



Noordhoff Uitgevers

# Bedrijfseconomisch communiceren

dr. E. Melse MBA, drs. E.J. Rietstap

Eerste druk



# Bedrijfseconomisch communiceren

Eric Melse

Everdien Rietstap

---

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten

*Ontwerp omslag:* G2K Designers Groningen / Amsterdam

*Omslagillustratie:* iStockPhoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,  
9700 VB Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

Ofschoon iedere poging is ondernomen om de volgens de auteurswet rechthebbenden van het in dit boek opgenomen illustratiemateriaal te traceren, is dit in enkele gevallen niet mogelijk gebleken. In het onderhavige geval verzoekt de uitgever rechthebbende met hem contact op te nemen.

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen / Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-85205-4

ISBN 978-90-01-77805-7

NUR 163

# Woord vooraf

Voor organisaties is effectieve bedrijfseconomische communicatie van groot belang. Bestuurders, directie, managers en medewerkers communiceren regelmatig met elkaar over de status van het bedrijfsplan, het aandachtsgebied van management accounting. Bij de communicatie met de omgeving is wet- en regelgeving van toepassing op de financiële verslaglegging, het aandachtsgebied van financial accounting. Bij beide vormen van bedrijfseconomische communicatie neemt de invloed toe van digitale media. Financiële informatie wordt niet alleen op papier gepubliceerd in het jaarverslag, maar ook digitaal op de website van de organisatie en met interactieve applicaties op mobiele telefoons. In een wereld die bedrijfseconomische communicatie mogelijk maakt op elk moment van de dag moet je weten wat nodig is voor effectieve bedrijfseconomische communicatie.

*Bedrijfseconomisch communiceren* is ontwikkeld voor bedrijfseconomische opleidingen in het hoger onderwijs. In dit boek leer je je vakkennis schriftelijk en mondeling te presenteren. Bijzonder aan deze lesmethode is dat je kennis en vaardigheden geïntegreerd krijgt aangeboden. Zo zal het in de praktijk ook zijn. Je gaat dan immers ook benodigd materiaal verzamelen en daar verslag van doen. Hierbij is het belangrijk dat je niet alleen informatie verzamelt over het functioneren van een organisatie, maar deze informatie ook op een geslaagde wijze kunt communiceren aan de belanghebbenden. Deze manier van communiceren is een belangrijke competentie als student in het hoger onderwijs en als medewerker in een organisatie.

Waarom leer je tijdens je opleiding te communiceren over je vakgebied? Let maar eens op *best practices* in de krant. Als je effectief communiceert over de resultaten van de organisatie draagt dit bij aan het bedrijfsimago. Deze lesmethode beoogt daarom niet alleen je kennis van financiële verslaglegging te vergroten, maar je ook te leren hoe je bedrijfsresultaten effectief communiceert. De directe koppeling tussen de financiële verslaglegging van organisaties en communicatievaardigheden zorgt ervoor dat het boek op verschillende manieren kan worden ingezet tijdens de opleiding. De lesmethode kan gebruikt worden bij vakinhoudelijke modules en binnen communicatiemodules, maar ook worden ingezet bij projectonderwijs. Ook kun je het boek als naslagwerk gebruiken tijdens je stage en afstudeerproject. Hoewel de voertaal in het boek Nederlands is, is de inhoud ook internationaal georiënteerd. De inhoud van de methode richt zich op de Nederlandse en internationale verslaglegging. Zo is er aandacht voor verschillende schrijf- en presentatiestijlen en wordt naast de Nederlandse terminologie meestal ook de Engelse gepresenteerd.

De auteurs bedanken Peter Kuppen en Jos Pouw voor het meelesen tijdens de productie van dit boek. Wij bedanken Gijs Hiltermann, Nicolaas Weeda MSc en Daan van der Kouwe RA voor hun bijdrage aan de hoofdstukken over financial en management accounting.

Rijswijk / Deil, februari 2012

Dr. Eric Melse MBA en drs. Everdien Rietstap



# Inhoud

Inleiding / Studiewijzer 7

## **1 Communiceren binnen een bedrijfseconomische context 9**

- 1.1 Communiceren over bedrijfseconomische onderwerpen 10
- 1.2 Communicatiemodel 12
- 1.3 Communicatieproces 18
  - 1.3.1 Voorbereiden communicatietaak 18
  - 1.3.2 Uitvoeren communicatietaak 20
  - 1.3.3 Evalueren communicatietaak 20
- 1.4 Communicatievormen 21
  - Samenvatting 23

## **2 Rapporteren en presenteren binnen het hoger onderwijs 25**

- 2.1 Communicatieopdrachten binnen de opleiding 26
- 2.2 Rapporteren 26
  - 2.2.1 Onderzoeksrapport 28
  - 2.2.2 Reflectierapport 46
- 2.3 Presenteren 51
  - Samenvatting 60
  - Casusopdrachten 62

## **3 Bedrijfseconomisch communiceren met management accounting 69**

- 3.1 De management accountant of controller 70
- 3.2 Besluitvorming 77
- 3.3 Beheersing 85
- 3.4 Communiceren met plannen en budgetten 86
- 3.5 Communiceren door verrekening 90
- 3.6 Communiceren door verantwoording 92
- 3.7 Prestatiemeting 96
  - Samenvatting 102
  - Casusopdrachten 104

## **4 Bedrijfseconomisch communiceren met financial accounting 107**

- 4.1 Financial accounting 108
- 4.2 Jaarverslaggeving 108
- 4.3 Jaarrekening 116
- 4.4 Jaarverslag en directieverslag 124
- 4.5 Relatie met de accountant 127
- 4.6 Accountantsverklaringen 131
- 4.7 Accountantsverslag en de management letter 134
- 4.8 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 138
- 4.9 Openbaarmaking 140
  - Samenvatting 156
  - Casusopdrachten 157

## **5 Van cijfers naar inzicht 161**

- 5.1 Communiceren met gegevens 162
- 5.2 Tabel 164
  - 5.2.1 Aard van gegevens 164
  - 5.2.2 Percentages 166
  - 5.2.3 Samenhang 167
  - 5.2.4 Afronden 168
  - 5.2.5 Presenteren 169
  - 5.2.6 Tabelstructuur 170
  - 5.2.7 Leesbaarheid 170
  - 5.2.8 Gegevens sorteren 172
- 5.3 Diagrammen 174
  - 5.3.1 Cirkeldiagram 174
  - 5.3.2 Staafdiagram 178
  - 5.3.3 Symbooldiagram 184
  - 5.3.4 Lijndiagram 187
  - 5.3.5 Portfoliodiagram 191
- 5.4 Kleurgebruik 198
  - Samenvatting 201
  - Casusopdrachten 203

