

**Kritische succesfactoren
bij het management van
corporate communication**



R. L. A. Adema
C. B. M. van Riel
B. Wierenga

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van CMC (vooronderzoek), Adformatie, Randstad Uitzendbureau en Stichting VSB-Fonds (symposium)

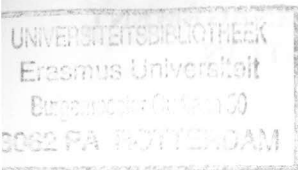
KRITISCHE SUCCESFACTOREN BIJ MANAGEMENT VAN CORPORATE COMMUNICATION

*Resultaten van een onderzoek naar management
van communicatie bij Nederlandse organisaties (MCNO)*

Uitgeverij Eburon
Postbus 2887
2601 CW Delft

ISBN 90-5188-322-0

Drs. R.L.A. Adema
Dr. C.M.B. van Riel
Prof.dr.ir. B. Wierenga



672
m
59

Uitgeverij Eburon
Postbus 2867
2601 CW Delft

ISBN 90-5166-322-6

Ontwerp kft Dick Launspach van Zwiers & Partners, Capelle a/d IJssel
Tekeningen Joop Mommers van Zwiers & Partners, Capelle a/d IJssel
Lay-out Wil Sommeling

Copyright © 1993 R.L.A. Adema, C.B.M. van Riel en B. Wierenga

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

"If you don't know where and how you're going, you're likely to end up somewhere else"

Inhoud

VOORWOORD	ix
EXECUTIVE SUMMARY	xiii
1. INLEIDING	1
1.1 Aanleiding tot het onderzoek	3
1.2 Probleemstelling	5
1.3 Beschrijving werkwijze	6
1.4 Leeswijzer rapport	7
2. THEORIE; HET ONDERZOEKMODEL	9
2.1 Introductie	11
2.2 Het ITO-model	12
2.2.1 De input fase (probleemanalyse en strategie bepaling)	14
2.2.2 De throughput fase (besluitvorming en implementatie)	17
2.2.3 De output fase (evaluatie van communicatie)	20
2.3 Het onderzoekmodel	20
2.3.1 Welke beleidsmatige en organisatorische aspecten spelen een rol bij het 'goed' managen van een concerncommunicatie campagne?	21
2.3.2 Wanneer is er sprake van succes?	23
2.3.3 Het onderzoekmodel	27
2.4 Samenvatting	28
3. DATAVERZAMELING KWANTITATIEVE ONDERZOEK	29
3.1 Introductie	31
3.2 Gehanteerde design	31
3.2.1 Keuze concerncommunicatie campagnes	31
3.2.2 Keuze respondenten	33
3.3 Wijze van vraagstelling	35
3.4 Beschrijving steekproef en response	37
3.5 Beschrijving referentiecampaagne	43
3.6 Samenvatting	46

BELEID EN ORGANISATIE MET BETREKKING TOT CORPORATE COMMUNICATION	47
4.1 Introductie	49
4.2 Organisatorische context	50
4.3 Structurele kenmerken van het corporate communication beleid	50
4.3.1 Inhoudelijke richtlijnen van een corporate communication beleid	50
4.3.2 Coördinatie instrumenten	53
4.3.3 Actoren betrokken bij het 'overall' communicatiebeleid	55
4.4 Campagne specifieke kenmerken	56
4.4.1 Probleemanalyse	57
4.4.2 Strategie bepaling	60
4.4.3 Besluitvorming	65
4.4.4 Implementatie	67
4.4.5 Evaluatie	73
4.4.6 De actoren en hun rol bij de concerncommunicatie campagne	74
4.5 Samenvatting	76
DIMENSIES VAN CORPORATE COMMUNICATION EN HUN RELATIE MET SUCCES	79
5.1 Introductie	81
5.2 Gemiddelde scores over succes, en de achterliggende dimensies, van concerncommunicatie campagnes	81
5.3 Verificatie onderzoekmodel	83
5.3.1 Resultaten factoranalyse	84
5.3.2 Aanpassing model	86
5.4 Invloed van creativiteit, professionaliteit en consistentie op het succes van de campagne	87
5.4.1 Oordeel totale groep van respondenten	87
5.4.2 Verschillen tussen opdrachtgevers en adviseurs	90
5.5 Samenvatting	93
ANALYSE VAN DE RELATIES TUSSEN KENMERKEN VAN CORPORATE COMMUNICATION BELEID EN SUCCES VAN CONCERNCOMMUNICATIE CAMPAGNES	95
6.1 Introductie	97
6.2 Kritische succesfactoren met betrekking tot structurele aspecten van het corporate communication beleid	99
6.2.1 Invloed van de inhoudelijke richtlijnen van het corporate communication beleid	99
6.2.2 Invloed coördinerende instrumenten	102
6.2.3 Invloed van managers en communicatiespecialisten, betrokken bij het meerjaren corporate communication beleid, op het succes van een campagne	104

