

CPM Insights 05

In this issue: HRM as a strategic business partner

- 01** Introduction by Christine Van Velthoven: CPM, a valuable business partner
- 02** Onze boekentip
Case New Holland, ambitieuze doelstellingen vragen een doortastend HR-beleid
- 04** CPM améliore les performances actuelles à tous les niveaux de votre entreprise pour de meilleurs résultats futurs
- 05** Les bons collaborateurs aux bons postes : une intégration post-fusion facilitée par Competence@, filiale chinoise de CPM
- 06** HRM als concurrentievoordeel
- 07** Strategie realiseren in een fitte organisatie: geen dode letter dankzij strategisch HRM
- 08** Unilin Flooring in Russia: the interplay between the plan and the reality



CPM, a valuable business partner

Economic and social changes ensure that companies have to keep up with current trends. Structural labour shortages, the economic consequences of an ageing population, the deployment of several different generations of workers, each with very different sets of expectations... It is self-evident that this context calls for a policy that is alive to these trends and which incorporates them into an organisation's strategic goals.

Each policy plan should be based on a business strategy and, alongside a strong set of key core values, should lead to a strategic plan, organisational structures, operational processes and quantitative goals in order, finally, to also define the required human behaviour and task responsibilities. In reality, these things don't always lie waiting for the HR consultant in ready-made modules. That's why CPM set up its own business unit – CPM Advisory – which currently helps customers to bring all these aspects clearly into focus. CPM Advisory offers a host of essential activities; ranging from the defining and improving of the business vision through to a strategic presentation and management. Our business consultants help customers define a crystal-clear vision/mission statement and, what's more, distil that into a strategy at the company level and at the level of the business unit. The processes and tactics thereof – e.g. change management, operations

management and, of course, HR applications – lead, on each occasion, to results which can actually be scored against the targets.

Such a basis is indispensable to every member of staff, including the HR Manager. Today's HR Manager is a strategist, a director as well as a coach who drives and oversees change with the skills of an accountant. He, more than anybody else,



intimately knows the business of the company in which he operates, the business activities, the target market, current trends within the sector... HRM is omnipresent in the company and therefore its know-how can be crystallised into an innovatory HRM policy in which skills, expertise and, above all, talent are used to boost the company's profits. We too – as HR consultants – invariably proceed from a company's strategic goals before providing possible solutions. We gladly discuss this in this newsletter.

It is one of my hobbyhorses: how do we make the difference? How can we serve our customers with a more powerful and sustainable system? Only by forging long-term client relationships can we – as an external partner – deliver tangible benefits and co-shape the appropriate external image of your existing and desired policy. A partnership based on mutual trust, coherent communication and knowledge sharing. Our consultants accompany you on a preliminary strategic audit, co-define your strategic ambitions, map out the consequences for your current path to growth and for existing processes and organisational structures, steer – together with you – the personal and career development of



your personnel... before finally arriving at the target profile of each individual employee to fit within the set company objectives. In my view a very engaging story that constantly inspires me to try new things. The need for this approach is borne out in measures of performance, which encourage our consultants to stick to these methods of working. In this context I would like to quote one of my esteemed counterparts Simonne Vermeylen: "Strategy without tactics is the slowest route to victory. Tactics without strategy is the noise before defeat."

This whole story is also the core message behind our baseline: managing people, meeting aspirations. Or, how we turn each individual employee into a highly motivated worker who's actively behind your company objectives. ■

Happy reading!

Christine Van Velthoven

Managing Director

Onze boekentip

Praktijkboek Strategie, Effectief plannen en uitvoeren.

A.Heene, J. Vanhaverbeke en S. Vermeylen

Uitgeverij Lannoo

ISBN: 978-90-774-3223-5



Strategie biedt ondernemers en managers inspiratie en houvast voor het succesvol uitbouwen van hun onderneming. Er zijn talloze publicaties op de markt over strategie, maar de titel "Praktijkboek Strategie" zegt het meteen: dit is een boek waarmee

een ondernemer concreet aan de slag kan, o.a. dankzij de talrijke werkbladen. In het Nederlands bovendien, wat niet zo evident maar wel des te aantrekkelijker is tussen de voornamelijk Engelstalige literatuur. Met Simonne Vermeylen maakt u kennis elders in deze newsletter. Voor deze publicatie werkte zij samen met Aimé Heene, gewoon hoogleraar aan de UGent en strategieconsultant, en met Johan Vanhaverbeke, docent, wetenschappelijk adviseur en interim manager. ■

