en het gezicht van de onderneming naar buiten toe. Iedere organisatie heeft een bepaalde uitstraling (image of reputatie) en onderhoudt relaties met marktpartijen. Een organisatie kan dus niet niet communiceren. Door bewust te communiceren (= relaties onderhouden, een gunstig image bewerkstelligen en in stand houden) kan een manager zelf bepalen hoe zijn organisatie in de markt staat en hierdoor de ruilverhoudingen gunstig beïnvloeden. Hiermee is communicatie essentieel voor de continuïteit van de onderneming en derhalve een managementvraagstuk bij uitstek.

Noten

- 1 W.F. van Raaij, Creëer een gunstig beeld van uw bedrijf, *Harvard Holland Review*, Nummer 10, voorjaar 1987, pp. 14-20.
- 2 C.M. Storm, Competitie en competentie: van vier P's naar drie R's, *Harvard Holland Review*, Nummer 12, herfst 1987, pp. 7-17.
- 3 E. Peelen, *Relaties tussen Consument en Aanbieder, een Basis voor Herhalingsaankopen*, Proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam, 1989.
- 4 J.M.D. Koster, *Grondslagen van de Marketing-wetenschap*, Leiden: Stenfert Kroese, 1991.
- 5 H. Koeleman, 'Interne communicatie, van mono- naar multi-discipline', in: C.B.M. van Riel en W.H. Nijhof (red.), *Handboek Corporate Communication*, Houten: Van Loghnum Slaterus, 1990, pp. 2.5.4-1-35.
- 6 P. Postma en C. Molenaar, *Database Marketing*, Amsterdam: De Management Bibliotheek, 1990.
- 7 Overigens worden anderszijds de mogelijkheden beperkt zoals voor tabaks- en alcoholreclame, en reclame gericht op kinderen.
- 8 K. Floor en F. van Raaij, *Marketing-communicatie Strategie*, Leiden: Stenfert Kroese, 1989.
- 9 W.H. Nijhof, Corporate Communication, *Tijdschrift voor Marketing*, 25, maart 1991, pp. 32-37.
- 10 PR in de richting van lokale, nationale en Europese overheden.
- 11 Relaties met consumenten/afnemers met betrekking tot service en klachten.
- 12 W.F. van Raaij, 1987.
- 13 G. Franzen en F. Holzhauser, *Het Merk*, Deventer: Kluwer, 1987-90 (acht delen).
- 14 G. Geursen, *Een Hazewind op Gympen. Conceptontwikkeling in de Reclame*, Leiden: Stenfert Kroese, 1990.
- 15 W.F. van Raaij, 'Het marketing-communicatiebeleid: Geïntegreerde communicatie', in: B.G. Klein Wassink en L. Kypers (red.), *Handboek Marketing*, Deventer: Kluwer, 1988, p. V.4.4-01-22.
- 16 KICK = KLM Is Continue Kwaliteit. Zie ook: E. Blauw, *Het Corporate Image*, Amsterdam: De Viergang, 1989, derde druk.
- 17 R. Erkelens, *Vergelijkend Onderzoek naar het Aanbod van Communicatie-advies*, scriptie Erasmus Universiteit Rotterdam, 1990 (verkrijgbaar bij W.F. van Raaij).