

Cases 1 – 8 ‘Nee’ zeggen tegen routineverzoeken

Case 1. Geknoopte Zwemband: brief aan een Italiaanse detaillist in sportartikelen om een bestelling te retourneren

Kelly Groen hield van zwemmen; vooral omdat je daarmee alle spieren in je lichaam traint zonder je gewrichten te belasten zoals het geval is bij joggen en aerobics. Ze had echter een probleem: het zwembad bij het appartementencomplex waar ze woonde, was te klein. Ze was binnen zes slagen aan de overkant. Ze was meer tijd kwijt met keren dan met zwemmen. Wat kon ze hieraan doen? Ze bedacht de Zwemband.

Op het idee gebracht door surfers die enkelbanden gebruiken om hun surfplank niet kwijt te raken in de golven, ontwikkelde Groen een elastisch koord (te vergelijken met het koord dat bij Bungee jumping wordt gebruikt), dat ze aan haar enkel en de rand van het zwembad kon bevestigen. Nu kon ze eindeloos doorzwemmen ... zonder de overkant ooit te bereiken. Na een paar verbeteringen in haar ontwerp plus de enthousiaste steun van de zwemploeg van de KUL, startte Groen met haar bedrijf.

Ze heeft je al verteld toen ze jou inhuurde om te helpen bij het verwerken van de bestellingen, dat het allemaal niet van een leien dakje is gegaan. Ze is eerst twee jaar lid geweest van een uitvinderbelangenorganisatie om meer te weten te komen over de gang van zaken bij het aanvragen en verkrijgen van een patent. Maar op dit moment stromen de bestellingen voor de Zwemband (à 29.95 euro) uit heel de Lage Landen binnen.

Je hebt vandaag een brief van Isabella Caparelli, eigenaresse van Sports Italia in Milaan, ontvangen. Ze bestelt enthousiast een groot aantal Zwembanden. Caparelli heeft ze in een Amsterdamse sportzaak gezien en ze ‘moet ze hebben’, schrijft ze. Jij hebt de brief meteen naar het kantoor van Groen gebracht.

‘O jee’, riep de uitvindster bezorgd. ‘We zijn nog niet klaar om aan het buitenland te leveren. Ik wist wel dat het snel zou gaan, maar nu al - je zult haar ‘nee’ moeten verkopen.’ Even aarzelde ze, wierp nog een blik op de brief en voegde eraan toe: ‘Maar zeg maar dat we snel groeien en dat we ze (ze keek even op de kalender aan de muur) over een half jaar kunnen leveren. Ik wil zo'n grote bestelling beslist niet mislopen. Doe je best om haar geïnteresseerd te houden, maar hou haar ook niet voor de gek. Ik begin te leren dat eerlijkheid in deze branche beter werkt dan torenhoge verkoopcijfers’, zei ze lachend. ‘Oh, en stuur maar een gratis exemplaar mee.’

Opdracht: Schrijf Isabella Caparelli, de eigenaresse van Sports Italia, Via Arimondi 29-2-121, Milaan, Italië, een beleefde maar hoopgevende afwijzing. Voeg een exemplaar van de Zwemband bij.

Case 2. Te weinig zeepjes: E-mail van Ambachtopia.com

Bij Ambachtopia.com, in Enschede, komen er meer bestellingen voor het Seaside Soap doe-het-zelf pakket binnen dan je kunt leveren. De klanten bestellen het pakket via het gratis nummer en via de bestelservice op het internet. De gekte is begonnen na de eerste advertentiecampaigned van Ambachtopia in de nationale tijdschriften.

Op het plaatje van de advertentie voor het 'zelf-zeep-maken' pakket zag je een zomers strandtafereel met een klein meisje dat in de branding speelt. Naast dit zonnige plaatje stond een kleinere foto van een emmer barstensvol doorzichtige blauwe, gele en groene zeepjes met de vorm van zeedieren die op gekleurde ijsblokjes lijken. Het pakket bevat vormpjes (voor o.a. schelpen, zeesterren en dolfijnen), een blok glycerine zeep van een kilo (genoeg voor 52 zeepjes), lavendelgeur, verf en pipetten. De internetsite biedt zo'n 75.000 producten voor creatieve handvaardigheid, maar het zeep pakket is de grootste hit van het bedrijf sinds de introductie in het voorjaar door de voormalige directeur van de OVC, Harold Schuurhuid.

Met forse financiering van een indrukwekkende lijst van investeerders biedt Ambachtopia.com een uitgebreide reeks producten voor een almaar groeiend aantal knutselaars die nu online kopen. 'Het komt voor dat mensen wel 50 stuks tegelijk van één product bestellen', zei Schuurhuid trots tegen de *Haagse Courant* vlak na het debuut van Ambachtopia. 'Veel winkels zouden zoveel niet in voorraad hebben.'