6.3 Factoren ten aanzien van campagne specifieke aspecten	105
6.3.1 Factoren met betrekking tot de probleemanalyse in in relatie tot het succes van een campagne (A)	109
6.3.2 Factoren met betrekking tot de strategie bepaling in relatie tot het succes van een campagne (B)	111
6.3.3 Factoren met betrekking tot de besluitvorming in relatie tot het succes van een campagne (C)	116
6.3.4 Factoren met betrekking tot de implementatie in relatie tot het succes van een campagne (D)	118
6.3.5 Een element met betrekking tot de evaluatie in relatie tot het succes van een campagne (E)	124
7. KRITISCHE SUCCESFACTOREN BIJ DE ORGANISATIE VAN CONCERNCOMMUNICATIE CAMPAGNES	125
7.1 Introductie	127
7.2 Enkele algemene bevindingen	128
7.3 Twaalf stellingen over kritische succesfactoren bij concerncommunicatie campagnes	130
7.4 Slotbeschouwing	155

LITERATUUR

159

BIJLAGE

163

Voorwoord

Het onderzoek "Management van Communicatie bij Nederlandse Organisaties (MCNO)" is uitgevoerd in de periode mei 1991 tot en met december 1992 bij 30 Nederlandse bedrijven, overheden en non profit-instellingen. Het onderzoek is uitgevoerd door het Corporate Communication Centre van de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Het doel van het MCNO-onderzoek was meer inzicht te krijgen in de samenhang tussen het 'goed' organiseren van het totaal aan communicatie (marketing- en concerncommunicatie) dat door een bedrijf of non-profitinstelling wordt gepleegd en het bereiken van 'succes' op dit gebied. Met behulp van het MCNO-onderzoek is getracht antwoord te geven op de vraag wat 'goed' organiseren en wat 'succes' inhoudt. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in twaalf stellingen waarin de kritische succes factoren bij het managen van corporate communication (in dit geval uit pragmatische overwegingen toegespitst op concerncommunicatie campagnes) is verwoord.

In de wetenschappelijke literatuur is tot op heden weinig aandacht besteed aan de organisatie van de communicatie. Nader onderzoek hiernaar is dus zeer gewenst, mede in het licht van de onduidelijkheid die er ook in de praktijk op dit gebied is.

De onderzoekers hopen dat de resultaten van dit exploratieve onderzoek een eerste aanzet kan vormen voor het verkrijgen van meer inzicht in en handlingsvaardigheid op het boeiende terrein van de organisatie van de communicatie.

Een dergelijk onderzoek is niet mogelijk zonder de steun en stimulans van veel collega's uit zowel de praktijk als de wetenschappelijke wereld.

In de eerste plaats willen wij enkele personen bedanken die ons geholpen hebben bij de opzet van het onderzoek, te weten: S. Mulder (Motivaction, ten tijde van de start van dit onderzoek werkzaam bij CMC), P. Knoers (CMC, initiatiefnemer van het project en als vertegenwoordiger van CMC sponsor van

het kwalitatieve vooronderzoek), H. Nieman (VEA), Prof. W.F. van Raaij (Erasmus Universiteit) en J. van Doorn (PMSvW/Y&R).

