

**DEFINITIEVE ANTWOORDEN**

**Copyright NIMA**

Nederlands Instituut voor Marketing  
Asserring 188  
1187 KL Amstelveen

Correspondentie adres:  
Postbus 9072, 1180 MB Amstelveen

**ONDERDEEL 1 - Vragen en antwoorden bij de case 'Voorbereiden op een veranderende postmarkt'**

**Vraag 1 (40 punten)**

- a. Maak een SWOT-analyse met het oog op de door de directie voorgenomen reorganisatie. Noem drie zaken per onderdeel van de SWOT.
- b. Maak een communicatieplan voor de doelgroep middelmanagers.
- c. Welke rol heeft de Ondernemingsraad (OR)?
- d. Onderdeel van uw communicatieaanpak is een roadshow van de directie langs de verschillende locaties. U wordt gevraagd deze roadshow voor te bereiden. Maak een checklist voor de directie met drie inhoudelijke argumenten die ze kunnen gebruiken tijdens de roadshow en noem drie punten die u zelf moet voorbereiden.
- e. Naar aanleiding van de roadshow verschijnt er op het forum van intranet een brief waarin staat dat er weinig waar is van wat er is verteld tijdens de roadshows. Er is maar één echt doel, dat is bezuinigen om de Australische eigenaren tevreden te stellen. De directie vraagt u een advies hoe ze moet reageren. Schrijf een kort advies van maximaal een half A4.

**Antwoordindicatie vraag 1a (exameneis 1.2)**

De kandidaten kunnen hiervoor bijvoorbeeld een SWOT gebruiken. Ze hoeven het woord SWOT niet per se te noemen, maar uit het antwoord moet afgeleid kunnen worden dat ze hebben gekeken naar de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen. Bij de beoordeling moet er goed op worden gelet dat het bij sterke en zwakke punten gaat om interne zaken en bij kansen en bedreigingen om externe factoren. De belangrijkste elementen uit de analyse moeten worden samengevat in de probleemanalyse (de samenvatting van de SWOT is ten slotte de probleemanalyse).

Sterk: zes dagen per week postbezorging; ook bezorging in onrendabele gebieden, postbodes met heel veel ervaring; goede sorteercentra

Zwak: kosten zijn te hoog geworden, te dure postbodes; ontslaggolf; afstoten postkantoren; gedemotiveerde personeel

Kansen: goede infrastructuur, vele jaren ervaring, vertrouwd gezicht, betrouwbaar imago

Bedreigingen: concurrentie; weerstand door ontslagen; deuk in het imago

Er op letten dat de kandidaat in zijn analyse aandacht besteedt aan de organisatie, de omgeving, het doelgroepenmanagement en issue/crisismanagement.

**Antwoordindicatie vraag 1b (exameneis 2.4)**

Communicatieplan

Onderdelen van het communicatieplan die zeker moeten worden genoemd zijn:

- Analyse in- en externe omgeving
  - Er mag worden verwezen naar de analyse die gemaakt is bij 1a
- Communicatieprobleemstelling
  - De plannen van de directie zullen ongetwijfeld voor veel commotie zorgen. Hoe kan de communicatie zo worden georganiseerd dat de commotie zoveel mogelijk wordt beperkt.

- Communicatiedoelgroepen
  - Leidinggevenden
  - Medewerkers die worden ontslagen
  - Medewerkers die gedwongen worden ontslagen
  - Medewerkers van de postkantoren
  - Ondernemingsraad
  - Overige medewerkers
  - Communicatiedoelstelling
- De doelstellingen moeten worden geformuleerd op kennis-, houding- en gedragsniveau voor de gekozen doelgroepen.

De doelstellingen moeten kwantificeerbaar zijn, dat wil zeggen er moet een percentage worden genoemd en een tijdsbestek waarbinnen dat percentage moet worden gehaald. Letten op realiteitszin.

Er moeten minimaal drie doelgroepen worden uitgewerkt.