Case New Holland, ambitieuze doelstellingen vragen



Pieter Viaene, Product Line Director CNH

Case New Holland (CNH) is wereldleider in werktuigen voor de landbouw en de bouw. CNH, met de merken New Holland en Case IH, biedt wereldwijd het breedste gamma aan van tractoren, maaidorsers, hakselaars en gespecialiseerde oogstmachines voor de druiven-, suikerriet- en katoenteelt. Bovendien zijn New Holland & Case Constructions globaal de nummer drie in hydraulische graafmachines. CNH is dan ook actief in goed 170 landen wereldwijd, houdt zijn hoofdkantoor in de VS en stelt zo'n 25.000 mensen tewerk. De productontwikkeling is een globale activiteit met Engineering Centers of Excellence in de VS, Europa, Brazilië, India en Shanghai.

De vraag van CNH

Pieter Viaene, in 2009 nog Platform Manager Crop Packaging Europe, nu Product Line Director van CNH: "Balansen zijn een typisch product binnen de CNH-familie, met productie in de VS en Polen, design in de VS, België en Polen plus een wereldwijde klantenbasis. Toen in 2009 een investeringsproject werd goedgekeurd, kregen we binnen Productontwikkeling twee belangrijke doelstellingen. Ten eerste, een 'time-to-market'-target van 18 maanden halen door virtuele ontwerpen, doorgedreven elektronische simulaties en stationaire labotesten. Ten tweede, het Europese ontwikkelingsteam versterken in Zedelgem, België, en in Plöck, Polen. Om die doelstellingen te realiseren binnen een globaal team, hadden we nood aan een high-profile kandidaat: een ervaren Design Engineer (bij voorkeur met significante productkennis), werkzaam

in Zedelgem (België), bereid om 50% van de tijd te reizen tussen de VS en Polen, vloeiend in Engels en – indien mogelijk – Pools. Aangezien 'time-to-market' een essentiële doelstelling was, werd na een interne analyse al snel gekozen om samen te werken met een ervaren partner die de mogelijkheid had om parallel een competitive search en een (inter)nationale executive search op te starten binnen de bestaande databases."

Product, timing en mensen zijn strategische factoren

Strategische investeringen als deze van CNH **vragen om een snelle reactie**. Slechts enkele dagen na de eerste contacten werkte CPM in opdracht van CNH daarom **meteen verschillende scenario's** uit met een specifieke prioriteitsranking, een roadbook met individuele deadlines en een transparant contract. Na het afwegen van de verschillende mogelijkheden en een inschatting van de haalbaarheid startte CPM

een doortastend HR-beleid

allereerst met een executive search binnen de beperkte groep van concurrerende bedrijven in België en de buurlanden.

Geen strategie zonder plan B

Dit geprefereerde scenario leverde al snel een ernstige kandidaat op, ook al was het te vinden profiel vrij uniek. De aanwerving kon echter niet binnen de vooropgestelde tijdslijnen worden afgerond, waardoor CPM onmiddellijk de alternatieve piste van een internationale search opstartte. **Als lid van CFR, het internationale netwerk van de beste Europese searchkantoren, kon CPM meteen een beroep doen op zijn Poolse partner.** Nog geen maand later stelde HRC Group Polen aan CNH enkele valabele Poolse kandidaten voor. Na een succesvolle selectie door de Belgische en Amerikaanse directie werd het contract met de nieuwe medewerker getekend: een Poolse Senior Design Engineer werkzaam voor een Zweeds bedrijf van constructiemachines werd aangetrokken als CNH-projectleider voor dit belangrijke initiatief. Hij zou werken vanuit België, in het beslissingscentrum, en regelmatig pendelen naar Polen (waar het voordeel speelde dat hij zelf een Pool was) en naar de VS.

Pieter Viaene: "De intense interactie tussen CPM en CNH in de eerste weken van het project en het uitstekend aanvoelen van de internationale

partner maakten het voor ons mogelijk om een dergelijke high-profile kandidaat binnen te halen. Iets wat zonder externe hulp niet zou zijn gelukt en zeker niet tijdens de vakantiemaanden juli en augustus..."