Een onderzoek als dit kan alleen worden uitgevoerd indien er respondenten bereid zijn aan een interview deel te nemen. Voor de deelname aan het kwalitatieve onderzoek willen wij de volgende personen bedanken voor hun medewerking: H.B. Arends (Delta Lloyd Verzekeringsgroep), H.R. Berkenbosch (ANWB), E. Blauw (Blauw & Blank), I. Donkervoort (Ministerie van Binnenlandse Zaken), H. van Grieken (Volmac Nederland), J.A. van Grondelle (Sony Nederland), R. van Hasselt (Thomas & Kleijn), J.A. Heemskerk (Van Sluis & Partners), G.S. Hellinga (Nederlandse Spoorwegen), mr. J. Knecht (zelfstandig adviseur), P. Knoers (CMC), P. de Lange (Heineken), A.J.W.C. Polderman (Robeco Groep), L. Smit (Van Dantzig & Lichtenveldt), P. van Straalen (Van Straalen Influence Communications), P.M.N. Schweitzer (Campaign Company), F. Taylor (ABN AMRO), A. van Roon (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), J. Schoenmakers (Quorum), H. Vervoorn (Stichting Reclame- en Marketingonderwijs) en A.C.M. Winninghof (Noordervliet & Winninghof/Leo Burnett).

Voordat op basis van het kwalitatieve onderzoek een mondelinge enquête is afgenomen bij opdrachtgevers en adviseurs die betrokken zijn geweest bij in totaal 30 concerncommunicatie campagnes hebben nog twee personen meegewerkt aan het testen van de vragenlijst. De heren Verhagen (Arbeidsvoorziening) en Van Min (Akzo) willen wij eveneens hartelijk danken voor hun bijdragen aan het aanscherpen van de enquête. Verder willen wij alle respondenten aan het kwantitatieve onderzoek hartelijk dank zeggen voor hun medewerking. Het gaat in alfabetische volgorde om de volgende personen: R.M. Bergmans (Bank Mees & Hope), B. Bertelsen (Veilig Verkeer Nederland), E. Bolk (Randstad Uitzendbureau), M. Boudestein (DDB Needham Worldwide), E.C. Bouwmeester (DSM), M.C. Bouwmeester (Baas en Van Haastrecht), C.F. Brink (Aegon), F. Bruijs (Free-lancer), N. Cramer (BBDO Business Communications), R. Dekker (Equity & Law), J. Donker (PMSvW/ Y&R), J.P.W. van Druten (Bank Mees & Hope), G. Eilander (Trendbox), A.Th. den Engelsens (NIB), E. Elzendoorn (Ministerie van VROM), A.D. Figee (Aegon), M. van der Gaag (Lintas), G. Gerritsen (De Amersfoortse Verzekeringmaatschappij), P.C. van Gool (NIB), J. de Graaff (GGK), H.J. Hadders (McCann Erickson), G. Hafkamp (GGK), M. Hegt (DDB Needham Worldwide), B. Hekkelman (DMB&B), A. Hendriks-Venema (Akzo), M. Hiemstra (Result), E. Hoekstra (Gemeente Groningen), J. Hofstra (DMB&B), L.C. van der Hogen (Ministerie van VROM), H. Holsmuller (Zwitserleven), I. Hoogland (KLM), K. van Jaarsveld (Intertoys), A.R. Janssens (Saatchi & Saatchi Advertising), J.J. Kaal (Baas en van Haastrecht), G. Kok (CMC), C. Kras (Geveke Groep), W. de Laat (ARVH), H.C. Lammerts van Bueren (Nedlloyd), J. Langman (Equity & Law), B. van Loon (BSO), F. Luyendijk (Hollandsche Beton Groep), Z.S.F. Materek (AVEBE),