**Kernbegrippen 207**

**Literatuuroverzicht 209**

**Illustratieverantwoording 211**

**Register 212**



# Inleiding/Studiewijzer

De lesmethode *Bedrijfseconomisch communiceren* bestaat uit dit boek en de bijbehorende interactieve website. In het boek staat de theorie centraal. De theorie wordt geïllustreerd met voorbeelden uit de beroepspraktijk van nationaal en internationaal opererende bedrijven. Aan het eind van elk hoofdstuk wordt de theorie getoetst aan de hand van casusopdrachten. Ook bevat het boek een kernbegrippenlijst van financieel-economische termen die worden gehanteerd binnen de Nederlandse en Engelse verslaggeving.

Het tweede deel van de lesmethode bestaat uit de internetsite:

[www.bedrijfseconomischcommuniceren.noordhoff.nl](http://www.bedrijfseconomischcommuniceren.noordhoff.nl). Hierop vind je materiaal voor studenten én docenten: achtergrondartikelen, links naar websites en YouTube-filmpjes, voorbeeld- en oefenmateriaal, checklists voor het beoordelen van rapporten en presentaties, digitale bestanden zoals spreadsheets en software voor diagrammen. De site kan actief worden ingezet tijdens de colleges, maar ook gebruikt worden voor zelfstudie en als hulpmiddel bij het uitwerken van opdrachten.

Je kunt bij het bestuderen van de stof als volgt te werk gaan:

- 1 In het boek bestudeer je de theorie en voorbeelden.
- 2 Tijdens het bestuderen van de theorie kun je op [www.bedrijfseconomischcommuniceren.noordhoff.nl](http://www.bedrijfseconomischcommuniceren.noordhoff.nl) achtergrondartikelen bestuderen om je kennis te verbreden en te verdiepen.
- 3 Om te beoordelen of je de theorie ook zelf kunt toepassen, maak je de oefeningen en opdrachten op de website en de casusopdrachten aan het eind van elk hoofdstuk.
- 4 Ook vind je op de website handige checklists om je rapporten en presentaties mee te (laten) beoordelen en software: FolioMap om gegevens mee te visualiseren en Coloritto Colors om figuren te controleren op juiste interpretatie van de gebruikte kleuren.

Als je alle hoofdstukken met succes hebt afgerond, ben je in staat om effectief en efficiënt te communiceren over de bedrijfsresultaten van een organisatie.





# 1

## Communiceren binnen een bedrijfseconomische context

In dit hoofdstuk krijg je antwoord op de volgende vragen:

- Wat is communiceren?
- Wat is bedrijfseconomisch communiceren?
- Welke factoren zijn van invloed op de communicatie?
- Hoe pak je een communicatietaak aan?
- Hoe maak je de keuze tussen mondelinge en schriftelijke communicatie?

---

Communicatie 10

Bedrijfseconomische communicatie 11

Communicatiemodel 12

Interne en externe omgeving 13

Zender 15

Publiek 16

Boodschap 16

Communicatiedoelen 17

Reactie 18

Communicatieproces 18

Vorbereiden communicatietaak 18

Uitvoeren communicatietaak 20

Evalueren communicatietaak 20

Communicatievormen 21

## 1.1 Communiceren over bedrijfseconomische onderwerpen

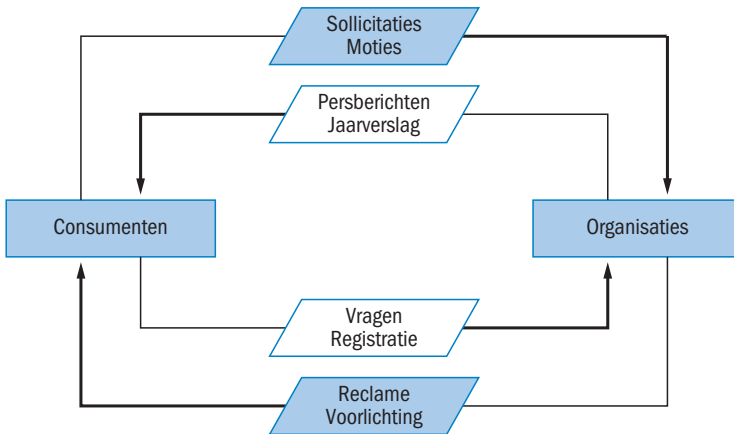
Veel zakelijke ideeën ontstaan op een bierviltje in de kroeg. Om een plan te realiseren en de financiering rond te krijgen, is meer nodig dan een volgeklaad viltje. Je hebt een goed uitgewerkt ondernemingsplan nodig om een organisatie te starten waarbinnen meerdere mensen samenwerken. Ook als de organisatie eenmaal bestaat, onderhoud je mondelinge of schriftelijke zakelijke contacten met belanghebbenden van de organisatie. Dit noemen we communicatie. In deze paragraaf leer je wat bedrijfseconomische communicatie inhoudt en waarom dit belangrijk is voor het functioneren van een organisatie.

### Communicatie

### Bedrijfs-economische communicatie

Communicatie wordt in dit boek besproken vanuit het perspectief van de bedrijfsvoering bij organisaties die actief zijn in het bedrijfsleven. Zij maken deel uit van de economische kringloop tussen de organisatie en de consumenten, te weten werknemers, particuliere afnemers (business-to-consumer), bedrijven (business-to-business) en de overheid. In figuur 1.1 zie je voorbeelden van mondelinge en schriftelijke bedrijfscommunicatie. Bedrijven verkopen hun producten via reclame en voorlichting, klanten registreren zich als klant bij bedrijven. Ook als je solliciteert bij een bedrijf, spreek je van bedrijfscommunicatie. Je zet een formeel communicatieproces in gang dat deel uitmaakt van het personeelsbeleid van een organisatie.