Mensen zijn van kapitaal belang

Hoezeer internationaal werken ook een evidentie geworden is – competenties zijn nu eenmaal niet aan landgrenzen gebonden – en hoezeer de technologie fysieke afstanden relativeert, er is ook steeds een sociaal luik om rekening mee te houden (cultuur, taal, privésituatie...). De flexibiliteit die van internationale medewerkers gevraagd wordt, vraagt ook bredere afspraken rond bijvoorbeeld loon en carrièremogelijkheden. Die HR-factor is voor het halen van de bedrijfsdoelstellingen cruciaal. Mensen aanwerven die het verschil maken, blijft een essentiële opdracht voor ambitieuze bedrijven en hun HR Business Partners. **"Meeting aspirations"** uit de baseline van CPM gaat over de verwachtingen van de opdrachtgever en van de kandidaat: het is voor CPM de kunst om die 'aspirations' van beiden in te lossen. In deze case van CNH is dat goed gelukt. Zes maanden na datum is er uit het aanbod van Poolse kandidaten zelfs nog een tweede aanwerving gekomen, een succes. ■

Meer info over internationale rekrutering:
gerdi.beernaert@cpm-hrm.be



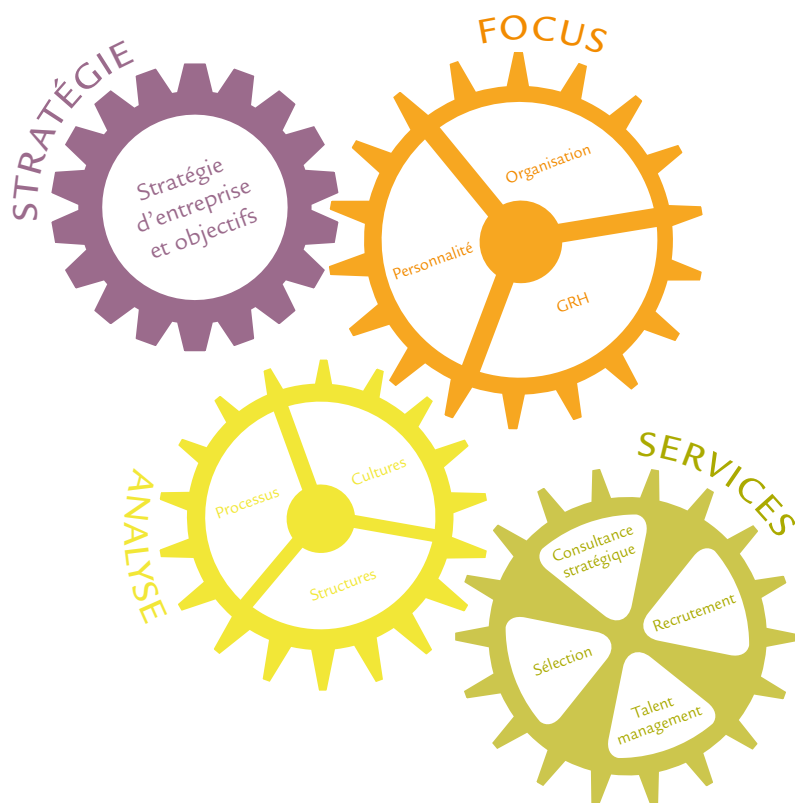
CPM améliore les performances actuelles à tous les niveaux de votre entreprise pour de meilleurs résultats futurs

Le modèle d'entreprise de CPM est un modèle conceptuel qui dresse la carte des problèmes de votre entreprise. Sur cette base, nous nous efforçons d'optimiser sans cesse les performances de votre organisation. Nos consultants ont une connaissance approfondie de ce modèle, qui constitue la base à partir de laquelle ils définissent la stratégie et la mise en œuvre 'sur mesure' pour votre entreprise et qui sert de référence pour évaluer les progrès.

Pour réaliser cette approche intégrée, il est important que vous, en qualité de dirigeant d'entreprise, reconnaissez la valeur d'une politique intégrée. Cette politique peut donner à votre organisation un avantage concurrentiel considérable. L'élaboration et la mise en œuvre d'objectifs d'entreprise doivent se faire en collaboration avec le département GRH. Les spécialistes en ressources humaines peuvent aider à élaborer un plan stratégique équilibré, correspondant à l'organisation, à sa vision et sa culture, aux forces de travail disponibles, aux travailleurs et autres parties intéressées. Une fois la stratégie définie, GRH élabore un plan pour chercher le capital humain, le former et le garder en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. C'est désormais un fait incontournable : GRH n'est plus un dérivé d'une stratégie organisationnelle, mais un partenaire de valeur et un vecteur pour déterminer et exécuter un plan stratégique au sein de l'organisation.

