

Inhoud L&P nieuwsbrief maart 2004:

[Strategie in beeld](#)

[Grenzen verleggen, nieuwe toetreders EU](#)

[De e-hrm hype is voorbij](#)

[India, een kansrijke economie](#)

[Agenda](#)

# Lesire & Partners

WE TURN CHANGE INTO VALUE

*"A fish is the last creature capable of understanding water"*

*- Maschall McLuhan -*

## Strategie in beeld

**Er wordt heel wat afgetobd over logo's, merken en huisstijlen. Alina Wheeler beschrijft in haar boek hoe het visuele visitekaartje van een bedrijf tot stand komt.**

In de strategische literatuur heeft men het geregeld over het belang van een 'strategische visie'. Toch gaat het daarbij meestal niet over de visuele kant van een strategie: de wijze waarop een onderneming zich naar buiten presenteert. Er moet natuurlijk ook samenhang bestaan tussen aan de ene kant de visie van een bedrijf en aan de andere kant de manier waarop het zich presenteert, als je jezelf en het bedrijf bijvoorbeeld fris en modern wil presenteren moeten daar natuurlijk de middelen voor zijn om dat imago ook daadwerkelijk te krijgen.

De NMB Bank deed dat indertijd met haar in organische stijl gebouwde hoofdkantoor in Amsterdam-Zuidoost. De opvolger van de NMB, de ING Groep, heeft nu een geheel ander hoofdkantoor: een gebouw in de vorm van een reusachtige ultramoderne en doorzichtige schoen. Zegt dit gebouw iets over de ING? Er kan gezegd worden dat het gebouw innovatief en modern is hetgeen overeenstemt met de visie van de ING Groep. Zo staat bijvoorbeeld in het jaarrapport van de ING Groep dat de ING Groep o.a. innovatief wil zijn naar de klanten toe maar ook naar zichzelf. Daar staat

## Grenzen verleggen

### Nieuwe toetreders EU

Op 1 mei 2004 treden tien landen toe tot de Europese Unie. Op de EU-top in Kopenhagen in december 2002 is besloten dat de volgende landen zullen toetreden tot de unie:

- Estland
- Cyprus
- Tsjechische Republiek
- Letland
- Litouwen
- Hongarije
- Malta
- Polen
- Slovenië
- Slowakije

In december 2004 zal de EU beoordelen of en wanneer onderhandelingen met Turkije kunnen beginnen.

### Potentie

In de komende jaren zullen er een aantal landen toetreden tot de EU. Dit proces van integratie kan tot nieuwe groeimarkten en interessante samenwerking

tegenover dat de ING het oude symbool van de Postbank, het liggende leeuwje, heeft overgenomen, maar dat wel oranje in plaats van giroblauw heeft gekleurd.

Kleuren, vormen, symbolen en deviezen staan ergens voor, ook al is niet iedereen zich daar even bewust van. Misschien moeten we dat niet altijd even serieus nemen, want een logo wordt soms gewoon een icoon. Kruipt Shell in zijn schelp? Verschuilt ABN Amro zich defensief achter een schild? Natuurlijk willen Shell en de ABN Amro dit niet communiceren met hun logo's, maar zo is wel duidelijk te zien dat er veel verschillende interpretaties van logo's kunnen zijn.

Bedrijven steken soms heel veel energie in het hertekenen van hun logo's en huisstijl. Merken en logo's vormen nu eenmaal het gemakkelijkst te verdedigen 'intellectueel kapitaal'. Zo vindt Philips het niet meer uit voor ons, maar maakt het de dingen beter. En de Rabobank kreeg van een koel abstract symbool een warm mannetje op een soort zonnwijzer, hieruit kunnen we opmaken dat de Rabobank de klant zelf, als persoon, centraal heeft staan. Dit stemt overeen met de visie en het gewenste imago van de Rabobank.

Iedere organisatie heeft een huisstijl, vaak zonder dat men daar weet van heeft: de manier van zakendoen, de presentatie van het bedrijfspand of de bedrijfsauto, drukwerk, de advertenties. Het behoort allemaal tot de huisstijl.