FIGUUR 1.1 Communicatie tussen organisaties en consumenten



Binnen de bedrijfseconomische communicatie heb je te maken met verplichte en verplichtende communicatie. Verplichte communicatie is voorgeschreven door de wet. Zo is een vereniging verplicht om eenmaal per jaar een algemene ledenvergadering te organiseren. Bij verplichtende communicatie neemt de organisatie zelf het initiatief om te communiceren. Het is wenselijk dat je namens de organisatie in contact treedt met de belanghebbenden.

Mondeling en schriftelijk communiceren over bedrijfseconomische onderwerpen is een belangrijk onderdeel van de bedrijfscommunicatie. In dit

boek staat steeds het perspectief van het management centraal. Tijdens je opleiding maak je kennis met gebruikte methoden en technieken op je vakgebied. Deze vormen een taal waarmee je zowel binnen de organisatie kunt communiceren als met betrokken partijen in de omgeving. Hierin spelen financiële feiten vaak een belangrijke rol net als afgeleide metingen als een index of kengetal (ratio). Financiële informatie communiceer je via de interne (hoofdstuk 3) en externe verslaglegging (hoofdstuk 4) van je organisatie.

De wijze waarop je die verslaglegging vorm geeft, helpt je bij het realiseren van je zakelijke doelstellingen. Als basis voor de communicatie staan daarom de rendementseisen centraal. Het management van de organisatie streeft naar zo hoog mogelijke opbrengsten tegen zo laag mogelijke kosten. Je hanteert objectieve normen om het resultaat te meten, zowel bij de werknemer als bij het bedrijf als geheel.

De onderneming doet verslag van het resultaat via de interne en externe communicatie. Bij de financiële verslaglegging moeten de inhoud en vorm van je boodschap voldoen aan formele eisen. Je kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan het jaarverslag dat beursgenoteerde en (semi)publieke ondernemingen moeten publiceren.

Daarnaast houdt je rekening met informele eisen die van invloed zijn op de effectiviteit van je boodschap, zoals bijvoorbeeld de stijl van de tekst, het voorwoord en de vormgeving. Anders gezegd: dat de cijfers kloppen garandeert niet dat de ontvanger van het jaarverslag ze ook positief leest. De bedrijfseconomische communicatie verloopt pas optimaal als je de formele eisen verenigt met de meer informele eisen. De presentatie beperkt zich niet tot het papier waarop het jaarverslag is gedrukt. Steeds vaker staat het jaarverslag op de website van de organisatie, soms zelfs vergezeld van filmpjes. Goed presenteren is daarom een belangrijke vaardigheid voor managers: noodzakelijk voor een effectieve communicatie.

Op grond van de voorafgaande informatie kan bedrijfseconomische communicatie als volgt gedefinieerd worden:

**Definitie**  
bedrijfs-  
economische  
communicatie

**Definitie bedrijfseconomische communicatie:**

- zakelijk contact onderhouden met belanghebbenden organisatie;
- over een bedrijfseconomisch onderwerp;
- bijdrage leveren aan doelstelling organisatie;
- voldoen aan formele eisen interne en externe verslaglegging;
- voldoen aan informele eisen effectieve communicatie.

Uit de inleiding komt al naar voren waarom het zo belangrijk is om te communiceren over je vakgebied. Als je de bedrijfsresultaten van je onderneming effectief communiceert, dan draagt dit bij aan een positief beeld van de organisatie waarvoor je werkt. De belanghebbenden hebben namelijk behoefte aan een goede informatievoorziening en dat is vooral goed begrepen informatie. Effectief communiceren is de boodschap goed overbrengen aan de ontvanger van de informatie. Het belang hiervan wordt onderstreept in het volgende voorbeeld.

Het gaat de goede kant op met de communicatie tussen beursfondsen en beleggers, maar er valt nog steeds veel te verbeteren. Dat schrijft Eumedion, corporate governance-platform voor institutionele beleggers, in een brief aan de commissie-Frijns. Directeur Riens Abma: 'De aandeelhouder heeft het recht om te weten wat de voornaamste bevindingen van de accountant zijn.'

Bron: De Accountant, oktober 2006, p. 30

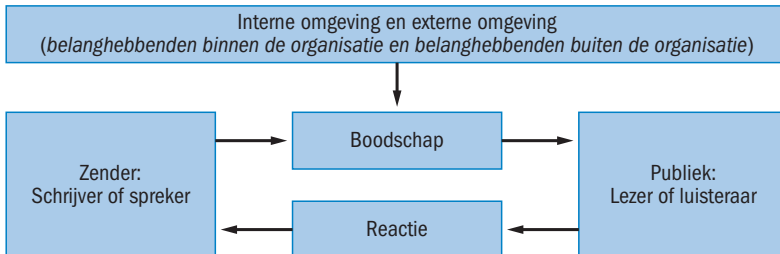
Naast een goed communicatieresultaat is het ook belangrijk dat je op een systematische wijze werkt aan een communicatieopdracht. Dan kost de opdracht je zo min mogelijk tijd. Voor je gaat schrijven of spreken analyseer je de communicatieopdracht. In de volgende paragraaf maak je kennis met het startpunt van elke communicatieopdracht: het communicatiemodel.

## 1.2 Communicatiemodel

### Communicatiemodel

Het communicatiemodel voor bedrijfseconomische communicatie (figuur 1.2) vormt het startpunt voor elke communicatieopdracht. Dit model dwingt je om goed na te denken over de omgeving, de positie van de zender (schrijver of spreker), het publiek, de boodschap, het medium (papier of digitaal) en de gewenste reactie. Dit helpt je bij de voorbereiding van je opdracht.

FIGUUR 1.2 Het communicatiemodel



Het model toont dat bedrijfseconomische communicatie altijd plaatsvindt binnen een omgeving. De zender (de schrijver of spreker) presenteert een boodschap aan een publiek (de lezer of luisteraar). Het publiek kan reageren op de boodschap (reactie). Hieronder volgt een toelichting op de vijf onderdelen van het model.