Stratégie : votre perspective, c'est notre point de départ

Votre stratégie est notre point de départ. Nous partons en effet du principe que chaque département et chaque individu, du dirigeant au collaborateur, jouent un rôle dans la mise en



Des entreprises ont posé à CPM les questions stratégiques suivantes :

Ons Dak sc, société de logement social

Quelles sont les résultats du fonctionnement actuel de l'organisation en fonction de ses missions essentielles et de sa stratégie ? Quelle est la structure organisationnelle optimale ? Quelles sont les points de priorité et d'action pour y parvenir ? Quels sont les effectifs nécessaires ? Comment activer et ancrer le processus de changement au sein de la nouvelle organisation ?

IMOG, société intercommunale pour la santé publique

La focalisation de l'IMOG a changé, passant de la croissance en termes d'envergure, au maintien de son efficacité et de son efficacité afin de consolider et de renforcer son positionnement. Comment projeter la nouvelle situation interne et externe sur l'organigramme actuel ?

SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire, Environnement

Comment œuvrer en permanence à une équipe bien formée et motivée, qui contribue à une politique transparente, dynamique, à fondement scientifique, soucieuse de la santé de tous, de la sécurité de la chaîne alimentaire et d'un meilleur environnement, tâche fondamentale du SPF SPSAE ?

œuvre de votre stratégie d'entreprise et que le champ d'action est déterminé par des facteurs comme votre vision, votre mission et votre culture. C'est pourquoi notre approche englobe toute l'organisation et nous optons résolument pour une approche globale. Nous évaluons les divers éléments, structures et entités de votre organisation, ainsi que leur impact réciproque. Nous arrivons ainsi à des résultats durables, qui contribuent de manière significative aux résultats de l'entreprise et font dès lors partie du plan d'avenir.

Focus : une approche à la mesure de vos besoins

Chaque organisation est un monde en soi, avec sa dynamique, ses communications et ses structures propres. Il convient de définir l'interaction et la collaboration entre les différents départements et individus. Nous procédons à une analyse en profondeur de l'entreprise et déterminons sur cette base l'ampleur de votre projet à chaque niveau : **individu, GRH et organisation**. Nous vous aidons à identifier, analyser et interpréter vos besoins en matière de gestion des ressources

humaines. Mais quelque différents que soient les besoins et donc l'approche, nous gardons à l'esprit un défi général : transformer les talents des collaborateurs et la structure de l'organisation en une valeur ajoutée qui améliore les résultats de toutes les parties concernées.

Analyse : l'atlas routier de votre entreprise

Dans le cadre de notre approche globale, nous analysons les principales caractéristiques de la culture, des processus et de la structure de votre entreprise. La cartographie claire des processus et des structures constitue une partie importante de l'analyse. Notre approche assure une harmonisation optimale de tous les éléments. De ce fait, le résultat global pour l'entreprise est supérieur à la somme des différents éléments individuels.

Services : efficaces, durables et 'sur mesure' pour votre entreprise

Notre analyse en profondeur nous permet de transposer vos besoins en recommandations et en solutions concrètes au niveau approprié.

En déployant une approche sur mesure, nous assurons que toutes les solutions se renforcent réciproquement et, de ce fait, augmentent le retour sur investissement de votre entreprise. Nous pensons que chaque collaborateur est un individu possédant ses propres aspirations et ambitions. Ainsi, le bagage de nos consultants et les techniques avérées de CPM pour recruter, former et évaluer les personnes adéquates sont une garantie de fiabilité et de qualité.

Forte de 30 années d'expérience, CPM peut apporter une réponse à toutes les questions de gestion RH. Nous sommes actifs dans de nombreux domaines de GRH, de la consultance stratégique d'entreprise et de GRH à la mise en œuvre de solutions spécifiques. L'éventail de services comprend l'expertise conseil stratégique, l'évaluation, la gestion des talents et le recrutement. ■

Vous voulez vous aussi une stratégie GRH claire et efficace ?
Contactez-nous : info@cpm-hrm.be

Les bons collaborateurs aux bons postes : une intégration post-fusion facilitée par Competence@, filiale chinoise de CPM

Lorsqu'Alstom, leader mondial du secteur de l'énergie, a acquis une entreprise chinoise active dans les équipements de chauffage en 2007, l'enjeu immédiat de la période d'intégration postérieure à la fusion était de conserver les dirigeants et effectifs essentiels. C'est dans cette optique que la direction d'Alstom a décidé de lancer un **projet de maîtrise de la main-d'œuvre (Workforce Adaptation Project)** dont l'objectif était d'évaluer tous les salariés et de déterminer si leurs compétences, leurs aptitudes et leur personnalité étaient compatibles avec les exigences d'une intégration fructueuse dans la nouvelle organisation.