Bij www.Ambachtopia.com kunnen de klanten het online tijdschrift van Ambachtopia lezen, ideeën en tips uitwisselen op het nieuwsbord, zoeken naar projecten die bij hun niveau passen en de instructies en gebruikerstips lezen van de producten die ze bestellen. Als ze wat huiverig zijn om met hun creditcard via het internet te bestellen, kunnen ze van maandag t/m vrijdag tussen 9.00 en 17.00 met 0800-373-03 bellen en dan krijgen ze een telefonist(e) aan de lijn.

Garen, lint, kaarsen, stempels, het doet er niet toe wat, Ambachtopia.com levert het aan huis. Alles wat een hobbyist maar kan wensen, behalve die populaire Seaside Soap pakketten die zo verleidelijk op je website worden afgebeeld voor slechts 39,01 euro. Je bent zojuist geïnformeerd door je leverancier die de handel rechtstreeks aanlevert, dat ze door de voorraad heen zijn. Ondanks de productieverhoging zullen de nieuwe pakketten pas over zes weken verzonden worden.

Opdracht: Als hoofd klantenservice

<http://www.Ambachtopia.com/shop/customercare/customercare.asp> moet je de klanten per e-mail op de hoogte brengen van de langere levertijd. Klanten kunnen kiezen tussen korting of restitutie. En omdat de Seaside Soap pakketten zo goed verkopen, iets wat investeerders graag zien, zal directeur Schuurhuid jouw boodschap zelf nakijken voor hij de deur uit gaat. Ik zou mijn best doen als ik jou was!

Case 3. Een belastingkwestie: brief van Belastingdienst O&Y die weigert te betalen voor de fout van iemand anders

Tijdens de belastingaangiftepeik van april vorig jaar, belde Hilda Black met de vraag of ze geld kon overhevelen van de ene naar de andere pensioenrekening zonder daarbij belasting te hoeven betalen over eventuele winst. Je antwoordte luidde dat er over zo'n overheveling geen belasting betaald hoefde te worden als die binnen 60 dagen werd uitgevoerd. Je hebt haar ook verteld dat ze belasting moet betalen over de opgebouwde rente van de rekening, als ze later geld van haar pensioenrekening zou halen om haar pensioen aan te vullen.

Vandaag heeft mevrouw Black opgebeld met de mededeling dat ze een aanslag van 1.309,72 dollar van de belastingdienst particulieren heeft ontvangen (wegens verschuldigde rente plus boete) omdat ze geen inkomen uit rente had opgegeven toen ze de aandelen 'waar ik het in april met je over heb gehad' had verzilverd. Je legt uit dat aandelen niet hetzelfde zijn als een pensioenverzekering. Eén verschil is dat mensen die aandelen verzilveren verplicht zijn om in april van het volgende belastingjaar belasting te betalen over iedere vorm van winst.

Je cliënt is niet tevreden. Ze eist *iets op schrift* om aan haar advocaat te laten zien. Ze vindt dat jij haar hebt misleid en jij dus moet opdraaien voor de boete en de aanslag over de rente. Dat bedrag wordt natuurlijk met de dag hoger. Ze is bereid de feitelijke belasting over de transactie te betalen.

Opdracht: Schrijf een brief aan Hilda Black (662 N. Bank Lane, Park Forest, IL 60045) waarin je haar uitlegt waarom je niet bereid bent de boete en de verschuldigde belasting over de rente te betalen die de belastingdienst particulieren haar heeft opgelegd. Je bent van mening dat jou niets te verwijten valt in deze kwestie.

Case 4. Cyber toezicht: memo waarin je de claim van een slachtoffer van 'Verdoken Wacht' afwijst.

Volgende week ga je een bedankbrief schrijven aan Rob Jongbloed van Adavi NV, de producenten van 'Verdoken Wacht' software voor het oplossen van een schijnbaar onmogelijke managementtaak. Er ligt op dit moment echter een claim van een werknemer voor je en je maant jezelf tot kalmte voordat je een antwoord bedenkt.

Jouw bedrijf heet Advertising Inflatables en je specialiteit is het ontwerpen en bouwen van gigantische ballonreplica's om te adverteren op grote warenhuizen, autobandenhandels, garages, fast-foodfilialen, fitnesscentra etc. Je hebt al veel ballonreplica's gemaakt, variërend van een vijftien meter hoge King Kong tot een 'kleine' pizza met een doorsnee van drie meter. Toen je bedrijf van 2 naar 25 werknemers gegroeid was, dacht je dat voldoende werk voor ze te vinden je grootste zorg zou zijn. Je werd beroemd nadat plaatselijke kranten hadden geschreven dat jouw bedrijf reusachtige limonade 'blikjes' voor een reclamefilmje voor de Pepsi Superbowl had gemaakt dat zich afspeelde in de ruimte met echte kosmonauten. De reclame werd nooit uitgezonden maar jouw zaak ging lopen als een trein. Je nam meer ontwerpers, verkopers, medewerkers klantenservice en extra schilders en bouwers aan. Tegenwoordig wordt zelfs het ontwerpen op de computer gedaan en het blijkt dat leiding geven aan de mensen die ze bedienen het lastigste onderdeel van je baan is. Naarmate je bedrijf groter werd, moest je meer op pad. Je moest beurzen bezoeken en presentaties houden. In deze periode stagneerde de productiviteit. Als je eens onverwachts op kantoor verscheen, merkte je dat computerschermen plotseling veranderden. Je werd achterdochtig.