Het is daarom zo belangrijk om de nieuwe huisstijl zowel aan de cultuur van de organisatie als aan de verwachte identiteit aan te laten sluiten.

Lesire & Partners adviseert en ondersteunt bedrijven zowel bij strategieontwikkeling als bij communicatie (intern en extern). Twee jaar geleden publiceerden Hilde Roothart en Wim van der Pol al een mooi, visueel boek waarin ze merken aan verschuivingen in waardepatronen van consumenten probeerden te koppelen (Van Trends naar Brands, 2001, Kluwer). In dat opzicht is Designing Brand Identity van Alina Wheeler beperkter én uitgebreider. Het gaat strikt over het ontwerp van merken, logo's en huisstijlen vanuit een strategisch concept, niet over de verbinding van strategische en marketingconcepten met maatschappelijke ontwikkelingen. Maar het gehele designproces in al zijn stadia komt hierin uitgebreid aan bod. Strategisch is het een boek vanuit de traditionele, rationele top-downvisie, met een groot geloof in strategische helderheid en consistentie. Zo geeft het boek de nodige aandacht aan visuele

leiden, maar vereist wel gedegen voorbereiding en vaak ook aanpassing van organisaties.

Veel van deze landen hebben immers een andere achtergrond en andere methoden dan de huidige lidstaten van de EU.

Er treden waarschijnlijk cultuurverschillen op die een snelle integratie van deze landen niet bevorderen. Het is interessant om te onderzoeken welke cultuur- en organisatieverschillen optreden per land. Men dient hierbij rekening te houden met het feit dat er een voorfilter nodig is om de meest geschikte landen te selecteren waar een eventueel onderzoek of een concreet project zich vervolgens op richt. Lesire & Partners heeft hier al ervaring mee.

De Oost - Europese bedrijven willen door onder andere toetreding tot de Europese Unie aansluiting zien te vinden met de West - Europese bedrijven. West - Europese ondernemingen proberen zich snel te profileren in deze landen.

Interessant is te zien hoe bijvoorbeeld Polen de overstap maakt naar een meer commercieel ingestelde markt, waarbij West - Europese landen kansen hebben aangegrepen.

Polen is voor Nederland verreweg de belangrijkste handelspartner van de landen die op 1 mei 2004 toetreden tot de Europese Unie. In de periode januari tot en met november 2003 is voor 2,4 miljard euro geëxporteerd naar Polen.

Dit is ruim 5 procent minder dan in dezelfde periode een jaar eerder. De Nederlandse invoer uit Polen is met bijna 2 procent toegenomen tot 1,5 miljard euro:

ontwerpproessen die steeds belangrijker worden, maar die tot nu toe in de strategische literatuur nauwelijks aandacht gekregen hebben. Het begint bij concepten, het eindigt met vrachtwagens, koffiekopjes, briefpapier en websites met veel voorbeelden.

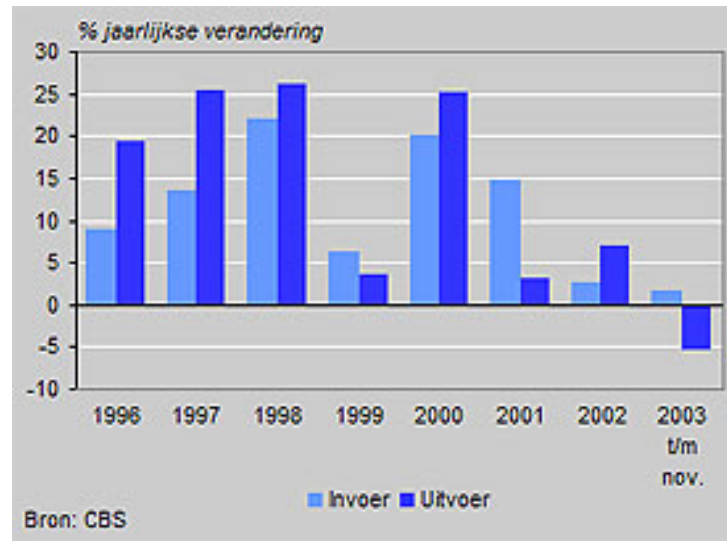
Alina Wheeler: Designing Brand Identity.  
Wiley, 229 pagina's, \$ 24,50,  
ISBN 0471213268