Competence@, filiale chinoise de CPM, a été chargée de fournir un conseil GRH pour mieux appuyer la stratégie de l'entreprise et organiser une transition positive basée sur les résultats des recherches menées. **Competence@**

partage la même approche sur le plan des GRH que CPM, tout en épousant la culture, la langue et les traditions chinoises. Pour réaliser les évaluations des salariés, **Competence@** a recouru à des outils d'évaluation de la personnalité, du savoir-faire et des aptitudes de tous les membres du personnel. Au total, quelque 2 205 salariés (!), du sommet à la base de la hiérarchie, ont été évalués en quatre mois. L'équipe managériale et les employés de bureau ont été évalués par rapport aux profils spécifiques de compétences d'Alstom basés sur la fonction. Les emplois des ouvriers ont été analysés à l'aide de questionnaires et d'entrevues, ainsi que d'observation du travail *in situ*. Tous les collaborateurs ont donc fait l'objet d'une évaluation et d'un classement par rapport aux exigences spécifiques aux postes à pourvoir, le processus étant basé sur un modèle de compétences, d'aptitudes et de personnalité

jugées importantes pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le travail d'évaluation a montré son efficacité et permis d'opérer une sélection parmi les ressources humaines existantes. Cela étant, l'identification et le déploiement des ressources humaines ne sont que la première étape de la gestion du capital humain, épreuve à laquelle doit faire face toute entreprise lorsqu'elle envisage un processus d'acquisition et d'intégration. La sélection adéquate des bons collaborateurs est de nature à faciliter les étapes suivantes en permettant à l'entreprise de retrouver ses vraies valeurs.

À propos d'Alstom

Alstom est un leader mondial dans les infrastructures de production d'énergie et de transport ferroviaire et sert de référence en matière de technologies innovantes et respectueuses de l'environnement. ■

HRM als concurrentievoordeel

Hoe CPM het verband legt tussen strategie en HRM, leest u elders in deze nieuwsbrief, in een bijdrage van Anne-Maria Vandenbroucke. We laten hier ook Simonne Vermeylen aan het woord over het thema. Simonne Vermeylen is docente strategisch management aan de Hogeschool-Universiteit Brussel. Zij vulde haar juridische opleiding aan met een Master in General Management aan de Vlerick School. Via haar vennootschap Sun Tzu begeleidt ze bedrijven bij het proces van de strategieformulering. Haar ervaringen resulteren regelmatig in publicaties over strategisch management.

Elk bedrijf heeft een strategie

“Elk bedrijf probeert in een gegeven markt te concurreren. Hoe het dat doet, noemen we ruim genomen de strategie. Maar niet elk bedrijf heeft ook een strategisch plan. Zo een plan formuleert wat de strategie precies is of zou moeten zijn. Dat plan uitschrijven, is op zich al een heel waardevolle oefening. Het helpt het bedrijf om voor zichzelf duidelijke keuzes te maken en deze te verantwoorden. Eenmaal op papier helpt dat plan ook om de strategie te communiceren. Er zijn heel wat partijen voor wie de strategie nuttige inzichten aanreikt: investeerders, bankiers, marketingbureaus... en zeker (toekomstige) medewerkers.”

Een goede strategie wordt breed gedragen

“Bij het bepalen van een strategie is idealiter een zo breed mogelijk team van competente mensen betrokken. Als een strategisch plan eenmaal is uitgeschreven, is dat geen in steen gehouwen wet. Een strategie leeft, wordt elke dag door alle medewerkers beleefd en waargemaakt. Eigenlijk is het zelfs de belangrijkste taak van de managers om voortdurend met de strategie bezig te zijn. Het is belangrijk wat dat betreft alert te blijven en daarbij ook en vooral de zwakke signalen uit de veranderende omgeving op te vangen – sterke signalen zijn evident en zelden nog visionair. Een strategie wordt bij voorkeur minstens jaarlijks

echt grondig tegen het licht gehouden. Meestal gebeurt dat bij het opstellen van het jaarbudget of na de bekendmaking van de jaarresultaten, waaruit strategische conclusies kunnen worden getrokken.”