J. Meinema (Texaco), J.F. Mensink (Anema & Hageman), R.J.G. Meijer (GGK), R. van Min (Akzo), G. Minekus (Minekus/Strategie), Y. Mol (McDonalds Nederland), A.W.A. Muntz (Centraal Beheer), J. Nieuwenhuizen (PPGH/JWT), C.H. Oerlemans (Anema & Hageman), P.J.N. van Os (Vereniging van Expediteurs), R.J.M. Otten (De Amersfoortse Verzekeringmaatschappij), S. Pasma (Geveke Groep), P. Pieper (Texaco), Th. Postma (ARA/BBDP), H.J. Poortman (DV/HV Design Works), J.L.A.M. Roozen (AVEBE), C.A.M. Ruiter (Carat Reklame), M. Schepers (Lintas), K. Schillert (ARA/BBDP), M. Schliesser (BBDO Business Communications), M. Schmidt (Pluspoint), E. Schuhart (CMG), K. Smit (ARVH), T.C.O.M. Smit (PTT Telecom B.V.), Th.P.M. Strengers (Publicis. PCB/Prad), P.G.M. Tans (DSM), S. Teelen (Veilig verkeer Nederland), A.W.H.M. Theeuwes (Theeuwes & Partners), J. Toorenaar (Publicis. PCB/Prad), W. Verboom (Randstad Uitzendbureau), H. Verhagen (Arbeidsvoorziening), M.P. Vincken (Nederlandse Credietverzekering Maatschappij), P. Vinke (Centraal Beheer), R.J. Vogelzang (Nederlandse Credietverzekering Maatschappij), M. de Vos (Pluspoint), W.L. de Vries (Gemeente Groningen), B. Warner (Nederlandse Gasunie), H.P.H. Weijel (Van Luijken), J.A. Werner (Publicis.FCB/Prad), A. van Winden (Artin Advertising & Design), G. Winkel (Result), M. Winkelhuis (PMSvW/ Y&R), R. Wisbrun (PPGH/JWT), W. Wolfs (Arbeidsvoorziening).

Tenslotte willen wij nog enkele collega's bedanken in onze directe omgeving die menigmaal als klankbord hebben gefunctioneerd, te weten G.H. van Bruggen, J. van Rekom en H.J. Riezebos, van de Erasmus Universiteit en M. van den Broek, A. de Keijn, I. Mommers van het Corporate communication Centre voor hun steun in de lange onderzoeksdagen, Dick Launspach voor het ontwerpen van de kافت, J. Mommers voor de tekeningen (beide Zwiers & Partners) en Wil Sommeling voor het lay-out werk.

Rotterdam, 3 maart 1993

Robert Adema
Cees van Riel
Berend Wierenga

Executive Summary

Met de toegenomen druk op communicatiebudgetten wordt het zoeken naar factoren, die het succes en de efficiëntie van communicatie vergroten, steeds intensiever. Nadat de spotlights gericht zijn geweest op zaken die kort kunnen worden samengevat als 'eerst denken dan doen' (betere analyse, heldere strategie formuleren), komen ook andere invloedrijke factoren naar boven, die een belangrijke rol spelen bij een meer effectieve en efficiënte inzet van het instrument communicatie. Hierbij kan in het bijzonder worden gedacht aan alles wat met het management van communicatie van doen heeft, zowel wat betreft het managen van de communicatieprocessen door de vakspecialisten, als de invloed, c.q. de noodzakelijke sturing vanuit het topmanagement op de werkzaamheden van de communicatiespecialisten.

In de tot nu toe verschenen literatuur heeft 'management van communicatie', als één van de aandachtsgebieden van corporate communication, slechts in beperkte mate aandacht gekregen. Meestal is slechts summier en veelal in beschrijvende zin iets te vinden over het feitelijke managen van de communicatieprocessen en de wijze waarop met het brede spectrum aan in- en extern betrokkenen moet worden samengewerkt om de op papier vervatte ideeën in de praktijk ten uitvoer te brengen. Er is nauwelijks aandacht besteed aan de relatie tussen het 'goed' managen van communicatieprocessen door een zender en het daaruit voortvloeien van meer succes met communicatie-inspanningen bij de beoogde doelgroep.

Op grond van deze vragen is door het Corporate Communication Centre van de Erasmus Universiteit Rotterdam, het MCNO-onderzoek (Management van Communicatie bij Nederlandse Organisaties) gestart met de volgende probleemstelling:

"Onder welke beleidsmatige en organisatorische voorwaarden is corporate communication van ondernemingen, overheden en non-profit instellingen succesvol?"