Je besloot de software voor 'cyber toezicht', 'Verdoken Wacht' te installeren, zodat elke aanslag op een toets van de computer geregistreerd werd. Je stuurde je werknemers een memo waarin je ze instrueerde de computer alleen voor bedrijfsdoeleinden te gebruiken en geen persoonlijke e-mail te verzenden. Je vertelde ze ook dat hun handelingen in de gaten gehouden werden. Je vertelde ze niet dat 'Verdoken Wacht' hun werk zou opnemen terwijl je weg was of dat je ze kon volgen op een scherm in je kantoor.

En natuurlijk betrapte 'Verdoken Wacht' twee salesmanagers die 50 tot 70 procent van hun tijd besteedden met het bezoeken van internetsites die niets met hun werk te maken hadden. Je hebt dit op hun salaris gekort zonder ze van tevoren te waarschuwen. Je berichtte ze dat ze niet waren ontslagen, maar een proeftijd kregen. Je vond dit een uiterst schappelijk en verstandig aanbod. Ze zijn allebei goed in hun werk, als ze werken, en het is moeilijk om aan getalenteerd personeel te komen.

En nu eist salesmanager Jardi Harkinton het ingehouden salaris op omdat hij vindt dat je hem 'onrechtmatig hebt bespied'. Maar je advocaten hebben je daarentegen verzekerd dat de rechtbanken bijna altijd de kant van de werkgever kiezen in deze kwestie, vooral als werknemers van tevoren gewaarschuwd waren. De computerapparatuur is van jou en je betaalt een redelijke prijs voor de tijd van je werknemers.

Opdracht: Schrijf een memo waarin je de claim van de heer Harkinton afwijst.

Case 5. Geen kernenergie: brief van SDG&E waarin een verzoek om tegemoetkoming wordt afgewezen

‘Ik ben geen voorstander van kernenergie en ik eis dat je de bijdrage daarvoor aftrekt van mijn rekening’, schreef Walter Wittgen aan de directeur van de San Diego Gas and Electric Company (SDG&E). De directeur heeft de brief aan jou gegeven.

Als hoofd klantenservice kamp je de laatste tijd met stress, overwerk en druk van bovenaf. Vergeleken met de boze klanten, overbezette telefoonlijnen en directeuren die onder druk staan van de nieuwsmedia, stelt meneer Wittgen niets voor. Maar ook zijn probleem hoort bij je werk en zijn brief bereikte je via de directeur zelf, Edwin A. Guiles.

De grootste crisis begon toen de zomerhitte Californië trof. Als eerste voormalig elektriciteitsmonopolist van het land die moest voldoen aan deregulerings-eisen was SDG&E wettelijk verplicht om de werkelijke elektriciteitskosten door te berekenen aan zijn klanten. SDG&E produceert geen elektriciteit meer en evenmin bepaalt zij de prijs. SDG&E koopt het via een nieuwe, open energiemarkt: Power Exchange (PX). De prijzen hangen af van vraag en aanbod en waren tijdens de hittegolf twee keer zo hoog. De klanten moesten ook twee keer zo veel betalen en de prijzen bleven stijgen. Erger nog, SDG&E had de consumenten niet gewaarschuwd, zodat ze verbijsterd en kwaad waren.

De media wierpen zich op de kwestie en politici reageerden. Aangezien een dergelijke deregulering gepland is voor het hele land raakten de gouverneur en zelfs de president van de V.S. erbij betrokken, maar er is nog geen oplossing gevonden. Te laat heeft de afdeling marketing van SDG&E geprobeerd het feit dat de werkwijze van de maatschappij nog steeds onder toezicht staat van een overheidsbedrijf, de California Public Utilities Commission (CPUC) naar buiten te brengen. De nieuwe wetten hielden in dat SDG&E slechts een leverancier van energie werd en dat hun energiecentrales verkocht werden. Ze geven slechts door maar bepalen de prijzen niet. Niettemin zagen de mensen de naam SDG&E op hun torenhoge rekeningen staan en enkelen begonnen werknemers te belagen en eigendom van SDG&E te vernielen.

