

## Trefwoorden

Perceptiemanagement

Promotie

Publiciteit

## PIET HEIN COEBERGH



*Piet Hein Coebergh MBA doet promotieonderzoek naar het communiceren van strategie.*

*Sinds 2002 is hij partner bij Coebergh Communicatie & PR.*

WEBSITE: [www.coebergh.nl](http://www.coebergh.nl).

E-MAIL: [piethein@coebergh.nl](mailto:piethein@coebergh.nl)

# BEREIK UW STAKEHOLDERS MET PR

## Perceptiemanagement als communicatiemiddel

**Wat typeert sterke merken als Richard Branson, Google, Wouter Bos, Viagra, Easyjet, Amnesty International, Louis Vuitton, Jack Welch en Schiphol? Een uitstekend gevoel voor PR: een sterk profiel en veel, vaak positieve aandacht. Hoe doen ze dat? In dit artikel geven we de essentie weer van effectief perceptiemanagement door positionering, promotie en publiciteit.**

Leidinggevend en ontdekken public relations, afgekort PR, als middel om de perceptie van hun organisatie, producten, ideeën of zichzelf te managen. Gedreven door kritische vragen van aandeelhouders of personeel, de wens om pro-actief openheid over de eigen strategie te betrachten of verleid door de spotlights van de media. Angst, onwennigheid en onbekendheid staan effectieve PR vaak in de weg, terwijl succesvolle leiders – politici, ondernemers, bestuurders – laten zien hoe een sterk imago hun visie vleugels kan geven.

### De opkomst van PR

PR is een krachtig instrument om een onderwerp op een constructieve manier onder de aandacht te brengen. Dat onderwerp kan een persoon, een product, een visie of een organisatie zijn.

Tegelijk is er in Nederland, zeker in vergelijking met Engeland en Amerika, schaarste aan kennis en ervaring om PR daadwerkelijk vorm te geven.

PR heeft veel definities. In dit artikel betekent PR perceptiemanagement: het managen van de perceptie van een individu of groep. PR die rechtstreeks naar stakeholders gaat heet promotie, via de media heet het publiciteit. Deze benadering laat in het midden of PR breed (als synoniem voor corporate communicatie of communicatiemanagement) of beperkt (bijvoorbeeld free publicity binnenhalen) wordt geïnterpreteerd. We moeten perceptiemanagement niet verwarren met spin doctoring. PR behoort integer te zijn. Niet liegen en een respectvolle dialoog met stakeholders zijn essentieel voor robuuste PR.

## Transparante communicatie met stakeholders

### Voordelen/Kansen

Betere relatie met:

1. aandeelhouders
2. de financiële gemeenschap
3. overheden en andere regelgevende autoriteiten

### Andere voordelen:

4. betere zichtbaarheid voor consumenten
5. betere samenwerking met leveranciers
6. verbeterde werknemers-tevredenheid
7. verbeterde waarde van het bedrijf (en de eventuele aandelen)

### Nadelen/Bedreigingen

Mogelijk misbruik van toegenomen kennis door stakeholders zoals:

1. concurrenten (die de strategie gaan dwarsbomen of overnemen)
2. vakbonden
3. overheden en andere regelgevende autoriteiten
4. klanten(organisaties)
5. de financiële gemeenschap

BRON: Higgins (1996)

gingen zien voor het communiceren van strategie door een transparante organisatie (zie tabel 1).

Openheid en transparantie betekenen niet dat alle gevoelige informatie op straat moet komen te liggen. Het betekent dat personen en organisaties eerlijk, zelfbewust en duidelijk aan hun omgeving uitleggen waar ze voor staan, waar ze naar toe willen hoe ze dat willen bereiken. Per saldo levert dit meer medewerking en waardering op dan het tegenovergestelde.

### Waarom reclame niet (meer) helpt...

Veel organisaties besteden het overgrote deel van hun marketingbudget aan dure reclamecampagnes die steeds minder gehoord of gezien worden. Naarmate reclame onvermijdelijker lijkt, sluiten mensen zich er meer vanaf. Terwijl succesvolle PR in de vorm van positieve mond-tot-mondreclame of media-aandacht mensen juist kan boeien en bewegen. Tabel 2 laat zien hoe marketinggoeroes Al en Laura Ries reclame en PR vergelijken.