### Omgeving

#### Omgeving

Bij bedrijfseconomische communicatie oefen je taken uit binnen een professionele en dynamische omgeving. Je houdt ten eerste rekening met de organisatie zelf: de interne omgeving. Je stelt vast wat de doelstelling en gewenste uitstraling van de organisatie is. Het doel en gewenste imago heeft invloed op de communicatie van de onderneming. Het management stelt

regels op voor interne en externe communicatie. Deze moeten aansluiten bij het ondernemingsdoel. In het Jaarverslag 2007 van Essent NV (p. 12) staat de ondernemingsdoelstelling als volgt omschreven: 'Essent is een Nederlands energiebedrijf dat elektriciteit, gas en warmte levert aan huishoudelijke en zakelijke klanten. Wij beschouwen Nederland als onze thuismarkt en zijn ook in toenemende mate actief in Duitsland en België.' Daarnaast speelt de juridische rechtsvorm van de organisatie een rol. De rechtsvorm bepaalt wat en hoe je aan belanghebbenden communiceert. Als je werkt voor een beursgenoteerde onderneming dan ben je verplicht om een jaarverslag te publiceren. Het accent ligt daarbij op de behaalde financiële resultaten. Bij een vereniging, die geen winstoogmerk heeft, ligt dit anders. Je brengt ook een jaarverslag uit, maar de nadruk ligt dan meer op de behaalde ideële resultaten. De rechtsvorm heeft dus consequenties voor de communicatievorm en de inhoud van de boodschap in het jaarverslag. Ten tweede houd je rekening met de externe omgeving. Je communiceert met externe partijen die direct of indirect een belang hebben, zoals bijvoorbeeld de consument, de overheid, de vakbonden en belangengroeperingen. Voor een effectieve communicatie is het belangrijk dat je anticipeert op de wensen en verwachtingen vanuit de externe omgeving. Nu overgewicht een steeds groter maatschappelijk probleem wordt, benadrukt McDonald's in zijn communicatie-uitingen het belang van goede voeding. In het volgende voorbeeld wordt dit gekoppeld aan het menu van de fastfoodketen.

---

#### LEKKER ETEN EN BEWEGEN

Bewust leven betekent de balans vinden tussen gevarieerd eten en voldoende bewegen. Bij McDonald's krijgt dit evenwicht alle aandacht. We werken voortdurend aan een gevarieerd en verantwoord menu waaruit iedereen een weloverwogen keuze kan maken. We bieden heldere informatie over de voedingswaarde van onze producten. En we stimuleren sport en beweging op verschillende manieren.

*Bron: McDonald's, 2012*

---

#### TIP

Op [www.bedrijfseconomischcommuniceren.noordhoff.nl](http://www.bedrijfseconomischcommuniceren.noordhoff.nl) kun je de link vinden naar de website over 'Lekker eten en bewegen'.



Uit dit voorbeeld komt al naar voren dat de interne en externe omgeving dynamisch zijn. Je stelt regelmatig vast welke ontwikkelingen plaatsvinden binnen de interne en externe omgeving: op het gebied van regelgeving, consumentenbehoeften en/of economische ontwikkelingen. Zo is bijvoorbeeld de functie van ondernemingen binnen de economie aan verandering onderhevig. Het is tegenwoordig belangrijk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, afgekort als MVO. Ondernemingen communiceren daarom dat mens en milieu een rol spelen naast het verdienen van geld. Dit komt hun imago ten goede en levert een positieve bijdrage aan de bedrijfsresultaten. Een voorbeeld hiervan is ook weer McDonald's, die wordt beschouwd als een onderneming die een negatieve invloed heeft op mens

en milieu. Deze onderneming stopt daarom veel energie in het verbeteren van haar imago. Dit is af te lezen aan de website van de organisatie: in het voorbeeld wordt duidelijk dat de organisatie streeft naar een duurzame bedrijfsvoering.

-----

From the start, we've been committed to doing the right thing. And we've got the policies, programs and practices in place that allow us to use our size and scope to help make a difference. Because what's good for us, is good for us all.

To do this, we collaborate in ways that some might find surprising: such as fostering sustainable agriculture and fisheries with the help of Conservation International; or working with Greenpeace to develop and maintain a moratorium on soybean production in the Amazon.

Bron: [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com)

-----

Organisaties houden niet alleen rekening met de ontwikkelingen in hun omgeving. De ontwikkelingen dwingen je er ook toe om kritisch naar de bedrijfsvoering te kijken. In het volgende voorbeeld is te zien hoe de functie-eisen voor de controllerfunctie worden afgestemd op veranderingen binnen de omgeving van de onderneming. De veranderende functie-eisen stellen ook andere eisen aan de manier waarop je intern en extern communiceert.

-----

#### VOORBEELD FUNCTIE CONTROLLER

De rol van de controller was reeds sterk aan verandering onderhevig, waarbij hij steeds meer groeide naar de rol van businesspartner. In de huidige omgeving zal dit proces sterk versneld plaatsvinden, waarbij aspecten als creativiteit, lef hebben, scherpzinnig zijn en risico's nemen een integraal onderdeel van de rol van de controller zullen worden. Als architect van de (snelle) aanpassingen zal veel van de controller worden verwacht en geëist.

Bron: Kees van Rooden (2009), *Controllers Magazine*

-----

Als je niet voldoende anticipeert op ontwikkelingen binnen de externe omgeving, kan dit een organisatie duur komen te staan. Zo heeft een burger in 2009 een actie ontketend tegen de ING-Bank vanwege de uitkering van 300 miljoen euro aan bonussen aan managers. Deze activist neemt de bonusuitkering zwaar op en roept klanten op hun rekening op te zeggen. Hij vindt de uitkering niet passend tijdens een economische crisis waarbij de bank 10 miljard euro heeft ontvangen van de Nederlandse overheid.



**Zender: spreker of schrijver**

De zender is degene die de boodschap overbrengt: de schrijver of spreker. Tijdens je studie leer je schriftelijk en mondeling te communiceren om je voor te bereiden op je toekomstige beroep. Je werkt aan projecten, schrijft verslagen en doet eventueel via een stage werkervaring op. Als student en medewerker ben je het gezicht van de organisatie, ook van de opleiding die je volgt. Daarom is het belangrijk dat je goed overkomt. Je communicatiestijl moet passen bij het imago van de organisatie. Organisaties hebben hier regels voor. Dit wordt ook wel de huisstijl genoemd. Hierin wordt omschreven welke toon of welk register passend is in de communicatie-uitingen van de organisatie. Zo schrijft Ikea voor dat zijn medewerkers de klant met je aanspreken, terwijl dit bij een formelere organisatie ongebruikelijk is. Sluit je gedrag, uiterlijk of handelwijze niet aan bij de onderneming, dan kun je in de problemen komen. Dit blijkt uit het volgende voorbeeld over een rechtszaak tussen de KLM en een stewardess.