HRM als concurrentievoordeel

“Een strategie bepalen is zich de vraag stellen: wat is mijn concurrentievoordeel? Hoe zit mijn businessmodel in elkaar? Dat voordeel moet je als bedrijf vooral gaan zoeken bij je middelen of resources, vooraleer je naar de markt kan gaan. Zo weten we allemaal dat mensen de voornaamste bron van concurrentievoordeel vormen. Goede mensen zijn een schaars goed. Die moet je als bedrijf zien aan te trekken en te houden. Personeelsbeleid moet daarom optimaal afgestemd zijn op de strategie van het bedrijf om volop bij te dragen aan de ontwikkeling en uitvoering ervan. Een goed HR Management kan zelfs hèt unieke voordeel zijn, want het is moeilijk tot niet te imiteren. Na een tijd zit het letterlijk in de genen. Competente individuen weggapen om ze in een ander bedrijf hetzelfde te laten doen, dat werkt bijna nooit. Mensen opereren immers niet op hun eentje, de HR-sterkte zit in het team. Om dat team goed samen te stellen en te managen biedt de strategie houvast. De performantiemetingen bijvoorbeeld moeten geijkt zijn op de strategische doelstellingen. De persoonlijke doelstellingen zijn ervan afgeleid.”

HR bepaalt mee de strategie

“Men heeft de strategie die men verdient, dankzij de mensen die in een bedrijf werken. Daarom is personeelsselectie zo belangrijk. Op strategisch belangrijke plaatsen moet men ‘supporters’ kunnen plaatsen, mensen die kunnen en willen meedenken over de toekomst. Vandaar het belang om een selectiebureau goed te kunnen briefen over het DNA van het bedrijf. Want geschikte mensen zoeken mag niet beperkt blijven tot het vinden van de juiste technische competenties. Bedrijven zoeken ook mensen die mee de bus op willen (om

het met Jim Collins “Good to great” te zeggen) en bereid zijn om samen een traject uit te stippelen.

Eens aangeworven zal een duidelijke strategie ongetwijfeld helpen om bij de nieuwe werknemers de neuzen in dezelfde richting te krijgen. Het is heel belangrijk dat de visie, missie, cultuur en de toekomst van het bedrijf voor de (nieuwe) werknemers duidelijk zijn. In het geval van een (midden)kader geldt dit des te meer. Een waarschuwing is hier op zijn plaats: een strategie mag geen keurslijf worden dat te nemen of te laten is. Nieuwe mensen moeten erbinnen kunnen bewegen, waarna het kan dat ze de strategie aanpassen of wijzigen. Dezelfde Jim Collins formuleert het origineel: “First the WHO, then the WHAT”. Gedreven en enthousiaste medewerkers zullen een goed team vormen waarmee men de strategie kan bediscussiëren! Het is bijgevolg een misverstand dat HRM pas slaagt als het alle mensen aan boord kan houden. Af en toe moeten ook “the wrong people off the bus”.

HR Management is ernstig te nemen

“Dat er een sterke relatie is tussen strategie en HRM, daar twijfelt niemand aan. Tenminste in theorie. In elk ernstig boek over strategisch management komt HRM aan bod. En toch heeft niet elk bedrijf een HR Manager, niet elke HR Manager zit in het directiecomité, niet elke HR Consultant krijgt een strategisch plan om van te vertrekken, en niet elke HR Consultant vindt het nodig om het strategisch plan van een bedrijf te lezen of hierover een briefing te vragen. Nochtans betekent professioneel bezig zijn met HR dat er een naadloze afstemming is tussen HR en de strategie. Hier is een grote verantwoordelijkheid weggelegd voor het management van een bedrijf en zijn consultants.” ■

Simonne Vermeylen

Sun Tzu bvba
www.suntzu.be



Strategie realiseren in een fitte organisatie: geen dode letter dankzij **strategisch HRM**

Meer efficiëntie in de bedrijfsprocessen, een groter marktaandeel in het buitenland, meer betrokkenheid op de werkvloer, snellere integratie... Het zijn veel gehoorde uitdagingen voor zowel kmo's als grote ondernemingen. Ondanks de ambitieuze doelstellingen die bedrijfsleiders voor hun onderneming voor ogen hebben, worden vele daarvan niet gerealiseerd. De redenen zijn divers: de doelstellingen zijn niet concreet genoeg, de investeringen daaraan gelinkt niet zichtbaar genoeg, de motivering niet overtuigend genoeg. Een aangepaste strategie doorvoeren in uw onderneming is geen sinecure. Is uw onderneming daarvoor wel in goede conditie?