Tabel 1. Transparante communicatie met stakeholders

### Communiceren met stakeholders

In de huidige samenleving zijn er nauwelijks personen, producten en organisaties te bedenken die zich kunnen handhaven zonder positief imago: het gezicht van vertrouwen en respect. Organisaties staan onder toenemende druk om te communiceren. Consumenten zijn in staat wereldwijd producten en diensten te vergelijken. Organisaties die niet in staat zijn te communiceren waarom de consument voor ze moet kiezen, verliezen hun bestaansrecht. Toch hebben organisaties en hun leiders vaak de grootste moeite om helder en inspirerend te communiceren. Er zijn veel voorbeelden van leiders die spectaculaire communicatieve blunders maken. Dit is geen reden om niet te communiceren, maar wel om goed na te denken over het hoe, waarom en effect van de communicatie.

Veel managers zien een groeiende noodzaak om meer te investeren in communicatie en PR, maar zijn vaak

PR behoort integer te zijn. Niet liegen en een respectvolle dialoog met stakeholders zijn essentieel voor robuuste PR.

terughoudend vanwege hun relatieve onbekendheid met dit terrein. Onderzoek van Higgins en Diffenbach (Higgins, 1996) wijst uit dat topmanagers kansen en bedrei-

Tabel 2. Reclame versus PR

Reclame	PR
1. Vergelijkbaar met de wind: als die aanwakkert doe je je jas dicht (je sluit je af)	1. Vergelijkbaar met de zon: als die sterker wordt doe je je jas uit (je geeft je bloot)
2. Ondiep (beperkte, campagnegebonden informatie)	2. Diep (het onderwerp biedt ruimte voor verdieping)
3. Flitsend (big bang)	3. Langzame opbouw (whispering campaign)
4. Visueel gericht	4. Verbaal gericht
5. Bereikt iedereen	5. Bereikt iemand
6. Controle ligt bij de zender	6. Controle ligt bij de ontvanger
7. Neemt af in belang	7. Neemt toe in belang
8. Duur	8. Goedkoop
9. Ingericht op merkverbreding	9. Ingericht op nieuwe merken
10. Sterk voor bekende namen	10. Sterk voor onbekende namen
11. Grappig	11. Serieus
12. Niet creatief (hoe creatiever de reclame, hoe minder de boodschap aankomt)	12. Creatief (omdat het per definitie iets met nieuwswaarde, dus iets nieuws betreft)
13. Ongelooflijk/ongeloofwaardig	13. Geloofwaardig
14. Merkkonderhoud (brand maintenance)	14. Merkbouw (brand building)

BRON: Ries & Ries, 2002

### Kosten en opbrengsten van PR

Investeren in perceptie management is net zo noodzakelijk als investeren in bijvoorbeeld ICT. Het juiste investeringsniveau is alleen te bepalen aan de hand van de visie, missie en strategie van een organisatie. De visie geeft weer hoe de omgeving verandert, de missie vertelt welke positie de organisatie in die veranderende omgeving ambieert en de strategie biedt een plan en doelen om de missie te realiseren. Het bedrijfsplan, met een visie, missie en strategie, is te vertalen naar een PR-plan.

De werkelijke opbrengst van PR is de bijdrage aan het realiseren van de strategie. Omdat dit voor velen te abstract is, wordt het succes van PR vaak gemeten als het realiseren van free publicity. Aandacht in de media kun je immers becijferen aan de hand van advertentietarieven, ook al zegt dat niets over de kwaliteit en effectiviteit van de PR.

De kosten van PR zitten in de professionele benadering van stakeholders, al dan niet via de media, die de kans op de juiste aandacht maximaliseert. Deze deskundigheid wordt vaak – net als bij reclame – ingehuurd.

### Het PR-plan

Om de gewenste positie in het brein van de stakeholders te veroveren, is een PR-plan behulpzaam. Het PR-plan bevat de volgende onderdelen:

1. Inleiding: aanleiding, achtergrond en opdrachtformulering.
2. Positionering: definiëring wat het onderwerp uniek maakt voor de stakeholders, hoe dat gaat leiden tot beoogd succes, en wat dat betekent voor de kernboodschap die in elke communicatieve uiting terug te vinden moet zijn. De gewenste positionering is vertaald naar:
  - Marktsegmenten: Waar gaan we ons positioneerde onderwerp aanbieden?
  - Doelgroepen: Welke stakeholders hebben welk belang bij ons onderwerp?
  - Doelstellingen: Wat willen we per segment en per stakeholder bereiken ten aanzien van ken-

nis (over het onderwerp van PR), attitude (positieve grondhouding) en gedrag (bijvoorbeeld aanschaf). Doelstellingen moeten SMART zijn gedefinieerd, dus Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

3. Activiteiten ten aanzien van:
  - Promotie: contact met stakeholders via andere kanalen dan de media.
  - Publiciteit: aandacht via de media.
4. Organisatie (wie doet wat?).
5. Planning.
6. Budget.