Zender

1

**DE STEWARDESS MET HET EXTRAVAGANTE UITERLIJK**

**De Zaak.** De 45-jarige stewardess Ilse wordt na twaalf jaar ontslagen door de KLM. Zij zou zich niet houden aan de verzorgingsregels. Ze heeft een tatoeage op haar linkerhand, een oorpiercing en draagt het haar gemillimeterd. Af en toe is zij ook geheel kaal. Zij draagt ook (te) veel ringen.

**Wat zijn de feiten?** Sinds eind 2004 discussiëren werkgever en werknemer over haar uiterlijk. Zij is herhaaldelijk gewaarschuwd. Eenmaal kreeg ze een vliegverbod, zodat haar haar kon aangroeien. Ze sprak met de KLM af de tatoeage te verbergen, onder een pleister of met make-up. Ook zou zij het haar nooit korter dan 1 centimeter dragen. 'Richtlijn is dat uw hoofdhuid is bedekt.' In 2008 wordt na een klacht het haar opgemeten: te kort. Daarna worden 'vaste meetmomenten' afgesproken. Nieuwe klachten zouden niet meer acceptabel zijn. Ze laat weten haar 'lesje eindelijk geleerd' te hebben. Maar die klacht komt toch. Ze wordt in juli 2010 ontslagen.

**Welke verzorgingsregels zijn er en waarom?** Tatoeages en piercings zijn toegestaan, mits niet zichtbaar gedragen. Haar mag niet in onnatuurlijke kleuren en ook niet in 'extravagante' stijlen. Het moet *neatly styled* zijn. Sinds 1 april van dit jaar is – als gevolg van dit conflict – ook vastgelegd dat kaal niet mag, voor vrouwen althans. De KLM zegt zo uniformiteit en herkenbaarheid na te streven. Het merk KLM moet 'betrouwbaarheid en veiligheid uitstralen'.

**Hoe verdedigt de stewardess zich?** Ze zegt dat haar haar in juli wél langer dan 1 centimeter was. De KLM heeft niet gemeten, maar baseerde zich toen op 'het blote oog'. Ook stelt de werknemer al bij indiensttreding zeer kort haar te hebben gedragen. En dat die dracht niet extravagant is of was. Verder mogen mannelijke werknemers wel zeer kort haar dragen. KLM maakt met deze regels ook inbreuk op haar grondrechten, vindt ze. Het bedrijfsbelang weegt niet op tegen haar recht op vrije keuze.

**Hoe motiveert de KLM het ontslag?** De werkgever vindt dat het vertrouwen is beschadigd en zij zich niet als 'goed werknemster' heeft gedragen.

**Hoe oordeelt de rechter?** Die vindt dat de werkgever binnen redelijke grenzen eisen mag stellen aan de representativiteit van personeel. De werkgever bepaalt het beeld van de onderneming. De voorkeuren van de stewardess zijn persoonlijk – niet religieus of cultureel bepaald. Haar functie houdt ook in dat ze passagiers geruststelt of 'een zekere mate van veiligheid biedt'. Het uiterlijk mag 'niet afleiden'. De inbreuk op haar vrijheid is niet onredelijk. Een kaal hoofd is bij vrouwen volgens de rechter maatschappelijk wel extravagant. En: wie ervoor kiest stewardess te worden, accepteert een uniform en strenge regels. Zij kreeg voldoende kansen van haar werkgever en zocht zelf de grens op door het haar zo kort te knippen. Het ontslag is terecht.

*Bron: nrc.next, 6 december 2010*

Ook je functie binnen de organisatie speelt een rol in je communicatie-aanpak. In Nederlandse jaarverslagen schrijft de bestuursvoorzitter het voorwoord, in Britse jaarverslagen de toezichthoudende commissaris – de vertegenwoordiger van de aandeelhouders in het bedrijf. Dit heeft ook gevolgen voor de inhoud. In Britse jaarverslagen wordt daarom meer aandacht besteed aan dividenduitkering dan in de Nederlandse.

#### **Publiek: lezer of luisteraar**

#### **Publiek**

De lezer of luisteraar is de ontvanger van de boodschap. Dit kan het management zijn van de onderneming, zoals bij de management letter, of een extern (internationaal) publiek, zoals bij het jaarverslag van een multinational. Je maakt je een voorstelling van het publiek en houdt rekening met de voorkennis en belangen van je publiek.

Ook denk je na over de houding die je aanneemt ten opzichte van je publiek. Dit hangt samen met de relatie die je hebt met de lezer of luisteraar of de aard van de boodschap die je moet overbrengen. Wil je neutraal, autoritair of onderdanig overkomen? Je schat dit in om de effectiviteit van je boodschap te vergroten.

Vaak is er geen homogeen publiek, maar een heterogeen publiek met variatie in voorkennis en belangen. Als je een advies uitbrengt voor een mogelijke verhuizing van een hoofdkantoor dan zal de manager Financiën geïnteresseerd zijn in de kosten, terwijl de manager Human Resources de personele consequenties wil overzien. In de uitwerking van je tekst of presentatie zul je daar rekening mee moeten houden.

#### **Boodschap**

#### **Boodschap**

De boodschap bestaat uit alle elementen die overkomen op de ontvanger. Deze bestaat uit de verbale informatie – de tekst – en de non-verbale informatie, zoals gebaren, houding en vormgeving. Je stelt bij elke communicatieopdracht vier vragen:

- Welke informatie presenteer je?
- Met welk doel communiceer je?
- Hoe presenteer je de boodschap aan het publiek?
- Welk medium kies je?

Allereerst is het belangrijk om na te gaan welke informatie je presenteert. De informatie stem je af op de lezer. De communicatie kan bijvoorbeeld

intern (balanced scorecard op het intranet) of extern zijn gericht (persbericht over het kwartaalresultaat), of beide (jaarverslag). In het volgende nieuwsbericht uit het economiekatern staan de kwartaalresultaten van Hennes & Mauritz kort besproken. Je ziet dat niet alleen de resultaten worden besproken, maar ook een verklaring wordt gegeven voor de tegenvallende resultaten.