En toen belde meneer Wittgen. Je telefonisten wezen op de uitleg ‘nucleaire verwijderingsbijdrage’ op de achterkant van zijn rekening: ‘Deze bijdrage is bestemd voor de ontmanteling van kerncentrales’. Zowel de bewoordingen als de bijdrage zelf zijn vastgesteld door de CPUC. Toen Wittgen weer belde, werd hem te kennen gegeven dat SDG&E iedere maand meer dan een miljoen klanten een rekening stuurt en dat ze daarbij gebruik maken van een ultramodern software systeem. Het zou een dure specialist, vanwege de ingewikkelde formules, zeker een uur kosten om iedere maand de hoogte van de rekening van Wittgen te bepalen. Voor een bedrag van 50 cent zou dat niet redelijk zijn. Ook zou er sprake kunnen zijn van foutjes waardoor hij uiteindelijk meer kwijt zou zijn. En de CPUC verplicht SDG&E om de kosten van een specialist in rekening te brengen.

Hoe je onder deze onvoorspelbare omstandigheden omgaat met het kleinste klantenprobleem zou heel makkelijk het nieuws van vanavond kunnen halen. Het zou niet de eerste keer zijn.

Opdracht: Schrijf een beleefde brief waarin je meneer Walter Wittgen (732 La Cresta Boulevard, El Cajon, CA 92021) uitlegt waarom zijn rekening niet aangepast kan worden. De werknemers van SDG&E moeten zelf hun brieven schrijven en persoonlijk ondertekenen. Jouw contactnummer is 1-800-411-SDG&E (7343)ⁱ

Case 6. Het is toegestaan: Memo aan een werknemer van de Fontys Hogeschool waarin videobewaking wordt verdedigd

Misschien was het een voorbeeld van slecht omgaan met werknemers, maar het was geoorloofd. Dat is wat de advocaten van de school jou, chef personeelszaken van de Fontys Hogeschool Eindhoven, hebben verteld nadat je een boze memo van een werknemer van het Small Business Development Center (SBDC) van de school had doorgestuurd.

In haar memo geeft Nancy Kim uiting aan haar afschuw en woede. Ze had ontdekt dat er video-opnamen gemaakt waren van haar toen ze na haar werk achter een kamerscherm haar kantooroutfit verruilde voor haar joggingpak. De videocamera's waren om veiligheidsredenen op de afdeling geplaatst. In het SBDC staat veel dure computerapparatuur en jouw afdeling beveiliging vond dat videobewaking gerechtvaardigd was; ze hadden het vermoeden dat er 's nachts iemand binnendrong. De werknemers op de afdeling waren echter niet ingelicht over de camera's en dat ze 24 uur per dag in werking waren. Jouw afdeling beveiliging heeft misschien gedacht dat dit een goede strategie was om eventuele oneerlijke werknemers op heterdaad te betrappen. Maar als je kijkt naar wat Kim is overkomen, lijkt het eerder een grove en gênante misvatting.

Kim eist excuses en een schadevergoeding van 5000 euro wegens vernedering. Ze heeft nog geen contact opgenomen met haar vakbond of een advocaat, maar ze schermt hiermee. Jouw juridische afdeling benadrukt dat ze geen poot heeft om op te staan; werknemers doen afstand van hun recht op privacy op het moment dat ze de werkvloer betreden. De enige wet waaraan de werkgever zich moet houden met betrekking tot controle van werknemers is die uit 1986: de wet op de bescherming van privacy ten aanzien van elektronische communicatie. Deze wet verbiedt werkgevers om persoonlijke gesprekken af te luisteren. Voor de rest mogen ze het aantal telefoontjes bijhouden, en hoe lang ze duren, hun werknemers op videoband opnemen, e-mail bekijken, de toegang tot het internet in de gaten houden en computerbestanden controleren.

De advocaten van de school hebben je een kopie van een artikel gegeven waarin Robert Smit, de uitgever van het *Tijdschrift Privé* wordt geciteerd. Hij zegt, 'Werknemers zijn afhankelijk van de willekeur van hun werkgevers ... Er bestaat geen bescherming op de werkplek.' In het artikel staat dat volgens een onderzoek van het Verbond van Europese Leidinggevenden 63 procent van de werkgevers in 900 middelgrote en grote bedrijven een of andere vorm van toezicht toepassen op hun personeel en 23 procent daarvan stelt het personeel er niet van op de hoogte. Bovendien gebruikt 16 procent videocamera's om hun werknemers in de gaten te houden.

Wettelijk gezien lijkt het alsof de school in haar recht staat. Maar persoonlijk moet je het wel met Kim eens zijn dat het niet netjes is. Niettemin wil de afdeling juridische zaken Kim ervan weerhouden om met haar vakbondsvertegenwoordiger gerechtelijke stappen te ondernemen. In de hoop dat de school niet al te bezorgd lijkt over het voorval wil de afdeling juridische zaken dat jij het antwoord verder afhandelt. Bied excuses aan, zeggen de advocaten, maar zorg dat ze geen verdere stappen onderneemt. Dit wordt niet eenvoudig, denk je zuchtend.