### Positionering

Positionering betreft het realiseren van de unieke positie die het onderwerp van PR wil bezetten bij de doelgroep, specifieker: in het brein van het individu. PR bereikt die positie met de kernboodschap, die in enkele woorden of beelden communiceert waarom het onderwerp van PR die unieke positie verdient. Een heldere (positionerings)strategie is essentieel voor succesvolle PR. Een rammelende positionering kun je camoufleren met creatieve reclame die weliswaar niet effectief is, maar wel prijzen scoort. Maar een rammelende positionering is de doodsteek voor promotie en publiciteit; de pers prikt er snel genoeg doorheen.

De essentie van positionering is niet iets nieuws bedenken, maar inspeken op (en dat is niet het veranderen van) het brein van de consument (Ries en Trout, 2001). Positionering bepaalt welke boodschap je wilt vertellen – al dan niet via de media – en wat deze boodschap bijzonder maakt voor stakeholders.

### Promotie

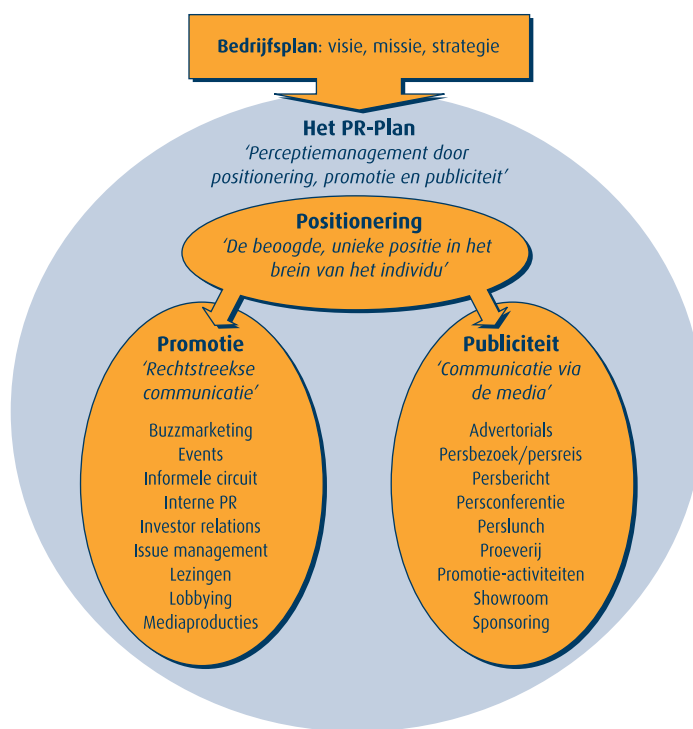
Promotie is PR via andere kanalen dan de media. De doelgroep kan zeer verschillend zijn, variërend van consumenten, tussenpersonen, collega's, opinieleiders, leveranciers, actiegroepen of andere stakeholders. In sommige gevallen kan daar publiciteit aan gekoppeld worden. Enkele veelvoorkomende vormen van promotie zijn:

1. Buzzmarketing: mond-tot-mond-reclame.
2. Events: elke bijeenkomst van twee tot twee miljoen personen met een promotioneel doel.
3. Informele circuit: het eigen (of ingehuurde) netwerk actief inzetten.
4. Interne PR: communicatie met collega's.
5. Investor relations: communicatie met financiële stakeholders (zoals aandeelhouders en analisten).
6. Issuemanagement: participeren in maatschappelijke debatten (zoals over roken of kernenergie).
7. Lezingen geven.
8. Lobbying: lijkt op issuemanagement maar is meer gefocust op een bepaald onderwerp of project (bijvoorbeeld de Olympische Spelen binnenhalen) en minder op het publieke debat.
9. Mediaproducties: het in eigen beheer uitgeven van digitale of gedrukte producties (van jaarverslag en personeelsblad tot jubileumboek, van nieuwsbrief tot website).

### Publiciteit

Publiciteit betekent redactionele aandacht in de media, ter onderscheid van betaalde aandacht door reclame. Publiciteit is in vergelijking met reclame goedkoop en geloofwaardig. Maar de journalist bepaalt uiteindelijk welke publiciteit verschijnt, niet de opdrachtgever. Zowel de media als PR-professionals houden elkaar kritisch in de gaten. Beide groepen zijn immers bezig met een groot goed: nieuws en (het benaderen van) de waarheid. Beide groepen zijn verantwoordelijk voor een soepele doorstroming van informatie en beide groepen hebben de mogelijkheid hier richting en kleur aan te geven.