- Strategie
  - De strategie is vooral informeren over de plannen en overtuigen dat, wil PBN overleven de directie geen andere keuze heeft. Nu hard snijden of in de toekomst helemaal ten onder gaan.
- Boodschap
  - Voor de drie gekozen doelgroepen moet de boodschap kort en krachtig worden geformuleerd. De vraag is om het voor drie doelgroepen helemaal uit te werken. Dat betekent dat er ook drie boodschappen moeten worden geformuleerd.
- Budget
  - De kandidaat moet een indicatie geven van het bedrag dat hij denkt nodig te hebben.
- Middelen, daarbij kan worden gedacht aan:

In vraag 1c is al een roadshow gegeven. Het zijn te veel mensen om persoonlijk te benaderen. Naast de roadshow kan worden gedacht aan:

  - nieuwsbrief
  - speciaal telefoonnummer voor vragen
  - afdelingsoverleggen
  - overleg met Ondernemingsraad
  - speciale instructie leidinggevenden
  - voorlichtingsbijeenkomsten
  - intranet (al heeft het grootste deel van de doelgroep geen bureau!!!)
  - spreekuur bij hrm
  - Etc.
- Uitvoering
  - De genoemde middelen ontwikkelen
- Evaluatie
  - Zowel het proces als het resultaat moet worden geëvalueerd

De Ondernemingsraad heeft bij dit soort reorganisaties adviesrecht (artikel 25, eerste lid WOR).

**Antwoordindicatie vraag 1d (exameneis 2.3)**

Inhoudelijke punten

- Postmarkt is veranderd
- Concurrentie is toegenomen door komst andere bedrijven
- Aantal poststukken daalt door komst email
- Nu niet ingrijpen betekent dat we over een tijdje allemaal op straat staan
- Hogere kosten dan concurrenten
- Melden dat er een directiepost verdwijnt
- Klant moet beter worden bediend om concurrentie voor te blijven.

Overige punten

- Maken vraag- en antwoordlijst (QenA)
- Geen dure presentatie (film o.i.d.)
- Trainen directie, presentatietraining
- Droog oefenen (advocaat van de duivel spelen)

**Antwoordindicatie vraag 1e (exameneis 2.3)**

De kandidaat moet eerst een keus maken, wel of niet direct reageren. Voor beide is wat te zeggen. Blijft het bij één reactie is niet reageren in het openbaar het beste. De schrijver uitnodigen voor een gesprek is prima. Daarin kan een en ander nog eens worden toegelicht. Geen correctiegesprek! Komen er veel reacties op het forum dan zou de directie er verstandig aan doen om ook te reageren en een en ander nog eens goed uit de doeken te doen. Dat kan via een van de in het communicatieplan genoemde middelen en/of op het forum.

**Vraag 2 (18 punten)**

- a. Geef een omschrijving van organisatiecultuur en noem drie kenmerken van een organisatiecultuur.
- b. Bij veranderprocessen zijn vijf typen mensen te onderscheiden. Welke zijn dat? Licht hun houding bij veranderingen kort toe.

**Antwoordindicatie vraag 2a (exameneis 1.2)**

Bedrijfscultuur: refereert aan het geheel van gedrag, attitudes, waarden en normen die als kenmerkend worden gezien voor een organisatie.

Kenmerken van de organisatiecultuur zijn onder andere:

- Wijze van besluitvorming
- Tradities
- Symbolen
- Rituelen
- Wijze van omgang medewerkers

**Antwoordindicatie vraag 2b (exameneis 1.6)**

Vijf groepen zijn:

Innovators, vernieuwers, door hen worden de veranderingen het eerste overgenomen, lopen voorop, vaak initiatiefnemers.

Early adopters, vroege overnemers, zijn vaak in de praktijk de opinieleiders, zijn serieus met hun vak bezig en hebben eventuele risico's goed overwogen.

Early majority, vroege meerderheid, kijken de kunst van de opinieleider af en besluiten hun voorbeeld te volgen.

Late majority, trage meerderheid, hebben eigenlijk niet veel interesse en besluiten pas in een later stadium mee te gaan, bijvoorbeeld als ze er aan toe zijn.

Laggards, luiaards, voelen geen enkele behoefte om de vernieuwing over te nemen, en gaan pas mee als het niet anders kan.

**Vraag 3 (11 punten)**

- a. Wat is uw advies? Beargumenteer uw keuze.
- b. U moet voorbereidingen treffen voor als de uitzending doorgaat. Noem drie zaken die u moet regelen en beargumenteer uw keuze.