Opdracht: Schrijf een memo naar Nancy Kim waarin je haar eis van geldelijke compensatie afwijst.

Case 7. Artiestenleed: memo waarin het American Ballet Theater hightech schoenen afwijst

Bij het American Ballet Theater (ABT) waar jij de assistent bent van artistiek directeur Kevin McKenzie, heerst het idee dat je moet lijden voor de kunst. Dit zit al ingebakken sinds het begin van de negentiende eeuw, vanaf het moment dat de eerste ballerina op de spitzen stond. Vele ondernemers houden deze pijnlijke situatie met een hoopvol enthousiasme in de gaten. En al helemaal als ze erachter komen dat dansers wereldwijd zo'n 150 miljoen dollar per jaar aan hun schoenen uitgeven - die 'kleine martelwerktuigen' van karton en satijn (met gelijmd linnen of jute om de punt van de schoen steviger te maken). De roze marteldingen (ca. 50 dollar per paar) gaan zelden langer mee dan één enkele uitvoering.

Een bedrijf als ABT geeft ongeveer 500.000 dollar per jaar uit aan balletschoenen - daarbij komen nog de kosten voor hun huisfysiotherapeut, en al die bezoeken aan chiropractors, pedicuren en chirurgen om pijnlijke nekken, ruggen, knieën en voeten te behandelen. Ondernemers vinden dat er ruimte voor verbetering moet zijn gezien de huidige ontwikkeling op het gebied van orthopedie, materialen die door de ruimtevaartindustrie ontwikkeld zijn en de hightech oplossingen voor de sportmensen van tegenwoordig. Ballerina's behoren zonder twijfel tot de hardst werkende sportmensen ter wereld.

Onderneemster Eliza Minden van Gaynor Minden Inc. heeft ABT pas nog benaderd. Niemand van het balletgezelschap verwijt haar dat ze een oplossing voor het schoenenprobleem wil aanreiken. Ze heeft Michael Kaiser, uitvoerend directeur en lid van de Raad van Bestuur van ABT, benaderd met het voorstel voor nieuwe, duurzame spitzen in ruil voor zijn steun. Het is echt een goed idee. Het is alleen lastig te verkopen aan de traditioneel ingestelde dansers.

De speciale spitzen van Minden bieden een optimale steun en hebben teenkussentjes. Ze kosten maar 70 dollar per paar en kunnen schijnbaar na een voorstelling weer in de goede vorm worden geföhnd (zoals bij Birkenstocks). Toen het prijsbewuste bestuurslid het gezelschap verzocht ze uit te proberen, kreeg jij de opdracht om feedback van de dansers te verzamelen.

Tot nu toe blijven positieve reacties uit. Prima ballerina Christine Dunham zei na een korte proefperiode bijvoorbeeld dat ze nog liever haar voeten gevoelloos laat worden in ijswater, de vreselijkste pijscheuten verdraagt en regelmatig naar haar fysiotherapeut gaat dan de schoenen van Minden te dragen. De anderen zijn het met haar eens. Blijkbaar vinden ze het *leuk* om de traditionele satijnen modellen soepel te krijgen door ze tussen de deur te leggen en met hamers te bewerken om ze vervolgens na één uitvoering van *Coppelia* weg te gooien. Ze vinden de nieuwe schoenen te stug. Dunham voegt hieraan toe, 'Ik ben helemaal gewend aan wat ik doe.'

Je hebt die pezige, puntige voeten achter het podium zien bloeden. Je hebt medelijden met Minden; het *was* een goed idee. Misschien moet ze het eens proberen bij jongere dansers.

Opdracht: McKenzie heeft jou gevraagd om namens hem een interne memo te schrijven aan Michael Kaiser, uitvoerend directeur van het American Ballet Theater waarin je uitlegt waarom de dansers de nieuwe hightech spitzen van Gaynor Minden niet willen. Zorg dat je in je memo de redenen van de dansers en je eigen kijk op de zaak verwerkt. Bepaal zelf of je de directe of de indirecte benadering gebruikt. Voeg een briefje bij je memo aan McKenzie waarin je je keus uitlegt.ⁱⁱ

Case 8. De betaling is onderweg – bijna: brief van Sun Microsystems waarin ze opheldering geven over de late betalingen

Je zou toch denken dat een computerbedrijf een nieuw managementinformatiesysteem probleemloos zou kunnen installeren, niet? De mensen bij Sun Microsystems dachten dat ook, maar ze hadden het mis. Toen ze hun eigen nieuwe managementinformatiesysteem installeerden, gingen er een paar dingen mis, zoals de betalingen aan leveranciers.