De probleemstelling kan worden onderscheiden in de volgende subvragen:

- 1) Wat is het beleid en de organisatie met betrekking tot corporate communication?
- 2) Welke zijn de belangrijkste (conceptuele) dimensies van corporate communication en hoe zijn deze gerelateerd aan succes?
- 3) In hoeverre is er sprake van een positieve relatie tussen de beleidsmatige en organisatorische voorwaarden bij de besluitvorming over communicatie in organisaties en het succes van communicatie?

Om een antwoord te geven op de bovenstaande probleemstelling is de volgende werkwijze gehanteerd:

- A) Literatuurstudie.
- B) Kwalitatieve interviews met communicatie-experts, (opdrachtgevers en externe adviseurs).
- C) Kwantitatief vervolgonderzoek uitgevoerd (mondelinge enquête bij 86 personen, wederom zowel opdrachtgevers als adviseurs) bij 30 Nederlandse organisaties.

Het onderzoek heeft zich toegespitst op de bestudering van concerncommunicatie *campagnes*, omdat het onderzoekmatig praktisch onmogelijk is de relatie te onderzoeken tussen succes van het *totaal aan inspanningen* op het gebied van 'de communicatie' en de gehanteerde management-aanpak om dit proces effectief en efficiënt te laten verlopen.

Aan de hand van de literatuurstudie is het zogenaamde ITO-model ontwikkeld. Dit model heeft gefungeerd als kader voor het kwalitatieve vooronderzoek. Met behulp van 21 interviews zijn zowel meningen over beleidsmatige en organisatorische voorwaarden bij de besluitvorming over communicatie alsmede relevante aspecten met betrekking tot het succes van concerncommunicatie *campagnes* geïnventariseerd. Uiteindelijk is op basis van de kwalitatieve gesprekken met communicatie-experts het ITO-model aangepast. Aan de hand van dit onderzoekmodel is een vragenlijst ontwikkeld die bij 86 zowel intern als extern verantwoordelijken van 30 concerncommunicatie *campagnes* is afgenomen. De response bedroeg 67%. De opdrachtgevers zijn onderverdeeld in concerncommunicatoren en marketingcommunicatoren; de adviseurs zijn onderverdeeld in strategen en creatieven.

Goed 'managen' van communicatie en 'succes' boeken

De verkregen gegevens met behulp van het kwantitatieve onderzoek zijn geanalyseerd op basis van drie invalshoeken. In de eerste plaats is nagegaan welke structurele kenmerken het corporate communication beleid van de onderzochte organisaties heeft en op welke wijze in deze organisaties

besluitvorming plaats vindt over concerncommunicatie *campagnes*. In de tweede plaats is succes van *campagnes* gemeten aan de hand van het in hoofdstuk 2 besproken onderzoekmodel. Tenslotte is er in de derde plaats een relatie gelegd tussen de mate waarin een campagne succesvol is geweest en de hieraan ten grondslag liggende beleidsmatige en organisatorische factoren bij de voorbereiding en de uitvoering van de betreffende communicatie-activiteiten.

Structurele kenmerken corporate communication beleid

De meeste opdrachtgevende organisaties werken vanuit een op papier vastgelegd corporate communication beleidskader, waarin onder andere een specificatie te vinden is van het beleid ten aanzien van identiteit en imago. De respondenten (adviseurs meer dan opdrachtgevers) zijn in meerderheid van mening dat er gewerkt wordt met een coördinerend orgaan waarin het totaal aan in- en externe vormen van communicatie van een organisatie wordt afgestemd. Veelal is dit coördinerend orgaan ook verantwoordelijk voor de concerncommunicatie campagne.

Besluitvorming over campagne specifieke kenmerken van corporate communication

Het proces van besluitvorming rondom concerncommunicatie *campagnes* vangt aan met de probleemanalyse. Deze fase wordt bij de meeste organisaties doorlopen op een manier die vooraf door de onderzoekers werd verwacht. Creatieven en mediaplanners blijken echter, met name in de ogen van externe adviseurs, in deze fase van de campagne voorbereiding onvoldoende bij de besluitvorming te worden betrokken.