## De e-hrm hype is voorbij

Organisaties blijken de laatste jaren steeds meer behoefte te hebben aan elektronische ondersteuning in hun kernactiviteiten. De hype die enkele jaren zorgde voor een snelle stijging van het e-hrm lijkt volgens de laatste onderzoeken echter al grotendeels voorbij. Dit jaar is er ten opzichte van voorgaande jaren een stilstand te zien. De euforie op e-hrm is voorbij, het succes wordt immers niet bepaald door de technologie, maar nog steeds door een goede communicatie en commitment.

Het is opvallend dat het verschil tussen de kleinere organisaties (tot 250 werknemers) en de grotere organisaties aanzienlijk is vergroot. In 2002 waren 53% van de kleinere bedrijven nog niet bezig met het toepassen van e-hrm, t.o.v 60 % het jaar erna. Bij de grotere bedrijven bleef dit percentage min of meer gelijk, 31% in 2002 t.o.v 32% in 2003. Het is waarschijnlijk dat veel kleine bedrijven de huidige toepassing e-hrm niet effectief genoeg vinden om over te stappen op deze vorm van Human Resource Management. Daarnaast is het overgaan van hrm naar e-hrm immers zeer tijdsintensief, en het vereist ook een reorganisatie van enige activiteiten binnen het bedrijf.



In 2000 is er een einde gekomen aan de monopoliepositie van het nationale Poolse telecommunicatiebedrijf Telekomunikacja Polska S.A. (TPSA).

In 1998 was een aanvang gemaakt met de privatisering. France Telecom bezit met de Poolse Kulczyk Holding 47,5 procent van de TPSA aandelen. 12,5 Procent aandelen zijn bijgekocht in 2001. Het is mogelijk dat de Kulczyk Holding en France Telecom nog 2,5 procent aandelen plus 1 aandeel kopen zodat ze de meerderheid van de stemmen hebben.

UPC (Nederland) heeft ook al 1,3 miljard euro geïnvesteerd in de sector media en entertainment, bezit onder andere aandelen in PTK-cable TV providers en heeft het voornemen nog eens 114 miljoen euro te investeren.

Dit geeft aan dat westerse bedrijven grote bedragen investeren. Dus in principe verleggen deze bedrijven hun werkzaamheden richting deze landen, omdat hier nog grote markten aanwezig zijn die nog niet optimaal benut worden.

Hieronder een voorbeeld van het aantal inwoners met een aansluiting op het mobiele netwerk:

Portugal	83,1
Verenigd Koninkrijk	75,5
Spanje	73,3
Tsjechië	67,4
Duitsland	64,9
Frankrijk	60,7
Hongarije	48,6
Polen	36,0

De belangrijkste verschillen, en daarmee ook de veranderingen die doorgevoerd moeten worden, tussen het traditionele hrm en het e-hrm zijn:

'Traditioneel' Personeelsmanagement	HRM, gebruikmakend van ICT (e-HRM)
Aanbodgericht: medewerker en manager als afnemer en producent	Vraaggericht: medewerker en manager als klant
HRM is voornamelijk personeelsadministrateur	HRM is strategische partner van het managementteam/de directie
HRM is gericht op 'doe het voor'	HRM is gericht op 'doe het zelf': zelfservice
Centraal HRM	HRM als lijn-/managementverantwoordelijkheid
Werkgeversgeoriënteerd: organisatie neemt het initiatief tot ontwikkeling van medewerkers	Medewerkersgeoriënteerd: organisatie is faciliterend richting de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers
Exclusieve kennis	Openbare kennisdeling
Openbare informatie	Op maat gesneden informatie
Collectivisme	Individualisme
Gebruik van ICT bestaat uit 'desktopafhankelijke', losstaande applicaties	Plaatsonafhankelijke technologie: intranet, internet, extranet
Complexe systemen	'Eén loket': op internet gebaseerde toegang tot gepersonaliseerde informatie
Eilandautomatisering	Integrale en intelligente systemen

