



Voor alle spelers

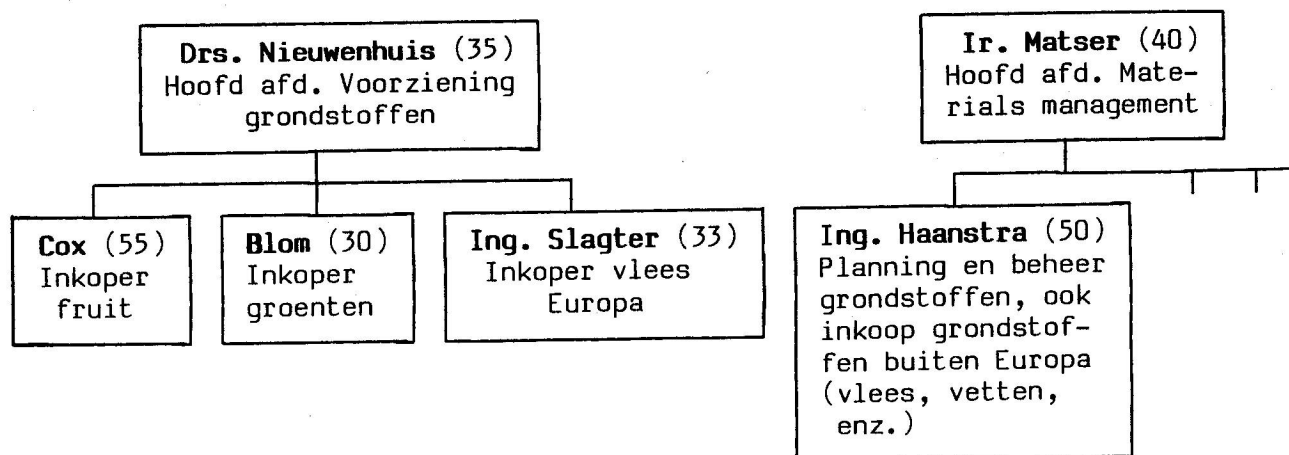
praktijkgeval: 6318.901.a
FG-HG/LG

"SUPER-FOOD": DE NIEUWE CHEF

Algemene informatie

In het levensmiddelen-produktiebedrijf "Super-Food B.V." hebben verschillende grote en kleine reorganisaties plaatsgevonden. Door de toenemende concurrentie moet meer dan ooit op de goede kwaliteit en op lage kosten worden gelet. Dienengevolge moeten verschillende afdelingen hun inspanningen vergroten en bovendien nog personeel afstoten. Ook de afdeling "voorziening grondstoffen" werd de laatste twee jaar al zeer gestroomlijnd. Het aantal inkopers werd van 8 tot 4 teruggebracht, mede doordat er een wijziging in het inkoop-/verkoopbeleid is gekomen. Vroeger kocht het bedrijf sommige grondstoffen in en kon deze bijzonder winstgevend aan andere producenten verkopen. Nu mag alleen nog voor eigen produktie worden ingekocht. Hierdoor werden 4 mensen bespaard, zonder dat dit voor de bedrijfsresultaten nadelige gevolgen had. De reorganisaties zijn op gang gebracht, toen 2 jaar geleden de oude chef inkoop grondstoffen, de heer Den Oude, gepensioneerd werd.

Een van de inkopers met de meeste bedrijfservaring, de heer Cox, is daarna 1½ jaar waarnemend hoofd van de afdeling geweest, totdat een half jaar geleden de heer Nieuwenhuis, uit een verkoopafdeling, definitief tot hoofd van de afdeling "voorziening grondstoffen" werd benoemd. Een andere inkoper, de heer Haanstra, werd overgeplaatst naar de afdeling planning en beheer grondstoffen, waar hij bovendien de inkoop van grondstoffen buiten Europa doet. Hij kent vanuit zijn vroegere functie deze markt bijzonder goed en kan naast zijn nieuwe plannings- en beheerstaak dit er heel goed bij doen. Op dit moment ziet de organisatie er als volgt uit:



De inkopers zijn voor hun werk van de gegevens van planning en beheer afhankelijk. Er zou ook een intensieve informatie en samenwerking over en weer moeten bestaan, maar in werkelijkheid loopt dit sinds de reorganisatie heel stroef. Op verschillende plaatsen treden spanningen op:

1. **Tussen Nieuwenhuis en Cox:** De heer Cox is met veel plezier waarnemend hoofd geweest. Ook zijn collega's/medewerkers vonden zijn open, informele, collegiale manier van leiding geven zeer plezierig. Het is bekend, dat de heer Cox had gehoopt, zelf tot hoofd van deze afdeling te worden gepromoveerd. De directie vond hem echter reeds te oud en wilde liever een jonge, academisch geschoolde man tot hoofd benoemen. Zodoende werd Nieuwenhuis de nieuwe chef. Cox moest nu zijn informatie - als waarnemend hoofd - aan Nieuwenhuis overdragen. Tijdens zijn inwerkperiode moest Cox hem in beleidszaken assisteren. Hierbij meende Cox te constateren, dat zijn nieuwe chef weinig verstand had van de inkoop. Hij zou veel moeten leren van zijn ondergeschikten. Bij onderhandelingen met leveranciers maakt hij herhaaldelijk fouten, omdat hij b.v. niet doorziet, dat bepaalde grondstoffen op een specifieke manier moeten worden vervoerd of verzekerd, dat ze maar beperkt houdbaar zijn, enz. Indien hij de heer Cox om advies had gevraagd of deze zelfstandig had laten optreden, waren fouten te voorkomen geweest. De spanningen bestaan inmiddels een half jaar, maar er heeft nimmer een ophelderend gesprek tussen beiden plaatsgevonden. De heer Nieuwenhuis gaat emotionele gesprekken liefst uit de weg, terwijl de heer Cox graag direct en duidelijk is en spanningen liefst meteen uitpraat. Alleen bij zijn nieuwe chef heeft hij niet zo gehandeld.
2. **Tussen de heer Slagter en de heer Haanstra:** De heer Haanstra had vroeger ook in de afdeling voorziening grondstoffen gewerkt. Toen de heer Cox waarnemend hoofd werd, toonde de heer Haanstra belangstelling voor de nieuwe functie van planning en beheer grondstoffen, die onder het hoofd van de afdeling materials management viel. Planning en beheer zijn voor de heer Haanstra nieuwe activiteiten, omdat hij zich voordien uitsluitend met inkoop heeft beziggehouden. Ook moet hij in zijn nieuwe functie met een nieuwe computer werken, wat nogal moeilijkheden geeft. De heer Haanstra was zeer blij, toen hij "voorlopig" de inkoop van grondstoffen buiten Europa in zijn nieuwe functie mocht behouden. In een volgende reorganisatiefase van de inkoop zou tegelijk naar de plaats van deze functie gekeken moeten worden. Tussen planning en inkoop zou een bijzonder intensieve informatie-uitwisseling en samenwerking moeten bestaan. De inkopers klagen echter voortdurend bij hun nieuwe chef over

het feit, dat ze niet c.q. niet op tijd hun cijfers m.b.t. hoeveelheden in te kopen grondstoffen, de kwaliteit en de prijsmarges krijgen. De heer Haanstra zegt meestal alleen in algemene termen wat nodig is. Als de heer Slagter meent, voor een bijzonder gunstige prijs grotere hoeveelheden te moeten inslaan, blijkt later, dat de heer Haanstra bezwaren heeft, omdat hij niet over voldoende koelcellen beschikt of dat hij zelf buiten Europa dezelfde stoffen had gekocht en met de hoeveelheden geen raad weet. De heer Slagter vindt, dat hij hierdoor niet behoorlijk kan functioneren. Aan zijn chef heeft hij gevraagd, via de heer Matser op de heer Haanstra druk uit te willen oefenen, om nu eens eindelijk planningscijfers af te geven. Maar dit heeft evenmin gebaat. Er zijn nog steeds geen planningsgegevens verstrekt. De heer Haanstra meent echter, dat de heer Slagter niet zo eigengereid moet zijn en elk moment bij hem kan navragen, wat ingekocht zou moeten worden. Hij zou dan op korte termijn een concreet antwoord kunnen krijgen. De heren Slagter en Haanstra delen kantoorruimte, maar de laatste maanden bestaat er een onplezierig klimaat: Gesprekken worden tot een minimum beperkt. Over de spanningen wordt niet gesproken. Wel heeft de spanning de relatie tussen de heer Haanstra en de heer Nieuwenhuis verslechterd. Alleen de heer Cox kan het redelijk goed met de heer Haanstra vinden.



Voor de heer Nieuwenhuis

praktijkgeval: 6318.901.b
FG-HG/LG

"SUPER-FOOD": DE NIEUWE CHEF

Ik werd hier hoofd van de afdeling voorziening grondstoffen, omdat de directie een einde wilde maken aan de onsystematische wijze van werken van de afdeling inkoop. Na mijn studie bedrijfseconomie heb ik verschillende financiële en marketing-functies gehad bij meerdere ondernemingen. Door deze ervaring heb ik beleidsmatig en planmatig leren werken.

Problemen die ik in mijn nieuwe functie heb als hoofd van de afdeling voorziening grondstoffen

1. Cox aanvaardt mij niet als zijn nieuwe chef omdat hij het zelf had willen worden. Hierdoor heeft hij me ook niet geholpen tijdens mijn inwerkperiode om de noodzakelijke informatie te krijgen; die kreeg ik wel van Slagter (die ik van vroeger uit onze schooltijd ken). Ook in gesprekken met leveranciers draagt Cox niets bij, terwijl hij mij achteraf bekritiseert. Het meest vervelend is, dat Cox een wig lijkt te drijven tussen mijn medewerkers en mij.
2. De heer Haanstra is ook gefrustreerd en lijkt samen te spannen met Cox. Ook Haanstra had graag chef willen worden. Toen Haanstra de planningsfunctie kreeg, mocht hij de inkoopfunctie voor grondstoffen buiten Europa voorlopig meenemen. De buitenlandse reizen die deze functie inhouden stelt Haanstra zeer op prijs. Binnenkort zal deze functie bij onze afdeling behoren, in welk geval ik zelf de belangrijkste leveranciers zal doen. Slagter kan dan de andere overnemen. Haanstra kan evenmin goed planmatig werken ondanks de computer die we nu hebben.
3. Matser, de chef van Haanstra, doet ook niets om informatie door te geven en doet geheimzinnig over cijfers. Zo ben ik genoodzaakt prognoses te maken en op grond hiervan opdrachten te geven aan Blom en Slagter.