**Antwoordindicatie vraag 3a (exameneis 1.5 en 2.3.10)**

Tegenhouden is onmogelijk. De kandidaat moet in zijn advies noemen dat het zo in Nederland niet werkt. De media zijn zelfstandig en bepalen zelf wat ze wel en niet uitzenden. Bovendien is het een eigen reportage waar diverse mensen uit het bedrijf kennelijk aan mee hebben gewerkt. Het enige is misschien dat de directie niet is gevraagd te reageren. Maar hoor en wederhoor is een ongeschreven wet waar geen sancties ontstaan. Bovendien hebben anderen wel meegewerkt, vanuit de vakbonden, medewerkers, etc. Tegenhouden is echt onmogelijk.

**Antwoordindicatie vraag 3b (exameneis 2.3)**

Zaken die geregeld moeten worden zijn:

- Intern communiceren (medewerkers moeten weten dat er iets uitgezonden kan gaan worden)
- Externe reactie voorbereiden (hoe reageer je op vragen van andere media)
- Woordvoerder aanwijzen (is belangrijk dat er één gezicht naar buiten treedt)
- Vraag- en antwoordlijst maken voor de woordvoerder (kan hij makkelijk op teruggrijpen)
- Concept persbericht schrijven (moet klaar liggen, om te kunnen versturen als blijkt dat dit nodig is)
- Ondernemingsraad informeren (zij zijn wel heel nauw betrokken bij deze perikelen)
- Concept boodschap op intranet en concept boodschap op website klaar hebben, plus communicatiemedewerkers paraat hebben die kunnen actualiseren/plaatsen.

**Vraag 4 (20 punten)**

- a. Noem vijf zaken die u vanuit communicatief oogpunt direct doet. Motiveer u keuze.
- b. Nadat een en ander is gesust, blijkt dat er geen echt crisiscommunicatieplan is. De directie vraagt u een advies te schrijven wat er allemaal in een crisiscommunicatieplan moet worden opgenomen. Schrijf dit advies, waarin u ook aangeeft waarom een crisiscommunicatieplan belangrijk is. in maximaal 1 A4.

**Antwoordindicatie vraag 4a** (*exameneis 1.6*)

Zaken die direct geregeld moeten worden na het telefoontje over de wilde staking:

- Inlichten direct leidinggevende/directie (zij zijn nog niet op de hoogte en moeten zo snel mogelijk op de hoogte worden gebracht)
- Adviseren spoed directievergadering bijeen te roepen (in die vergadering kan de verdere strategie worden besproken)
- Adviseren wie het woordvoederschap doet (het is geen automatisme dat dit gebeurt door de teamleider Best, moet een ervaren woordvoerder zijn)
- Telefonistes informeren dat ze vragen direct doorgeven aan de woordvoerder (om te voorkomen dat telefonistes eigen antwoorden gaan geven)
- Telefonistes hoofdkantoor en andere locaties informeren dat er cameraploegen op de stoep kunnen staan (zo zijn zij voorbereid en weten wat te doen).
- Informeren van de mensen van het sorteercentrum Best die niet mee staken (zij kunnen er niet in en/of niet uit, zij moeten weten hoe te handelen)
- Informeren van de overige medewerkers (zoveel mogelijk moet worden voorkomen dat mensen het in de media lezen, snelle verklaring op intranet en via de leidinggevendenden)
- Persverklaring voorbereiden (de media zullen snel op 'de stoep' staan, zij moeten goed worden geïnformeerd).
- Goede vraag- en antwoordlijst maken, zodat vragen van onder andere de media direct kunnen worden beantwoord)
- Directie adviseren direct contact te zoeken met de vakbonden voor overleg (de vakbonden moeten beslissen of ze de staking overnemen of niet, goede informatievoorziening kan helpen)

**Antwoordindicatie vraag 4b** (*exameneis 1.6*)

In de notitie moet de kandidaat aangeven:

- Waarom een crisiscommunicatieplan
- De doelstelling van een dergelijk plan
- De noodzaak van een dergelijk plan
- Wat er in een dergelijk plan daadwerkelijk komt zoals:
  - Algemeen deel met beleidsuitgangspunten, hoofdlijnen van beleid, beschrijving van taken en verantwoordelijkheden, procesbeschrijvingen
  - Concreet plan met: overzicht relevante crisisrisico's; stappenplan voor de informatievergaring, vertrouwelijkheid van het besprokene in het team, uitwerking van afzonderlijke actieplannen, waaronder die voor interne en externe communicatie.
  - Gegevens en basisdocumenten, zoals: contact- en verzendlijsten, factsheets, basisteksten, etc.