Organisaties die niet in staat zijn te communiceren waarom de consument voor ze moet kiezen, verliezen hun bestaansrecht.



**Figuur 1. Perceptiemanagement, positionering, promotie en publiciteit**

Om de juiste aandacht in de media te genereren staat er een reeks middelen ter beschikking om de kans op succes te maximaliseren.

Publiciteit is niet alleen afhankelijk van redactionele aandacht van journalisten, maar kan ook als paid publicity verschijnen. Vormen van paid publicity zijn advertorials, sponsoring en product placement (een kruising tussen sluikreclame en sponsoring).

Daarnaast participeert een groot deel van de ondernemingen in Nederland in 'bel & win'-acties en prijsvragen. De meest voorkomende publiciteitsmiddelen zijn:

- **Advertorials:** een advertentie die qua vorm en inhoud lijkt op een redactioneel stuk.
- **Persbezoek/persreis:** een speciaal voor de pers georganiseerde nadere kennismaking, nuttig voor achtergrondartikelen.
- **Persbericht:** een middel om de pers te voorzien van nieuws (let op: de meeste verdwijnen in de prullenbak).
- **Persconferentie:** een alleen bij zeer belangrijk nieuws in te zetten middel om meerdere media tegelijk van dezelfde informatie te voorzien.

- **Perslunch:** een praktische en aangename gelegenheid om de pers informeel – maar wel zakelijk – van informatie te voorzien.

- **Proeverij:** een voor horeca, food & beverage geschikte manier om de pers nader kennis te laten maken met hun product.

- **Promotieactiviteiten:** rechtstreekse communicatie met stakeholders kan nieuwswaarde bevatten.

- **Showroom:** een 'uitleenwinkel' waar stylisten kleding of gebruiksvoorwerpen kunnen uitzoeken voor fotoreportages.

- **Sponsoring:** bij de positionering passende publiciteitsgevoelige profilering.

De samenhang van de gehanteerde PR-begrippen is weergegeven in figuur 1.

### De 5 I's: inzet van promotie en publiciteit

Om communicatie en PR als effectief instrument in te zetten in een complexe, veranderende omgeving moet de communicatie, zoals omschreven in het PR-plan, aan een aantal kenmerken voldoen (Coerbergh, 2004).

1. **Interactief:** alleen door de omgeving (stakeholders) actief te betrekken in het veranderproces kunnen doelen worden bereikt.
2. **Intensief:** bij een bovengemiddelde ambitie past een intensieve communicatie zodat de omgeving zich het belang en de omvang van de verandering goed kan realiseren.
3. **Integraal:** 'Je kan niet niet communiceren' (Paul Watzlawick): nadenken over communicatie betekent nadenken over de consistentie van het gedrag van de organisatie.
4. **Invoelbaar:** Het geloof in de bereikbaarheid van doelen wordt pas serieus als de doelen begrijpelijk, meetbaar en invoelbaar zijn.
5. **Interessant:** mensen komen sneller in beweging als een onderwerp aantrekkelijk en leuk naar voren komt. Een succesvol verandertraject kent niet alleen pushfactoren maar ook pullfactoren: inspiratie en plezier!

*Aandachtspunten voor leidinggevend*  
 Of de opdrachtgever (bijvoorbeeld de CEO, de directeur-groootaandeelhouder of de vice-president Corporate Communications) nu werkt met

Positionering bepaalt welke boodschap je wilt vertellen – al dan niet via de media - en wat deze boodschap bijzonder maakt voor stakeholders.

een interne of externe PR-adviseur, succesvolle PR kent de volgende aandachtspunten:

- Zorg dat de PR-adviseur van alle gevoelige (pers)informatie op de hoogte is.
- Besef dat het PR-proces controleerbaar is, maar de resultaten niet.
- Contacten met de media zijn alleen waardevol als er een goed verhaal te vertellen is.
- PR is een krachtig instrument, maar verwacht niet altijd en meteen voorpaginanieuws.
- De chemie tussen management, PR-professional en media is van belang voor een goede samenwerking.
- Lef en creativiteit vergroten de kans op een mooi verhaal.
- Als je PR niet als volwaardig vak en middel ziet, zal het ook niet tot succes leiden.