Het was gênant toen de leveranciers van Sun om hun geld begonnen te zeuren. Terence Lenaghan, hoofd boekhouding, had de pech dat hij 6000 leveranciers moest vertellen waarom Sun Microsystems de rekeningen niet op tijd had betaald - en waarom ze ook de komende tijd te laat zouden zijn met de betalingen. 'Totdat deze mankementen zijn opgelost, zullen we een deel van de boekhouding handmatig moeten doen', bekende Lenaghan. Dat houdt in dat enkele betalingen aan leveranciers waarschijnlijk ook volgende maand te laat zullen zijn. We kunnen ze maar beter schrijven dat het bedrijf absoluut geen financiële problemen heeft. We willen in geen geval dat ze denken dat het met ons bedrijf bergafwaarts gaat.

Opdracht: Schrijf een brief naar de 6000 leveranciers van Sun Microsystems waarin je uitlegt dat door fouten in het nieuwe managementinformatiesysteem vertragingen in de betalingen zijn opgetreden.ⁱⁱⁱ

Case 9. Al het oude wordt weer nieuw: e-mailbericht waarin verslag wordt gedaan over recent onderzoek naar polyester

Polyester kreeg in de jaren tachtig een slechte naam. Tegenwoordig beleeft het een comeback zowel op mode- als op voedselgebied. Wat? Eten en drinken uit polyester bakjes? Volgens tal van chemische bedrijven – van Dow tot Amoco - is de tijd rijp voor dit idee. Het mag dan wel voor sommige Amerikanen moeilijk te accepteren zijn om een ijskoude Coca Cola te drinken uit een polyester beker, maar experts voorspellen dat een nieuwe generatie plastic veel van de problemen kan oplossen: bijvoorbeeld het verlies van koolzuur en de hittegevoeligheid van de bekertjes die nu worden gebruikt.

Bij de huidige drankflessen is gebruik gemaakt van PET (polyethyleen terephthalaat). Wanneer het wordt blootgesteld aan hitte is PET te poreus om de 'bubbel' vast te houden. Maar PET kan nu vermengd worden met een onlangs ontwikkelde polyester soort die PEN heet (polyethyleen naphthalaat) en zo kan er een nieuwe generatie steviger plastic gemaakt worden. De directeur onderzoek en ontwikkeling polyester groep van Shell, David Richardson, gelooft in het product. 'Over een paar jaar kan ik een smakelijke maaltijd voor je klaar maken waarvan alle ingrediënten uit een polyester verpakking komen.'

Waarom de overgang van aluminium of glas naar plastic? 'Plastic is minder dodelijk dan glas als je er tijdens een voetbalwedstrijd mee gooit', zegt Richard Marion, een leidinggevende bij Amoco Chemical Company.

Luchtvaartmaatschappijen zien het zitten omdat het zo licht is. Hun kleine jumbakjes die ze in de eerste klas gebruiken, zullen minder wegen. De consumenten houden ervan omdat het doorzichtig is, hersluitbaar, licht in gewicht en gemakkelijk gerecycled kan worden. Polyester maakt absoluut een comeback. Maar er blijkt een segment van de bevolking weerstand te bieden tegen deze trend: jonge volwassenen. In een marktonderzoek gaven studenten de voorkeur aan aluminium blikjes. Met een score van 84 procent was aluminium het meest populaire verpakkingsmateriaal.

Het onderzoek geeft aan dat studenten aluminium blikjes lekker vinden aanvoelen (plastic voelt glad aan en is lastiger om vast te houden) en ze denken dat aluminium de drank koeler houdt. Ze geloven ook dat aluminium het koolzuur langer vasthoudt zodat je mond gaat 'tintelen', terwijl plastic koolzuur laat ontsnappen. En verder vinden ze aluminium blikjes 'cool' en plastic flessen 'truttig'.

Jouw marktonderzoeksteam heeft een paar manieren bedacht om iets aan deze beeldvorming te doen. Een mogelijke benadering zou een advertentiecampagne kunnen zijn waarin 'coole' jonge volwassenen te zien zijn die uit plastic flessen drinken. Een andere mogelijkheid is een advertentiecampagne waaruit blijkt dat de nieuwe technologie helpt de 'bubbel' in de plastic flessen te houden.

Opdracht: Als assistent-manager marketing van Coca-Cola schrijf je een e-mail naar je baas, Tom Ruffenbach, TomRuf@marketing.coca-cola.com waarin je je bevindingen meldt en voorstellen doet om dit consumentenvooroordeel te overwinnen.^{iv}

Cases 10 – 12 Negatieve boodschappen over werk

Case 10. Hoe overleef je dit: geen aanbevelingsbrief van de Nationale Bank Roger Honingbron is zeer intelligent, werkt snel en nauwkeurig, ziet er goed uit, en is een van de verwaandste mensen die je ooit bent tegengekomen. Als bedrijfsleider van een filiaal van de Nationale Bank heb je nog nooit eerder een werknemer meegemaakt waar je zo aan geërgerd hebt als aan Roger Honingbron. Maar tijdens het sollicitatiegesprek was hij zo charmant en diplomatisch dat je erin trapte en hem hebt aangenomen.