## ONDERDEEL 2 – Vragen en antwoorden bij artikel ‘Licht in de achterkamer’

### Vraag 5 (30 punten)

- Vaak worden lobby en public affairs op één hoop gegooid. Leg uit aan de hand van de definities dat dit ten onrechte is.
- Behalve lobbyisten zijn er in de politiek ook voorlichters actief. Waarin verschilt het werk van deze twee beroepsgroepen?
- In het artikel zegt de Nationale Ombudsman: ‘Democratie draait om transparantie.’ Een voormalig directeur vermogensbeheer bij het grootste pensioenfonds van Nederland zei: ‘als alles transparant is, ziet niemand meer iets.’ Onderbouw in maximaal een half A4 uw reactie op deze twee uitspraken.

#### Antwoordindicatie vraag 5a (exameneis 1.6)

Public affairs is het monitoren van het politieke speelveld.: de strategische functie waarmee de organisatie inspeelt op de kansen en bedreigingen voor de organisatie die voortkomen uit politiek-maatschappelijke veranderingen, processen en van publieke meningsvorming en politieke besluitvorming. Zorgen dat je als organisatie goed op de hoogte bent van politieke ontwikkelingen die eventueel van invloed kunnen zijn op je bedrijfsvoering, zoals nieuwe wetgeving en/of regelgeving. Bij lobby gaat het om beïnvloeding. Kort gezegd is lobbyen informeren en overtuigen. Ook wel: laatste stap in een lang proces van belangenbehartiging waarbij een organisatie, in hoofdzaak door het verstrekken van informatie, invloed uitoefent op de belangenafweging die plaatsvindt bij politieke besluitvorming.

#### Antwoordindicatie vraag 5b (exameneis 1.6)

Een voorlicht(st)er werkt uitsluitend voor een opdrachtgever en geeft informatie aan iedereen die daarom vraagt. One-way-public information. De organisatie of het top management staat centraal en moeten daarin zo gunstig mogelijk worden neergezet. Van een voorlicht(st)er is bekend voor welke organisatie hij/zij werkt.

Een lobbyist werkt veelal voor meerdere opdrachtgevers en heeft als doel een beslissing die invloed heeft op het beleid van zijn opdrachtgever, gunstig te beïnvloeden. De beïnvloeding van het issue staat centraal. Two-way-assymetric information. Van een lobbyist is niet duidelijk wie er zijn diensten betaalt.

#### Antwoordindicatie vraag 5c (exameneis 1.6)

Voor beide uitspraken is wat te zeggen. Het verschil is vooral dat het in het ene geval gaat om de manier waarop we door de politiek worden bestuurd en in het andere geval om onrust te voorkomen. Democratie kan alleen goed functioneren als transparant is wat de politici doen, maar vooral ook wat politici drijft. Waarom nemen ze een dergelijk standpunt in? Door transparantie wordt duidelijk of de politicus handelt vanuit algemeen belang en niet vanuit persoonlijk belang. In de politiek is dat heel belangrijk. Zou dat niet het geval zijn, dan verliest de politiek zijn geloofwaardigheid. De directeur van het pensioenfonds heeft zijn uitspraak gebaseerd op de commotie die is ontstaan over de financiële positie van de pensioenfondsen. Soms is het beter dat niet alles bekend is om vaak onnodige onrust te voorkomen. Er is dus een duidelijk verschil tussen transparantie aan de ene kant, als het gaat om het democratisch gehalte van ons bestuur, of over transparantie in andere, specifieke gevallen.

**Vraag 6 (25 punten)**

- a. In het artikel zegt Schinkelshoek: 'ik ben echt geschrokken van de kwaliteit en het strategisch inzicht van de goedbedoelende lobbyisten bij me langskwamen.' Schets hoe lobbyisten wel goed beslagen ten ijs 'langs kunnen komen'.
- b. In het artikel wordt erg ingezoomd op de transparantie. De beroepsvereniging heeft een gedragscode in het leven geroepen. Wat is de reden dat deze beroepsvereniging overgaat tot het instellen van een gedragscode?
- c. U wordt door de Ombudsman gevraagd om hen te ondersteunen bij de lobby om de politieke partijen warm te maken voor het invoeren van een digitaal lobbyregister. Geef op een half A4 een plan van aanpak en noem twee specifieke communicatiemiddelen die de lobby ondersteunen.