Met de probleemanalyse als uitgangspunt dienen vervolgens besluiten te worden genomen over de te hanteren doelstellingen, doelgroepen en boodschap-concept. Samenvattend hebben de onderzoekers dit omschreven als besluitvorming over de communicatiestrategie. De gehanteerde communicatiedoelstellingen blijken niet altijd op papier te zijn vastgelegd, zeker niet wat de vraag betreft 'wanneer' de doelen moeten worden gerealiseerd. Verder blijken er verschillen in opvattingen te zijn tussen opdrachtgevers en adviseurs over hoe de doelgroepen in de briefing idealiter moeten worden omschreven en hoe exact een prioriteitsstelling dient te worden geformuleerd. Wel blijkt men het roerend eens te zijn over de vraag 'hoe' en 'wat' er moet worden gezegd. Saillant verschilpunt tussen opdrachtgevers en adviseurs is verder nog dat de eerstgenoemde van mening zijn dat de boodschap minder lang mee kan. Op dit punt blijken adviseurs meer geduld te hebben.

Bij de voorbereiding van een campagne moet door verschillende interne en externe personen informatie worden verzameld die als basis kan worden gebruikt om een definitief besluit te nemen over de te hanteren belofte, bewijsovervoering en toonzetting wat betreft de openbaarmaking van de campagne. De onderzoekers hebben dit aangeduid als de besluitvormingsfase, waarin het bereiken van overeenstemming tussen alle actoren ten aanzien van de te formuleren boodschap in de betreffende campagne centraal staat. Bij het (noodzakelijk geachte) bereiken van consensus tussen alle actoren blijkt de Raad van Bestuur een cruciale rol te spelen.

Aandacht krijgen van de Raad van Bestuur lukt kennelijk in veel gevallen wel, hun aandacht er ook daadwerkelijk bijhouden is weer een heel andere zaak. Uit het onderzoek blijkt dat organisaties op vooral twee manieren proberen de geïnvolveerdheid van 'alle' intern en extern betrokkenen vast te houden. In de eerste plaats door te werken met op papier vastgelegde 'gemeenschappelijke vertrekpunten' in de communicatie. In de tweede plaats (vooral de grote organisaties) door met behulp van het coördinerend orgaan de besluitvorming zo veel mogelijk in de juiste banen te leiden. Om het conceptontwikkelingsproces te beheersen lijkt het vanuit een theoretisch perspectief verstandig om de strategische keuzes schriftelijk vast te leggen. In de praktijk blijkt dit niet te worden aanvaard; volgens respondenten werkt dit verstarrend en komt het creatieve proces niet ten goede.

Succes van campagnes

Volgens de bekende draaiboeken die in elk communicatiestudieboek te vinden zijn dient een campagne afgesloten te worden met een evaluatie. Serieus evaluatie-onderzoek kwam bij de onderzochte bedrijven en organisaties slechts weinig voor. De onderzoekers konden zich dus niet baseren op de door de organisaties zelf verzamelde cijfers over het succes van hun campagne. Dientengevolge was het noodzakelijk op een andere manier het succes van de betreffende campagnes in kaart te brengen. In het kwalitatieve vooronderzoek was reeds gebleken dat 'succes' voor communicatiemanagers in de praktijk gelijk gesteld wordt aan daadwerkelijk verandering teweeg brengen in kennis, houding en gedrag bij de vooraf gedefinieerde doelgroepen. Of en in welke mate dit uiteindelijk lukt is, buiten de reeds genoemde zaken met betrekking tot het goed managen van campagnes, sterk afhankelijk van enkele campagnekenmerken. In totaal zijn in het onderzoek achttien campagnekenmerken onderzocht die geacht werden een interveniërende rol te spelen bij het boeken van succes ten aanzien van het teweeg brengen van veranderingen in kennis, houding en gedrag bij de beoogde doelgroepen.

Aan de hand van deze aspecten zijn uiteindelijk drie interveniërende factoren voor de mate van succes gevonden. Deze eerste twee factoren zijn als volgt benoemd: creativiteit (samengesteld uit de aspecten onderscheidend, opvallend, creatief, origineel, verrassend, uniek en humor) en professionaliteit (gekenmerkt door: aanspreken doelgroepen, heldere belofte, kenmerkend voor het ondernemingsbeleid, inlichten eigen medewerkers, geloofwaardig, actueel, en tenslotte herkenbaar). Opvallende derde is de factor 'consistentie'. Op basis van de resultaten van het kwantitatieve onderzoek is duidelijk geworden dat ook de mate van consistentie (bestaande uit de aspecten consequent, samenhangend en uitgegaan van één onderliggend concept), naast de eerder vastgestelde factoren 'professionaliteit' en 'creativiteit', een belangrijk afzonderlijk (campagne)kenmerk is, dat van invloed is op het succes.