In het begin was je net als zijn collega's geïmponeerd. Maar in de acht maanden dat hij voor je heeft gewerkt, moest je hem drie keer op het matje roepen en hem herinneren aan de nieuwe wetten op het gebied van ongewenste intimiteiten. Elke gedraging die anderen afleidt of irriteert is verboden. Een van de vele klachten kwam van een vrouw die zei dat hij haar steeds 'schatje' noemde.

‘Een vrouw van zestig moet zich gevleid voelen!’, was zijn verweer.

Bijna al zijn collega's klaagden: ze baalden van zijn arrogantie en zijn niet aflatende geklets over zijn privé-leven verpestte hun dag. Hij maakte grappen over klanten en hij vond het leuk om ruzies tussen werknemers op te stoken. Het moreel was al snel weg.

Het probleem was dat Honingbron, ondanks zijn slechte sociale vaardigheden, een goede accountant was. Zijn kas klopte bijna altijd tot op de cent. Hij was vlug, charmant tegen klanten, en hij leerde snel. Van oudere klanten kreeg je zo veel complimenten over die 'aardige jongeman' dat je nauwelijks kon geloven dat ze het over dezelfde Roger Honingbron hadden. Hoe kon je hem nou ontslaan?

Op een goede dag loste Honingbron zelf je probleem op. ‘Ik heb besloten naar Heerhugowaard te verhuizen’, kondigde hij luidkeels aan. ‘Ik denk dat ze klaar zijn voor mij.’ Je zei stilletjes een dankgebed en accepteerde zijn ontslag aanvraag.

Vandaag heb je van Honingbron een brief gekregen. Hij schrijft dat hij waarschijnlijk aangenomen wordt bij een van die *Survival* programma's op TV. Hij wil een referentie.

Je trekt wit weg. Hij mag dan wel de juiste kwaliteiten hebben om *reality TV* interessant te maken, maar ze ook opschrijven zou overkomen als laster van de kant van een bankdirecteur. Bovendien kun je niet naar eer en geweten zeggen dat hij zo goed kan omgaan met collega's. Tegelijkertijd is het riskant om te weigeren omdat hij heel goed is in zijn vak.

Opdracht: Schrijf een brief waarin je weigert om een referentie te geven zonder dat jij of de bank voor het gerecht gedaagd worden. Gebruik daarbij technieken die je in dit hoofdstuk hebt geleerd. Stuur de brief aan Roger Honingbron, Schelde 8, 1703 JJ Heerhugowaard.

Case 11. Experiment met lieveheersbeestjes: hoe wijs je een sollicitant af voor een baan op de krekelboerderij Fluker Farms

Richard Fluker moest er in 1953 bijna om lachen toen een collega hem vroeg samen een krekelboerderij in Port Allen, Louisiana te kopen. Toen was 300 dollar een heel bedrag. Maar Fluker dacht er eens goed over na en zei uiteindelijk ja; per slot van rekening waren krekels goed visvoer en vissen was al tijden een populaire vrijetijdsbesteding in Louisiana.

Fluker senior wist toen natuurlijk niet dat het bedrijf dat hij aan zijn zoon, David Fluker, naliet op een goede dag een jaarmzet van 6 miljoen zou hebben. Maar dat betreft niet alleen krekels. Fluker Farms heeft handig ingespeeld op de toenemende belangstelling voor huisdieren (bijvoorbeeld reptielen). Het bedrijf levert nu levende krekels, meelwormen en leguanen aan dierenwinkels, dierentuinen en universiteiten over de hele wereld. Bovendien verkopen ze ook 'droge goederen' (zoals gevriesdroogde krekels), riemen van slangenleer en andere accessoires. Voor de dapperen onder ons brengt Fluker Farms zelfs krekels met een laagje chocola op de markt – een grote hit op vakbeurzen, vooral als de proevers een button krijgen met de tekst 'Club van Insecteneters'.

Maar Fluker Farms is een serieus bedrijf en het aantal mensen dat er wil werken is net als het bedrijf flink gegroeid. Als personeelschef is het jouw taak om de sollicitanten te beoordelen.

Vorige week heb je met twaalf kandidaten gesproken voor een baan op de afdeling onderzoek en ontwikkeling. Het bedrijf is op zoek naar andere beestjes waar het zijn voordeel mee kan doen en onderzoekt of ze geschikt zijn als diervoer en hoe lang ze goed blijven in de winkel in levende en gevriesdroogde vorm. Nu dierenwinkels steeds groter worden, stijgt ook de vraag naar nieuwe soorten voer. Dus de onderzoeker die je aanneemt moet op de hoogte zijn van de eetgewoonten van reptielen en vogels, moet de levenscycli kennen van insecten en moet bovendien in het bezit zijn van genoeg fantasie om met nieuwe ideeën te komen en kunnen bedenken hoe je die winstgevend kunt maken. Het is niet makkelijk om daar de juiste persoon voor te vinden.