Ondanks de afgenomen groei van e-hrm is de interesse in deze vorm nog wel groot. Uit onderzoek blijkt dat 80% van de bedrijven geïnteresseerd is in het toepassen van e-hrm. Merkwaardig is het dat er, ondanks de gestegen interesse in e-hrm en de slechte economie, minder belangstelling is voor de financiële voordelen die e-hrm met zich meebrengt. Verder blijkt dat medewerkers van de afdeling personeelszaken e-hrm voornamelijk willen gebruiken voor het verhogen van het serviceniveau en vergroting van de efficiency van en controle op de bedrijfsprocessen.

Voor bedrijven zijn de vijf belangrijkste drijfveren voor het invoeren van e-hrm:

1. het verhogen van het serviceniveau HRM/ P&O
2. het vergroten van de efficiëntie van en controle op HR processen
3. de strategische keuze vanuit HRM/ P&O
4. de specifieke mogelijkheden die de e-hrm toepassingen bieden
5. en de kostenbesparingen die het met zich mee kan brengen.

De komende jaren zal daarom ook in Polen (en ook Hongarije zoals te zien is) dit percentage gestaag gaan toenemen. Soortgelijke kansen zijn in meerdere sectoren te vinden: Lesire & Partners volgt ook deze ontwikkelingen op de voet.

## India, een kansrijke economie

India is momenteel een van de landen met de meeste potentie. De verwachting in de economische groei voor de komende jaren is zeer groot. Het afgelopen jaar bedroeg de totale groei in productie 19%, deels door de toename in export. Indiase exportproducten zijn onder andere: textiel, juwelen, fabricagemiddelen, chemische producten en leer. Nationaal is het land vooral vertegenwoordigd in de textiel-, chemische-, voedings-, staal-, transportbenodigdheden-, cement-, mijn-, petroleum- en software-industrie.

Naast de productie concentreert India zich vooral op de kennisintensieve industrie en dienstverlening. Dit is dan ook direct het grote verschil tussen India en China, welke zich meer op de kapitaalgerelateerde industrie richt.

Momenteel zijn er verschillende landen die al gebruik maken van de diensten in India, bijvoorbeeld Amerikaanse bedrijven die call-centers in India gebruiken voor het te woord staan van hun klanten in Amerika. Voordelen ten opzichte van call-centers in eigen land zijn hierbij de lagere kosten en de goede kennis. Deze diensten zijn mede mogelijk geworden door de verbeterde communicatie structuur in India. Daardoor claimt men een marktaandeel in call-centers van 70% op de wereld te hebben.

Op het gebied van ICT is er ook het een en ander aan de hand in India. Zo is de software export industrie de laatste jaren met 50% per jaar gestegen van 50 miljoen dollar in 1991 tot 60 miljard dollar in het jaar 2000. De outsourcing naar de Indiase markt staat synoniem voor hoogwaardige technologische producten voor een lage prijs. Microsoft is een firma die de potentie van India gebruikt in haar onderneming. Zo verplaatst zij honderden banen van de Verenigde Staten naar India vanwege de zeer geavanceerde ICT kennis van de Indiërs. Dit project is midden 2003 gestart met 150 werknemers, wat uitgebreid zal worden in 2 jaar tot 1000 werknemers. Naast Microsoft zijn er veel andere grote bedrijven als Oracle, IBM, Motorola en Sun die hun onderzoeks- en

Binnen ondernemingen zijn over het algemeen hr-intranet en e-recruitment het beste ontwikkeld. Voor een juiste implementatie van e-hrm toepassingen zijn de meest kritische succesfactoren:

- de communicatie richting de organisatie
- het voldoende beschikbaar zijn van interne bronnen
- er moet een goed projectmanagement zijn
- de cultuur van de organisatie moet ingespeeld zijn op deze toepassingen

De grootste valkuilen bij de implementatie van e-hrm zijn:

- het onderschatten van de complexiteit
- het te weinig communiceren met de rest van de organisatie
- het uit het oog verliezen van de doelstellingen
- het teveel centraal zetten van de e-hrm toepassing
- het te weinig sturen op betrokkenheid van de organisatie
- het teveel vertrouwen van de leveranciers

Het gebruik en de toepassing van e-hrm zijn de laatste jaren hard gestegen. Momenteel is de toepassing zich echter aan het stabiliseren. De interesse bij bedrijven is nog wel groot. Lesire & Partners kan ondersteuning leveren bij deze belangrijke innovatie.

**Hindrik Jan Zigterman**, HR Product Manager bij SAP België, zegt over de toepassing en het gebruik van e-hrm:

“Op technologisch vlak zijn er al heel wat verbeteringen aangebracht. Het is natuurlijk een groeiproces. E-HRM wordt een beleidsinstrument. Zowel een lijnmanager als de werknemer worden verantwoordelijk voor een aantal administratieve taken. De werknemer kan het nu vanaf zijn werkplek doen.”

ontwikkelingsafdeling in India hebben gevestigd. Van de Indiase software export gaat meer dan 60% naar de Verenigde Staten.

Naast de Amerikaanse bedrijven zijn er ook Europese bedrijven te noemen welke de voordelen van outsourcing naar India zien. Zo maakt het Engelse bedrijf Xansa gebruik van de ICT kennis in India van 1200 medewerkers verdeeld over 4 verschillende vestigingen.

Vergeleken met Amerika is Nederland maar een kleine speler voor India in de software export met 1%. Voor ons is dit echter een zeer groot aandeel; meer dan 90% van de Nederlandse IT import komt namelijk uit India.

De verwachtingen voor de Indiase ICT-industrie zijn rooskleurig met een exportwaarde van 50 miljard dollar in de ICT-branche in het jaar 2008. Als de economische hervorming nog radicaler wordt doorgezet, kan de Indiase economie nog sneller gaan groeien, naar verwachting zelfs tien procent per jaar. Dat is dan tweeënhalve tot drie keer zo snel als de groei in het Westen. De rol van de ICT-branche is niet alleen die van gangmaker van die groei (van vooral de export), maar ook die de gang van zaken in andere branches kan helpen verbeteren. India maakt optimaal gebruik van deze buitenlandse investeerders door minder streng te zijn.

Deze trend heeft een slechte invloed op het bedrijfsleven in zowel Europa als de Verenigde Staten. De regelgeving in deze landen werkt deze trend echter tegen. Zo is er een nieuwe Amerikaanse wet die overheidsinstellingen verbiedt contracten uit te besteden aan buitenlandse instellingen vanwege de leegloop van bedrijven.

De verwachting is dat India binnenkort de grootste nieuwe banenverschaffer zal zijn. Naast negatieve gevolgen schept het ook mogelijkheden voor Nederlandse ondernemingen. Volgens de Kamer van Koophandel liggen de mogelijkheden onder andere in de procesindustrie, tuinbouw, infrastructurele projecten, IT en biotechnologie.

Redenen voor het uitbesteden naar India kunnen naast de uitgebreide ICT vaardigheden onder andere het onderwijs zijn, dit is grootschalig, goed ontwikkeld en van hoog niveau. De vele universiteiten leveren grote aantallen hoog opgeleid technisch personeel af, wat tevens de motor is achter de grote ontwikkeling van

Een "nadeel" voor P&O'ers is dat door het toepassen van e-hrm in het bedrijf er op korte termijn kostenbesparingen mogelijk zijn binnen de afdeling P&O.