Indien bij het ontwikkelen van de strategische doelstellingen geen rekening gehouden wordt met de manier van implementatie in de organisatie, blijven de doelstellingen zeer algemeen, onbegrepen en dus niet opgevolgd. Het goed onderbouwen van de individuele veranderingstrajecten is van cruciaal belang om een organisatieverandering met succes te realiseren. Het is noodzakelijk dat de bedrijfsleiding ervan overtuigd is dat HR een cruciale bijdrage kan leveren aan het bereiken van de strategie. Indien een organisatie niet in staat is ondersteuning te bieden, blijven alle individuen hun eigen traject doorlopen. Daardoor krijgen de sterkste individuen de boventoon en is hun attitude van doorslaggevend belang. Dus, als een sterke persoonlijkheid in uw organisatie grote weerstand biedt tegen de vooropgestelde strategie, dan kan u ervan op aan dat uw project niet zal slagen. De weerstand kan enkel opgevangen worden indien er binnen de organisatie voldoende en juiste aandacht gaat naar ondersteuning.

Uitdagingen voor de toekomst

De meeste ondernemers zijn er zich van bewust hoe belangrijk de bijdrage van de medewerkers tot het succes van de onderneming is. Demografische, economische en technologische evoluties vragen om een vernieuwd HR-beleid. Er bestaat niet zoiets als dé succesformule om dit perfect in te vullen. De culturele, organisatorische en strategische omstandigheden vragen een

bedrijfsspecifieke aanpak. Vooral het juiste concept, een realistische planning en correcte uitvoering zijn essentieel. Het gaat niet meer alleen over goed omgaan met medewerkers. Bedrijven die de HR-functie strategisch invullen, creëren een competitief voordeel.

Human Capital Management als competitief voordeel

De snelle economische veranderingen brengen de HR-functie op een meer strategisch niveau in de onderneming. De uitgaven en initiatieven met het oog op innovatie, het aantrekken van nieuwe medewerkers, training en performantiemanagement... worden gezien als investeringen. Net zoals alle overige investeringen moeten deze gedragen worden door de ondernemingsdoelstellingen. Finaal moeten de investeringen in de ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers bijdragen tot de winst van het bedrijf. Ook het Human Capital Management is maar succesvol indien dit bijdraagt tot het financiële resultaat van de onderneming. Succesvolle HR-managers leveren niet alleen een exclusieve service aan de medewerkers in het bedrijf, maar werken bovendien nauw aansluitend bij de bedrijfsdoelstellingen. Pas wanneer deze beide voorwaarden voldaan zijn, zal de volledige organisatie de echte meerwaarde van de HR-activiteiten ervaren. Zij verhogen de fitheid van uw organisatie.

Fitness in uw organisatie

Hoe beter de strategische bedrijfsdoelstellingen

vertaald worden naar afdelingsdoelstellingen en vervolgens naar individuele doelstellingen, des te gemakkelijker zal een wijziging in deze bedrijfsdoelstellingen vertaald worden naar het individu. Des te sneller kan het individu zich in zijn individueel functioneren aanpassen aan de nieuwe verwachtingen en zo ook des te sneller bijdragen tot het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen.

Bestaat hiervoor een goed recept?

De strategie van een bedrijf moet weloverwogen en duidelijk geformuleerd worden. Bovendien moet er consensus over bestaan bij de leidinggevenden. Deze consensus kan pas bereikt worden indien ook alle risico's en weerstanden nauwkeurig werden ingeschat. Veelal loopt dit reeds fout, omdat de leidinggevenden niet tot een consensus komen of niet voldoende onderling overlegd hebben en niet inzien dat er eigenlijk geen consensus is. Als die consensus wel bestaat, moet de aanpak ondersteund worden door de juiste communicatie. Hier durven ondernemers nogal eens te snel gaan. Zodra een strategisch plan is uitgewerkt, gaan zij er vaak vanuit dat dit ook al gerealiseerd is. De heldere en duidelijke formulering van de doelstellingen is de basis voor elk geslaagd veranderingstraject. Om uw organisatie sneller te laten reageren op de nieuwe doelstellingen, is het van essentieel belang dat het HR-gebeuren hierbij betrokken wordt. ■

Anne-Maria Vandenbroucke

Senior Consultant strategie,
organisatieontwikkeling en change
– CPM Advisory



Anne-Maria Vandenbroucke heeft een jarenlange expertise in het begeleiden van organisaties in het formuleren en realiseren van hun strategische doelstellingen. Vertrekkende vanuit de strategie en een sterke organisatiediagnose, helpt zij bedrijven en ook not-for profit-organisaties bij hun organisatieontwikkeling en veranderingstrajecten. Zij is tevens co-auteur van het boek "Ondernemend Veranderen" (Lannoo, 2005).