Opdracht: De kandidaten waar je mee hebt gesproken, hebben allemaal uitstekende referenties, meerdere universitaire graden en een onderzoeksachtergrond. Maar slechts één kandidaat, Maria Richter, had de juiste persoonlijkheid voor Fluker Farms: de combinatie van fantasie, kennis en vindingrijkheid waar jij naar op zoek bent. Bovendien heeft ze vijf jaar onderzoek gedaan naar reptielen, is ze doctor in de zoölogie en heeft ze ook nog marketing gestudeerd. Nu is het aan jou om afwijzingsbrieven te schrijven aan de andere kandidaten. Je begint met een brief aan Werner Speker, die je meteen aardig vond maar die na zijn afstuderen voornamelijk onderzoek heeft gedaan naar katachtigen. Zijn adres is: 4265 Broadview Road, Baton Rouge, LA 70815.^v

Case 12. In het belang van je familie: ontslag nemen per e-mail

Je broer, Ruben N. Rodriguez jr., begon in 1969 met slechts 12.000 dollar het familiebedrijf Los Amigos Tortilla Manufacturing NV. Terwijl Los Amigos groeide, heb jij de familie onderhouden met je inkomen als directeur marketing van de Latijns-Europese divisie van IBM. Op dit moment bedraagt de jaaromzet van het in Atlanta gevestigde Los Amigos zo'n 4,5 miljoen dollar en de vooruitzichten zijn goed.

Ruben heeft je gevraagd om ontslag te nemen bij IBM en bij Los Amigos te komen werken. Je besloot eerst wat onderzoek te doen. Je hebt ontdekt dat bedrijven met Spaanse eigenaren het gemiddeld beter doen dan Europese. Je hebt tevens ontdekt dat veel leidinggevendenden met een Spaanse achtergrond weggaan bij grote bedrijven om een eigen zaak te beginnen. Jij wil ook deel uitmaken van deze verrassende trend, niet alleen uit winstoogmerk maar ook omdat je van je familie houdt en je broer wilt helpen bij het verder ontwikkelen van het bedrijf. Nadat je de zaak van alle kanten had bekeken, heb je een besluit genomen: je hebt je verzoek tot ontslag ingediend bij IBM. Vandaag heb je een e-mail ontvangen van de vice-voorzitter van de divisie. Hij wil graag dat je blijft en biedt allerlei leuke extraatjes zoals vijf extra vakantiedagen, een duurdere lease-auto en een salarisverhoging van 10.000 dollar per jaar.

Opdracht: Schrijf een e-mail naar de vice-voorzitter van je divisie, George Packard – GPackard@lad.ibm.com, waarin je hem bedankt voor het aanbod. Leg hem uit waarom je ontslag neemt en beveel Consuela Vargas aan als je opvolger. Je hebt vijf jaar met haar samengewerkt en volgens jou zou ze een uitstekende directeur marketing zijn. Vargas spreekt niet alleen Spaans en Portugees maar heeft ook een belangrijke rol gespeeld bij het totstandkomen van transacties tussen IBM en verschillende Latijns-Europese landen. Ze is ook nog eens een briljante strategisch denker.^{vi}

Noten

ⁱ Vrij naar Dan McSwain, 'Consumers Could Owe \$1,4 B for Cuts', *North County News*, 20 augustus 2000, A1. R.J. Ignelzi, 'Now, Bill Can Be Clearer than Mud/But That Won't Ease E-1' op 29 augustus 2000,

www.uniontrib.com/news/utarchives/cgi/idoc.cgi?589762+unix++www.uniontrib.com..80+Union-Tribune+Union-Tribune+Library+Library++%28sdge%29;

Craig D. Rose, 'Power Industry Politics': Ominous signs point to higher electricity bills', *San Diego Union-Tribune*, 22 juli 2000, A-1 op 29 augustus 2000

www.uniontrib.com/news/utarchives/cgi/idoc.cgi?585891+unix++www.uniontrib.com..80+Union-Tribune+Union-Tribune+Library+Library++%28sdge%29.

ⁱⁱ Michelle Higgins, 'The Ballet Shoe Gets a Makeover, But Few Yet See the Pointe', *Wall Street Journal* 8 augustus 1998, A1, A6.

ⁱⁱⁱ Pascal Zachary, 'Sun Microsystems Apologizes in Letter for Late Payments', *Wall Street Journal*, 11 oktober 1989, B4.

^{iv} Peter Fritsch, 'It's Lighter Than Glass and Hurts Less When Thrown, But Can Plastic Stack Up?' *Wall Street Journal*, 25 juli 1996, B1

^v 'Entrepreneurs across America', *Entrepreneur Magazine Online*, www.entrepreneurmag.com/entmag/50staes2.hts op 25 juni 1997.

^{vi} Patti Bond, 'Hispanics Display Growing Muscle in Entrepreneurship', *Atlanta Journal-Constitution*, 11 juli 1996, B1.