De Zweedse modeketen Hennes & Mauritz (H&M) heeft in het eerste kwartaal minder winst behaald dan verwacht. De tegenvallende resultaten zijn onder meer te wijten aan de hogere katoenprijzen, die de keten niet doorberekent aan zijn klanten.

*Bron: Elsevier, donderdag 31 maart 2011*

Ten tweede stel je vast welk doel je wil bereiken. In de bedrijfseconomische communicatie streef je een van de volgende vier doelen na: informeren, instrueren, overtuigen of adviseren. In de volgende hoofdstukken leer je communicatietaken uitvoeren met het oog op het bereiken van deze doelen. Hieronder vind je een korte toelichting op de communicatiedoelen.

**Communicatie-  
doelen**

**TABEL 1.3** Doelen bedrijfseconomische communicatie

Doel	Taak schrijver of spreker	Voorbeeld
informeren	feiten verstrekken	accountantsverklaring
instrueren	vaardigheid vergroten	handleiding bedrijfsvoering
overtuigen	mening of houding beïnvloeden	presentatie investeringsbeslissing
adviseren	gedragsverandering in gang zetten	adviesrapport

Het doel dat je nastreeft, heeft gevolgen voor de inhoud van de boodschap. Bij een informatieve boodschap wordt het publiek geïnformeerd aan de hand van feiten of verklaringen (zoals in een persbericht dat je stuurt naar de pers), terwijl bij een overtuigende boodschap het publiek wordt overtuigd of geadviseerd (zoals in een management letter of adviesrapport). In beide gevallen is het belangrijk dat het publiek de bedoeling van de schrijver of spreker herkent. De tekst is beter te begrijpen en te interpreteren. Ten derde stel je vast hoe je de informatie aan het publiek presenteert. Je maakt een keuze tussen mondelinge en/of schriftelijke communicatie. In het gedrukte jaarverslag kan gedetailleerdere informatie worden verstrekt dan tijdens een persconferentie over het jaarresultaat. Daarnaast maak je een keuze voor een tekstgenre of spreekgenre. Kies je voor een uitgebreid rapport of een presentatieverslag? Ten vierde kies je voor een medium. Zo kun je je boodschap bijvoorbeeld intern communiceren via intranet, een memo of een personeelsbijeenkomst.

**Reactie**

Het laatste modelonderdeel is de reactie. Hieruit blijkt wat het effect is van de boodschap op de lezer of luisteraar. Soms reageert je publiek direct. Veert de luisteraar op zodra de presentatie begint en stelt deze vragen naar aanleiding van de inhoud? Opent de lezer van de verkoopbrief een nieuwe spaarrekening of legt hij de brief terzijde? Deze directe reacties op de boodschap zijn echter eerder uitzondering dan regel. Veelal zal de reactie indirect zijn (zoals een ongeïnteresseerde blik) of afwijken van het beoogde doel (zoals de verkoop van aandelen naar aanleiding van de bekendmaking van tegenvallende kwartaalcijfers). Ook is een reactie soms lastig te peilen. Kijken de toehoorders met een neutrale blik en worden er geen vragen gesteld? Dan blijft het de vraag of de boodschap is overgekomen. Dit geldt ook voor uitgegeven teksten. De schrijver van een accountantsverklaring kan er bijvoorbeeld niet van uitgaan dat de tekst aanvaardbaar is als hij geen reactie krijgt van zijn opdrachtgever.

Met deze kennis over het communicatiemodel kun je vaststellen hoe je de boodschap het beste over kunt brengen op je publiek. Ook kun je na afloop analyseren waar communicatieproblemen uit voortkomen. Zit dat mogelijk in de weerstand bij de lezer? Ligt het misschien aan de stijl van de tekst? Communicatieproblemen kunnen dus veroorzaakt worden door de medewerkers van de organisatie zelf of het publiek. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van de AFM dat de val van Fortis niet alleen te wijten is aan de misleidende informatie die het bestuur verstrekt. Schadelijke informatie via e-mails en chatsessies van speculanten speelden volgens de toezichthouder ook een rol.

**TIP**

Op [www.bedrijfseconomischcommuniceren.noordhoff.nl](http://www.bedrijfseconomischcommuniceren.noordhoff.nl) vind je een achtergrondartikel over de invloed van de misleidende informatie die via de handelaars de pers bereikte en desastreuze gevolgen bleek te hebben voor het voortbestaan van de bank.

## 1.3 Communicatieproces

Het communicatiemodel is een hulpmiddel bij een effectieve en efficiënte communicatie. Nadenken over de onderdelen van het model helpen je bij het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van de communicatieopdracht. De tekst of presentatie moet immers passen bij de ethische en sociale normen van een organisatie en de verwachtingen die je publiek heeft. In deze paragraaf maak je kennis met de drie stappen naar een geslaagde communicatie: voorbereiden, uitvoeren en controleren.

### 1.3.1 Voorbereiden communicatietaak

Communicatie is gebaat bij een goede voorbereiding. Tijdens je opleiding maak je kennis met de SWOT-analyse, een instrument dat je gebruikt bij strategische besluitvorming. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. De analyse heeft tot doel om de interne en externe factoren voor succes te bepalen. Deze methode is ook te gebruiken

voor het inventariseren van de kansen en bedreigingen voor een geslaagde communicatie binnen of vanuit je organisatie. De analyse voer je uit aan de hand van de volgende vijf stappen:

---

#### **STAPPEN IN VOORBEREIDING COMMUNICATIETAAK**

- Stap 1: Nagaan welke schrijfgeregels gelden binnen de interne en externe omgeving
  - Stap 2: Vaststellen vanuit welke functie je communiceert
  - Stap 3: Vaststellen wie je publiek is
  - Stap 4: Bepalen boodschap en wijze van communiceren
  - Stap 5: Vaststellen gewenste reactie
- 

Deze stappen worden in het voorbeeld geïllustreerd voor het jaarverslag van Philips:

---

#### **STAPPEN VOORBEREIDING COMMUNICATIETAAK JAARVERSLAG PHILIPS**

- Stap 1: interne omgeving: beursgenoteerde onderneming, externe omgeving (regelgeving nationaal en internationaal)
  - Stap 2: bestuursvoorzitter
  - Stap 3: werknemers, (potentiële) eigenaars, belastingdienst, kredietverschaffers en andere stakeholders
  - Stap 4: schriftelijk jaarverslag: de jaarrekening, het directieverslag en de overige gegevens (waaronder de accountantsverklaring)
  - Stap 5: acceptatie verstrekte informatie en bevestiging doelstelling organisatie
- 