**Antwoordindicatie vraag 6a (exameneis 1.6)**

Ga nooit als een dolle stier lobbyen. Hou het doel dat je wilt bereiken goed voor ogen, beperk je tot enkele gesprekspunten en bekijk wie uit jouw omgeving jou bij kan helpen. Zorg ervoor dat je het overtuigende pleidooi kunt houden bij de juiste beslissers. Weet wie je concurrenten zijn en probeer zoveel mogelijk te achterhalen hoe zij te werk gaan en welke beslissers (of adviseurs van beslissers) zij bestoken en met welke argumenten. Zorg ervoor dat je de standpunten van de beslissers weet. Voorzie je lobbyplan van een duidelijk uitgewerkte planning. Ga daarbij uit van het moment van het te nemen besluit en geef in je kalender aan wanneer je bij wie gaat lobbyen. Bereid het gesprek goed voor en zorg ervoor dat je de hoofdboodschap en belangrijkste feiten en cijfers uit je hoofd kent. Zorg bij eventuele tegenvallers voor een alternatieve routing en pas je plan en pleidooi zonnodig aan de gewijzigde omstandigheden.

**Antwoordindicatie vraag 6b (exameneis 1.6)**

Branche- of belangenverenigingen stellen vaak een gedragscode in, om te voorkomen dat de overheid ze bepaalde zaken gaat voorschrijven. Door de overheid te laten zien: kijk wij zijn goed bezig met belangrijke zaken, hopen ze te voorkomen dat er regels van bovenaf worden opgelegd. Het is een vorm van zelfregulering.

**Antwoordindicatie vraag 6c (exameneis 2.4)**

De volgende punten kunnen worden opgenomen in een plan van aanpak:

- Het lobbydoel
- De lobbyboodschap
- Wie zijn je concurrenten of medestanders
- Wie moet je gaan beïnvloeden
- Wat is je planning
- Hoe ga je je plan ten uitvoer brengen (wie doet wat wanneer)
- (Eventueel kun je toevoegen: een evaluatie, hoe ging het, wat doen we de volgende keer anders?)

Communicatiemiddelen die hierbij ingezet kunnen worden zijn factsheets, case-stories.



**Vraag 7 (16 punten)**

- a. Er wordt over lobbyen wel gezegd: eerst je huiswerk, dan buiten spelen. Leg uit wat hier mee wordt bedoeld.
- b. In het artikel wordt heel erg ingezoomd op 'een op een lobby.' Maar lobby hoeft niet altijd face to face te verlopen. Noem drie middelen die ook bij lobbyen gebruikt kunnen worden om de doelgroep te beïnvloeden en licht ze kort toe.

**Antwoordindicatie vraag 7a (exameneis 1.6)**

Lobbyen is 80% huiswerk en 20% buiten spelen. Dat betekent dat je, om succesvol te kunnen lobbyen je huiswerk heel goed moet doen. Zorgen dat je van ins en outs van de zaak goed op de hoogte bent, zodat je goed beslagen ten ijs komt en weet waar je het over hebt.

**Antwoordindicatie vraag 7b (exameneis 2.4)**

Middelen die ook ingezet kunnen worden om te lobbyen zijn:

- Adverteren, in grote advertenties kan aandacht worden gevraagd voor een, voor de organisatie of bijvoorbeeld branchevereniging belangrijke zaak
- Position paper, over een bepaald onderwerp maakt de organisatie of bijvoorbeeld de branchevereniging een zogeheten position paper. Hierin wordt een onderwerp van alle kanten belicht. Dit position paper wordt beschikbaar gesteld aan de relevante groepen waar invloed op moet worden uitgeoefend.
- Symposium, de organisatie of bijvoorbeeld branchevereniging organiseert een symposium over een onderwerp dat men graag onder de aandacht van bijvoorbeeld de politieke besluitvormers wil hebben. Die doelgroep wordt nadrukkelijk uitgenodigd.
- Ingezonden stuk op opiniepagina's van landelijke dagbladen. Landelijke dagbladen zoals de Volkskrant en de NRC hebben opiniepagina's waar gastschrijvers hun mening mogen geven. Een uitstekende mogelijkheid om een standpunt naar voren te brengen.