Geconcludeerd kan worden dat professionaliteit de belangrijkste factor is voor de mate van succes van een concerncommunicatie campagne. De beide andere factoren (consistentie en creativiteit) leveren echter ook significant bijdragen aan de indicatie ten aanzien van het succes van de concerncommunicatie campagne. Wel is er een tendens waarneembaar dat adviseurs de mate van creativiteit veel belangrijker vinden dan opdrachtgevers. Opdrachtgevers geven aan de mate van creativiteit aanzienlijk minder gewicht mee in de relatie tot de mate van succes, zij vinden professionaliteit belangrijker.

Kritische succesfactoren bij de organisatie van concerncommunicatie campagnes

Aan de hand van het onderzoekmodel is de relatie tussen de beleidsmatige en organisatorische voorwaarden en het succes van concerncommunicatie campagnes in kaart gebracht. Dit heeft geresulteerd in een twaalftal stellingen betreffende kritische succesfactoren bij management van communicatie:

1. Een duidelijk omschreven corporate communication beleidskader, waarbij met name het beleid ten aanzien van identiteit & imago en principes over de inzet van communicatie zijn opgenomen, vergroot de mate van succes van een concerncommunicatie campagne.
2. Het instellen van coördinatie mechanismen, teneinde samenhang in communicatie- en gedragsuitingen te bewaken, draagt beduidend bij aan de mate van succes van een concerncommunicatie campagne.
3. Het vastleggen van gemeenschappelijke vertrekpunten in de communicatie, en in het bijzonder het doorvertalen van deze vertrekpunten naar in- en extern betrokkenen, vergroot de mate van succes van een campagne.
4. Naarmate de betrokkenheid van de Raad van Bestuur toeneemt, neemt de mate van succes van een concerncommunicatie campagne toe.

5. Betrokkenheid van externe adviseurs bij het corporate communication beleid in het algemeen en ten aanzien van een concerncommunicatie campagne in het bijzonder draagt positief bij aan de consistentie en creativiteit van het eindprodukt.
6. Als bij de analyse van het probleem creatieven en/of mediaplanners worden betrokken is de kans op een succesvolle campagne beduidend groter.
7. In de uitwerking van de doelstellingen dragen de antwoorden op de vragen *wie, wat, wanneer, op welke wijze en onder welke randvoorwaarden* aanzienlijk bij aan de mate van succes.
8. Om een concerncommunicatie campagne succesvol te laten zijn, moet het boodschapconcept aan minimaal drie voorwaarden voldoen:
 - Het moet aansluiten bij de ondernemingsstrategie;
 - Het moet op de lange termijn gericht zijn;
 - Het moet onderscheidend zijn ten opzichte van de boodschap van de concurrenten.
9. Uitvoerig vooraf inlichten van eigen medewerkers over het hoe en waarom is essentieel voor het succes van de concerncommunicatie campagne.
10. Consensus tussen opdrachtgevers en hun adviseurs over de aard van het probleem, doelstellingen en boodschap vergroot het succes van een concerncommunicatie campagne.
11. Structureel en planmatig invullen van de communicatie-strategie, op papier vastgelegd in een briefing, kan het creatieve proces verstarren, hetgeen de mate van succes van een concerncommunicatie campagne vermindert.
12. Evaluatie-onderzoek, zonder overleg of in een te vroeg stadium, kan in de percepties van respondenten het creatieve proces verstarren.

De exploratieve aard van het MCNO-onderzoek noodzaakt tot enige voorzichtigheid ten aanzien van de algemene geldigheid van de gevonden onderzoekresultaten. Nader vervolgonderzoek over de relatie tussen goed managen van communicatie en het bereiken van succes zal de nu verkregen inzichten verder moeten toetsen en verdiepen.

HOOFDSTUK 1

Inleiding