*Wat mag de opdrachtgever van de PR-professional verwachten?*

- Het management benaderen met creatieve voorstellen die een bijdrage kunnen leveren aan perceptie management door positionering, promotie en publiciteit.
- Ontwikkelingen in de media volgen voor zover deze voor de klant relevant zijn.
- Het management regelmatig informeren over de voortgang (onder andere via persknipsels, werklijsten, analyses).
- Regelmatig met het management overleggen over ontwikkelingen in de branche en bij de klant.
- Verwachtingen bij de opdrachtgever pro-actief managen: publiciteit genereren is iets anders dan een knop indrukken. De PR-professional houdt er rekening mee dat voor leken PR vaak net zo onbegrijpelijk is als wat een automonteur doet.
- Back-up organiseren om – te

allen tijde, ook in een crisissituatie – de benodigde maximale beschikbaarheid te realiseren.

- De basisactiviteiten managen (basisinformatie, database, knipselservice, perscontacten, persdossiers, training en coaching, woordvoerderschap); ofwel continu speuren naar kansen om in samenwerking met de media het onderwerp de juiste aandacht te geven.

*Welke resultaten mag de opdrachtgever verwachten?*

- Geduld is een schone zaak: de meest succesvolle visies, personen, organisaties en producten stegen langzaam op om langdurig op grote hoogte te blijven. Snelle stijgers zijn doorgaans snelle dalers. Pas dus ook op voor overexposure; te veel in beeld zijn kan stakeholders gaan ergeren.
- Timing is belangrijk. Zo biedt komkommertijd kansen; ook inhaken op een publiciteitsge-

voelige gebeurtenis kan krachtig zijn.

- Reactievermogen is noodzakelijk: het nieuws kan elk moment kansen en bedreigingen bieden. Tempo en beschikbaarheid (mobiel liever niet uit, hooguit op trilstand) zijn kenmerken van PR-professionals.

## Checklist PR-strategie

Onderstaande, samenvattende checklist dient om u te helpen de belangrijkste elementen van het PR-plan op orde te krijgen. De checklist is opgesteld vanuit het perspectief van een organisatie, maar kan evengoed voor de PR van een individu, een product of een idee gebruikt worden:

1. *Vertrekpunt: wat is onze positionering?*
  - 1.1. Wat is onze visie, ofwel: hoe verandert onze omgeving?
  - 1.2. Wat is onze een missie, ofwel: welke positie ambiëren wij in die veranderende omgeving?
  - 1.3. Wat is onze strategie, ofwel: hoe realiseren we onze missie?
  - 1.4. Wat is de hieruit logisch volgende positionering: de unieke positie in het brein van het prospect?
2. *Eindpunt: wat zijn onze communicatie doelen?*
  - 2.1. Welke stakeholders hebben wij, nu en later?
  - 2.2. Wat willen we, gebaseerd op de positionering, dat stakeholders van ons vinden?
  - 2.3. Wat is onze identiteit (= wie zijn wij)?
  - 2.4. Wat is ons imago (= hoe lijken we te zijn)?
  - 2.5. Hoe brengen we identiteit, imago en positionering (= gewenste imago) in overeenstemming?
3. *Onderweg: welke middelen zetten we in?*
  - 3.1. Welk budget is beschikbaar voor marketing en communicatie?
  - 3.2. Welke middelen (promotie, publiciteit) zijn voor welke stakeholders wanneer het meest passend?
  - 3.3. Wie organiseert en coördineert de PR?

## Samenvatting

*Public relations, vertaald als perceptiemanagement, is een krachtig maar in Nederland onderbenut communicatiemiddel. Succesvolle individuen en organisaties laten zien hoe een geloofwaardig en krachtig imago een visie vleugels kan geven. In dit artikel leest u hoe de begrippen positionering, promotie en publiciteit, als onderdelen van perceptiemanagement, u kunnen helpen uw stakeholders te bereiken.*

### AANBEVOLEN LITERATUUR

- Coebergh, H.P.T., 'Communiceer je strategie', in: *Managementjaar 2005: Visie op actuele thema's*, Academic Service, Den Haag, 2004.
- Coebergh, H.P.T., *Het PR-plan*, Kluwer, Deventer, 2005.
- Higgins, R.B., *The search for corporate strategic credibility*, Quorum Books, Westport, 1996.
- Ries, A. en L. Ries, *The fall of advertising and the rise of PR*, HarperCollins, New York, 2002.
- Ries, A. en J. Trout, *Positioning: the battle for your mind*, McGraw-Hill, New York, 2001.

Meer informatie over PR in Nederland:  
[www.publicrelations.pagina.nl](http://www.publicrelations.pagina.nl)