**Frank Hostyn**, HR re-engineering manager bij Axa Royale-Belge, zegt hierover:

"Dankzij e-HRM vallen inderdaad taken weg, of verschuiven ze naar iemand anders. Zowel de lijnmanager als de werknemer zelf worden immers verantwoordelijk voor een aantal administratieve aspecten. Ik wil op de eerste plaats met HR bezig zijn, en minder met administratie. Dit kan doorgeschoven worden naar de werknemers. De kwaliteit van de gegevens is daar een sprekend voorbeeld van: daar zijn wij vandaag voor verantwoordelijk, maar in de nabije toekomst wordt in ons bedrijf de werknemer zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van de gegevens, via het intranet. Ik wil mijn energie niet meer in die zaken steken, maar in loopbaanbegeleiding en dergelijke."

Mits goed aangepakt, blijkt e-hrm dus wel degelijk bij te dragen aan verbetering en groei van mensen en organisaties.

Geraadpleegde bronnen:

Personeel Beleid, uitgave 1 januari 2004

Nederlandse vereniging voor personeelsbeleid, [www.nvp-plaza.nl](http://www.nvp-plaza.nl)

Fit for use, [www.fit4use.nl](http://www.fit4use.nl)

Hrm net, [www.hrm.net](http://www.hrm.net)

India. Daarnaast speelt de infrastructuur een grote rol, deze heeft zich de afgelopen jaren stormachtig ontwikkeld. De kwaliteit van de voorzieningen in kantoren doet niet onder voor de westerse maatstaven. Een ander belangrijk motief kan de overheidssteun zijn voor beginnende ondernemingen in de ICT-sector die ten voordele van buitenlandse bedrijven werkt.

Vanuit India zijn er ook succesvolle bedrijven te noemen zoals Ispat LNM Group. Deze onderneming is gevestigd in verschillende landen in Europa, Azië en Amerika. De Indiase Lakshmi N. Mittal is oprichter van deze tweede grootste staalfabrikant van de wereld. Hierbij heeft Ispat International bekend gemaakt dat haar nettowinst over 2003 11 miljoen dollar bedroeg.

India heeft niet meer het imago van een arm land als vroeger (de armoede is met 10% gedaald sinds 1990), maar is een snelgroeiend land dat door de kennis en ervaring zeer interessant kan zijn vanwege het grote aantal hoog geschoolde mensen en de goede Engelse taalbeheersing.

Geraadpleegde bronnen:

Kamer van Koophandel - [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl)

Cnet Asia News & Technology - <http://asia.cnet.com/>

IPSInter Press Service - [www.ipsnews.be/](http://www.ipsnews.be/)

Computable Ecareer - [www.computable.nl/](http://www.computable.nl/)

CIA - [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

Eastern Europe - [www.easternenterprise.com/nl/](http://www.easternenterprise.com/nl/)

NRC Handelsblad – Uitgave 6 februari 2004

## Agenda

Tips voor u door ons geselecteerd!

Dinsdag 16 maart 2004: [Ottonecongres - Arbeid, tijd en flexibiliteit](#)

Dinsdag 23 maart 2004: [Nederlandse Kamer van Koophandel - Opleidingsdag verschillen in zakendoen](#)

Vrijdag 25 maart 2004: [NVP - Seminar reorganisaties](#)

Woensdag 2 t/m vrijdag 4 juni 2004: [Businessforum Futurallia in Poitiers](#)

## Lesire&Partners

Amsterdam Science Park - Kruislaan 402 - 1098 SM Amsterdam  
Tel: +31 20 8884801

18 Boulevard Malesherbes - 75008 Parijs  
Tel: +33 1 42 68 09 45

Avenue de la Toison d'Or 67 - B-1060 Brussel  
Tel: +32 2 353 20 92 - Fax: +32 2 353 20 74

Website: [www.lesire-partners.com](http://www.lesire-partners.com)  
E-mail: [leon.lesire@lesire-partners.com](mailto:leon.lesire@lesire-partners.com)

[Afmelden nieuwsbrief](#)