Meer info over strategisch HRM: anne-maria.vandenbroucke@cpm-hrm.be

Unilin Flooring in Russia:

the interplay between the plan and the reality

The UNILIN GROUP, based in Wielsbeke, Belgium, has three divisions (Flooring, Panels and Systems). It is part of the American group Mohawk and, with Unilin Flooring, enjoys the position of European market leader in the high-end laminate segment. Today, the greatest growth potential is to be found in markets outside western Europe, such as Russia. As long-term success abroad depends on geographical proximity, it was vital to establish a presence there. The fact that logistics in the area of transport and customs are very expensive, not to mention highly complex, helped when it came to making the decision in 2008: Unilin would opt for its own laminate factory in Russia.

How a strategic plan constantly evolves

In order to respond to demand from Russia more efficiently, Unilin Flooring had already established substantial warehouse capacity in St Petersburg a few years back and there is a sales office in Moscow. Having its own plant could only improve the service further. Unilin opted to start from a greenfield site, rather than a takeover as had been the case in the US and Malaysia. The financial crisis of 2008 – which also had a serious impact on Russia – delayed the plan somewhat, with some of the lost time subsequently being made up with the purchase of a brownfield site after all, in Nizhny Novgorod. The choice of location was partly determined by factors such as employment, the presence of schools and universities, population density, etc., and was therefore not only chosen on the basis of sales arguments, but on HR ones too.

A Russian-influenced organisation chart

Katrijn Clement, HR Director, Unilin Flooring: “Unilin currently has around 20 nationalities within its team of employees, so we recognise and respect the impact of cultural differences. For this reason,

as far as HR matters are concerned, we have been working together with Moscow agency Avenir ever since our sales office opened in Moscow. Together with CPM – our HR partner in Belgium – Avenir forms part of CFR Consulting Group, an international network of executive search offices.

Katrijn Clement, HR Director, Unilin Flooring: “At Unilin, HR is having a clear impact on strategy, thanks to our choice of HR solutions that are proving their worth. HR allows the facts to speak for themselves.”

We had already observed elsewhere that in its partnership CPM opts for agencies that have close ties with the local market, and that is a plus point. Indeed, we learned that certain roles (e.g. chief accountant) are more important than we would have estimated and that certain profiles do not have the same training as we know them to have (engineers, for example, are much less generalist). This knowledge led us to break down particular

roles differently than we would have done with our western approach, which would have been a mistake. Avenir’s knowledge of the local HR culture and market helped us to define our organisational structure.”

Strategic success begins with mutual understanding

Karina Stepanyan, General Director, Avenir Moscow: “The learning process took place in both directions and that is crucial for success. Unilin invests in the agencies with which it works. Before we began working on our assignment, we travelled to Belgium for a few days to immerse ourselves in the culture of Unilin at the company’s head office in Wielsbeke. The standard of quality that Unilin always talks about, for example, only then became really clear to us. Understanding a company and its strategy is extremely important for HR. At the same time, Unilin always remains aware of the reality. In the immediate vicinity of Novgorod, the good engineers that Unilin is looking for do not always also speak English, although this is a second requirement for Unilin. The company has adapted this requirement for certain roles and is now organising language lessons itself, for example.”

HR management must remain flexible

Katrijn Clement, HR Director, Unilin Flooring: “Twenty-two people have now been recruited in Russia. For the key positions, the recruitment and selection took place in collaboration with Avenir, under the general supervision of CPM. One of these positions was that of local HR Manager. Subsequent local recruitment will be carried out by her, as involving Avenir from Moscow in recruitment in Nizhny Novgorod – which lies more than 500 km away and is a different world in terms of costs – is no longer such an obvious step. It is very important, as a company and with regard to HR policy, to keep asking critical questions. As circumstances change, so too do requirements, which means that your responses need to remain flexible. This applies both to HR and to the main strategic plan. It is precisely this that makes the whole business so challenging and interesting.”

Production will start at Unilin’s laminate factory in Nizhny Novgorod in 2011. ■