Feitelijke informatie kun je op verschillende manieren communiceren. De bedrijfsvoering vraagt om een nadere analyse van de positiebepaling en de wijze van presenteren. Als organisatie communiceer je strategisch. De klant levert de cijfers aan. Jij hebt de taak om een context te creëren waarbinnen de cijfers betekenis krijgen. Deze context kun je manipuleren zonder dat je de waarheid geweld aandoet. Een ex-effectenmakelaar in Joris Luyendijks rubriek 'The City' geeft de noodzaak hiervan aan:

---

'Ik probeer een beetje humor in mijn reports te stoppen, of een scherpe formulering hier en daar. Mensen in de City en financiële journalisten worden dagelijks overladen met informatie. Je moet een beetje opvallen.' Succes boekt hij elke keer als zijn firma wordt genoemd in de media. 'Een advertentie van een paar centimeter in een krant kost duizenden ponden. Maar als ik op de radio ga, noemen ze gratis mijn bedrijf. Net als wanneer een krant een zin citeert uit mijn report.'

*Bron: NRC Handelsblad, 9 februari 2012*

---

Op het moment dat je een goed beeld hebt van je communicatieopdracht en de te voeren strategie, kun je gericht informatie gaan verzamelen, wat de efficiëntie bevordert. Zo kun je op zoek gaan naar een aardige anekdote als je een presentatie voorbereidt of financiële resultaten verzamelen voor het accountantsverslag.

De voorbereidingsstaak neemt een groot deel van de tijd in beslag. Bij adviesrapporten en jaarverslagen besteed je vaak meer tijd aan de voorbereiding dan aan het schrijven van de tekst zelf. Je research hoort bij de communicatietaak, ook al heb je nog geen letter op papier staan. Je legt hiermee een goede inhoudelijke basis voor je schriftelijke of mondelinge communicatietaak.

### 1.3.2 Uitvoeren communicatietaak

Op het moment dat je het materiaal hebt verzameld, kun je aan de slag. De uitvoeringsfase bestaat uit vijf stappen. Je gaat allereerst nadenken over de structuur waarin je de boodschap gaat onderbrengen. Je denkt na over de hoofdstukken van een adviesrapport of zet de grote lijn van een presentatie uit. Bij veel communicatietaken ligt de structuur al vast. In hoofdstuk 2 maak je kennis met bouwplannen voor schriftelijke en mondelinge communicatie. Deze bouwplannen helpen je een tekst, gesprek of presentatie efficiënt uit te werken. Zo bestaan er modellen voor rapporten en presentaties. Als de structuur van je tekst in grote lijnen vaststaat, kun je vervolgens de tekst formuleren. Je hebt houvast aan de structuur en kunt je concentreren op de formulering. Je verwoordt de tekst in een passende stijl. Je tekst hoeft niet in één keer perfect te zijn. Je werkt de tekst snel uit en bent niet te perfectionistisch.

Als je voorlopige tekst af is, las je een controleronde in. Je neemt bij voorkeur minimaal een paar uur afscheid van je tekst voordat je deze controleert. Je moet afstand nemen van de tekst, zodat je deze kunt bekijken vanuit de doelgroep. Je neemt vervolgens tijd om de inhoud, opbouw en formulering van de tekst uitgebreid te bekijken of legt je tekst ter controle voor aan een medestudent of collega.

Als je tevreden bent, is de tekst klaar om in productie te nemen. De tekst kan worden vormgegeven en gedrukt, en de presentatie worden geoefend. Hoeveel tijd dit in beslag neemt, hangt samen met de tekstsoort. Het is ook hier weer belangrijk dat de vormgeving past bij het imago van de organisatie.

Tot slot verspreid je de boodschap onder het publiek. Vooral bij mondelinge communicatie heb je nog invloed op de manier waarop je tekst overkomt. De presentatietechnieken die je toepast en je welbespraaktheid dragen bij aan een effectieve informatieoverdracht. Daarnaast moet je kunnen anticiperen op onverwachte communicatieproblemen. Hapert de technische apparatuur? Is informatie over een overname gelekt naar de pers en willen je medewerkers nog wel luisteren naar wat je hebt te melden?

### 1.3.3 Evalueren communicatietaak

Na afloop evalueer je of je tekst de gewenste reactie heeft opgeleverd. Je inventariseert welke reactie je hebt ontvangen op de inhoud van de boodschap zelf en op de non-verbale communicatie. Als de feedback niet overeenkomt met je verwachting, ga je na of je actie moet ondernemen. Dit is wat ING-topman Jan Hommen deed in 2009. De bank ontving 10 miljard euro overheidssteun en keerde vervolgens bonussen uit aan 1200 managers.

Structureren

Formuleren

Controleren

Produceren

Verspreiden

Naar aanleiding van de negatieve reacties hierop deed Hommen een moreel appel op zijn managers om de bonussen terug te storten.

De drie stappen – voorbereiden, uitvoeren en evalueren – kunnen je helpen bij het effectief en efficiënt communiceren. In de praktijk is communicatie een dynamisch proces. Dit betekent dat je de genoemde stappen niet altijd strikt kunt scheiden. Ook hoeven ze niet per se allemaal evenveel aandacht te krijgen; dit hangt af van de communicatieopdracht. Als je een presentatie voorbereidt, besteed je waarschijnlijk minder tijd aan de formulering dan wanneer je een management letter schrijft. Ook de complexiteit van de opdracht speelt een rol. Als je een standaardbrief schrijft, is het niet nodig om alle vermelde stappen heel expliciet na te lopen.

## 1.4 Communicatievormen

Bij bedrijfseconomische communicatie rapporteer je zowel mondeling als schriftelijk. Beide vormen van communicatie hebben kenmerken waar je rekening mee moet houden. In tabel 1.4 is te zien wat de verschillen zijn tussen schriftelijke en mondelinge communicatie.