COPYRIGHT NPI



Voor de heer Cox

praktijkgeval: 6318.901.c
FG-HG/LG

"SUPER-FOOD": DE NIEUWE CHEF

Na de HEAO heb ik de meeste ervaring opgedaan bij de inkoop. Als waarnemend hoofd heb ik goed gefunctioneerd, wat door de collega's op de afdeling bevestigd wordt. Ik had er dan ook min of meer op gerekend het nieuwe afdelingshoofd te zullen worden. Na de benoeming van Nieuwenhuis heb ik de directie een andere functie gevraagd, maar daartoe bestonden geen mogelijkheden. Vooral nu ik merk dat de nieuwe chef voortdurend contact zoekt met Slagter (een oude schoolvriend), word ik duidelijk gepasseerd. In mijn ogen maakt Nieuwenhuis veel fouten m.n. in het contact met leveranciers waar het gaat om verzekeringsvoorwaarden, garantiebepalingen, transporten en condities, opslag, enz. De informatie die Nieuwenhuis van de directie heeft, houdt hij vaak voor zich. Volgens mij wil Nieuwenhuis zich waarmaken. Slagter is wat mij betreft een jonge hond die een beetje de wijsneus uithangt.

COPYRIGHT NPI



Voor de heer Haanstra

praktijkgeval: 6318.901.d
FG-HG/LG

"SUPER-FOOD": DE NIEUWE CHEF

Als oudere heb ik mijn carrière te danken aan de opgebouwde ervaring, maar juist die groep ouderen wordt langzamerhand als tweederangs mensen gepasseerd; de jongeren krijgen meer kansen. Mijn zorg is dat veel functies door de automatisering verdwijnen of uitgehold worden. Daarom ben ik blij mijn oude inkoopfunctie te hebben meegenomen. Alleen de planning doen houdt niet veel in en is ook geen dagtaak. Ik vind het vervelend dat Slagter mij voortdurend om gegevens vraagt om te kunnen bestellen. Zelf ben ik afhankelijk van de productiegegevens voor de planning.

Mijn chef Matser zet mij onder druk om in een vroeg stadium de inkoopcijfers te leveren, terwijl hij weet dat ik van de productie afhankelijk ben. Soms heb ik de indruk, dat Nieuwenhuis doet alsof hij chef van Matser is.



Voor de heer Slagter

praktijkgeval: 6318.901.e
FG-HG/LG

"SUPER-FOOD": DE NIEUWE CHEF

Sinds de komst van Nieuwenhuis zijn er veel spanningen op de afdeling en is de sfeer ronduit slecht. Ik ken Nieuwenhuis van school als een solist vol inzet en eerezucht. We konden altijd goed met elkaar opschieten.

Cox is niet erg collegiaal en had dan ook chef willen worden en ziet Nieuwenhuis niet zo zitten. Overigens heeft Cox wel op een plezierige manier gefunctioneerd als waarnemend chef en had hij goede contacten met ons. Cox en Haanstra lijken tegen Nieuwenhuis samen te spannen. Zelf heb ik met Haanstra de grootste moeilijkheden sinds hij op de afdeling planning zit. Wij ontlopen elkaar nu. Van Haanstra krijg ik niet de noodzakelijke planningsgegevens door, ook niet als ik erom vraag. Als ik zelf wel eens goede partijen inkoop dan is hij woedend. Hij behandelt mij als een kleine jongen.



Voor de heer Matser

praktijkgeval: 6318.901.f
FG-HG/LG

"SUPER-FOOD": DE NIEUWE CHEF

Ik ben hoofd van de afdeling materials management en uit dien hoofde chef van de heer Haanstra. Ik heb me gestoord aan de kritiek die sommigen hebben over de te late of moeilijk te krijgen planningsgegevens. Nieuwenhuis heeft zich toch een beetje laten gebruiken door Slagter, die er duidelijk op uit is om Haanstra zijn inkoopwerkzaamheden weer af te nemen. Met die te late gegevens valt het nogal mee, al geef ik toe dat Haanstra met de computerverwerking van planningsgegevens moeite heeft. Wat mij betreft kan Haanstra die inkoopwerkzaamheden blijven doen, al besef ik dat het destijds bij zijn overplaatsing als tijdelijk is bedoeld. Wat me een beetje hindert is de houding van de jongeren tegenover de ouderen.

COPYRIGHT NPI