**TABEL 1.4** Keuze voor schriftelijke of mondelinge communicatie

Kenmerken boodschap	Schriftelijke communicatie	Mondelinge communicatie
Informatiedichtheid	hoog	laag
Complexiteit	hoog	laag
Lengte	lang	kort
Visualisering resultaten	laag	hoog
Verwerkingstijd	hoog	laag
Contact met het publiek	laag	hoog

Hierna volgt een korte toelichting op de verschillen tussen schriftelijke en mondelinge communicatie. Deze helpen je om een keuze te maken voor je communicatieopdracht.

### Informatiedichtheid

Geschreven teksten zijn meestal informatiedichter dan gesproken teksten. Je kunt in schriftelijke communicatie meer gedetailleerdere informatie kwijt, want de lezer kan zelf bepalen wanneer hij leest en kan een tekst herlezen als hij iets niet begrijpt of heeft onthouden.

De informatiedichtheid van teksten hangt natuurlijk wel af van de tekstsoort. Een persbericht dat je vanuit de organisatie naar journalisten verstuurt werk je uit op één A4, terwijl het jaarverslag van een beursgenoteerde onderneming al snel veertig pagina's omvat. Dit verschil is ook te zien bij mondelinge communicatie, al bestaat ook hier een verschil tussen communicatietaken. Een bedrijfspresentatie van twintig minuten bevat in de regel meer informatie dan een informeel bilateraal overleg met je leidinggevende.

### **Complexiteit**

Daarnaast zijn zakelijke teksten niet alleen gedetailleerder, maar ook ingewikkelder dan speeches, toespraken en gesprekken. De complexiteit is hoger dan bij mondelinge communicatie. Dit geldt niet alleen voor de inhoud, maar eveneens voor de woordkeuze en zinslengte. In mondelinge communicatie gebruik je kortere zinnen en eenvoudigere woorden. Ook maak je vaker gebruik van herhaling, expliciete aankondigingen en verbindingswoorden dan in schriftelijke communicatie.

### **Lengte**

Verder bestaat er een verschil in lengte tussen schriftelijke en mondelinge communicatie. Een lezer kan een tekst even weggelaten. Bij mondelinge communicatie heb je te maken met de spanningsboog van je publiek. Over het algemeen kan een luisteraar niet langer dan twintig minuten geconcentreerd naar je luisteren. Daar houdt je rekening mee als je boodschap presenteert.

### **Visualisering**

Ook de vormgeving van de tekst hangt af van de tekstsoort, de complexiteit van de verstrekte informatie en het imago dat je organisatie uit wil dragen. In een advertentietekst speelt de vormgeving de hoofdrol. Hiermee moet je de aandacht van de lezer trekken. In andere teksten vervult de vormgeving een ondersteunende en/of verduidelijkende rol. Zo zorgen vetgedrukte kopjes en tussenkopjes ervoor dat de lezer de tekst snel kan doorzien, en verduidelijken tabellen, diagrammen en andere figuren de inhoud van de tekst (zie hoofdstuk 5).

Visualiseren speelt ook een belangrijke rol bij mondelinge communicatie. Je kunt hierbij denken aan je non-verbale communicatie zoals kleding en gebaren, de inzet van (audio)visuele hulpmiddelen zoals een diapresentatie, de keuze voor een locatie, etc. Het visualiseren van wat je zegt heeft een positieve invloed op de hoeveelheid informatie die je onthoudt. Je onthoudt gemiddeld 20% van wat je hoort en 50% van wat je hoort en ziet.

### **Verwerkingstijd**

Tussen schriftelijke en mondelinge communicatie bestaat een duidelijk verschil in verwerkingstijd. Een tekst kent een hoge verwerkingstijd. Je lezer kan deze in eigen tempo doorlezen en terugbladeren. Een presentatie of gesprek kent een veel lagere verwerkingstijd. Je moet in een hoog tempo informatie verwerken en daar vaak ook nog adequaat op kunnen reageren. Daarom is het belangrijk dat je publiek begrijpt wat er gezegd is en de lijn van het verhaal kan blijven volgen. Dit betekent dat je je verhaal moet richten op hoofdlijnen en veel aandacht moet besteden aan de structuur van je tekst. Je luisteraars moeten – ook wanneer ze even minder goed luisteren – de inhoud van je verhaal zo goed mogelijk onthouden.

### **Contact met het publiek**

Een laatste verschil tussen schriftelijke en mondelinge communicatie betreft het contact met het publiek. Met een lezer heb je meestal een minder persoonlijk en minder interactief contact dan met een luisterend publiek. Je kunt daarom niet direct anticiperen op de reactie van de lezer en je boodschap bijstellen of corrigeren. Je kunt wel proberen om in de tekst een zo persoonlijk mogelijke band met de lezer te smeden. In een brief of e-mail spreek je de lezer bijvoorbeeld vaak direct aan. Dit is echter wat min-



der gebruikelijk in andere tekstsoorten als rapporten en verslagen, waar het accent meer op de inhoud ligt dan op de band met de lezer.

Een belangrijk kenmerk van mondelinge communicatie is dat het contact met het publiek directer en veelal persoonlijker is. De spreker op een congres kan na afloop van zijn presentatie direct ingaan op vragen van het publiek en tijdens een vergadering wordt vrij snel duidelijk wat de verschillende meningen zijn over een bepaalde kwestie.

## Samenvatting

### Vorbereiden communicatieopdracht: SWOT-analyse

Stap 1: Nagaan welke schrijfgeregels gelden binnen de interne en externe omgeving

Stap 2: Vaststellen vanuit welke functie je communiceert

Stap 3: Vaststellen wie je publiek is

Stap 4: Vaststellen boodschap, communicatievorm en medium

Stap 5: Vaststellen gewenste reactie

Je houdt hierbij rekening met de verschillen tussen schriftelijke en mondelinge communicatie:

Kenmerken boodschap	Schriftelijke communicatie	Mondelinge communicatie
Informatiedichtheid	hoog	laag
Complexiteit	hoog	laag
Lengte	lang	kort
Visualisering resultaten	laag	hoog
Verwerkingstijd	hoog	laag
Contact met het publiek	laag	hoog

### Uitvoeren communicatieopdracht

Stap 1: Materiaal verzamelen en selecteren

Stap 2: Structureren

Stap 3: Formuleren

Stap 4: Controleren

### Evalueren communicatieopdracht

Stap 1: Controleren of het communicatiedoel is bereikt

Stap 2: Nagaan of bijstelling noodzakelijk is