

## MANAGEMENT & HUMAN RESOURCES

- 5 **Wij moeten dringend terug naar een 'werkende' samenleving**  
CxO had een exclusief interview met Ludo Verhoeven. Regelmatig liet hij aanvoelen dat het niet altijd gemakkelijk zitten is op twee stoelen. Hier spreekt hij immers als Voorzitter van Voka en niet als CEO & President van de Agfa-Gevaert Group.
- 8 **Het belang van een afwisselende jobinhoud en de creatie van arbeidsvreugde**  
Securitas NV liet een grootschalig, wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd bij haar medewerkers, om te peilen naar de factoren die een invloed hebben op waakzaamheid.
- 9 **De invloed van George W. Bush op Belgische bedrijven**  
Veel invloed heeft de presidentskeuze niet op Belgische bedrijven, noch op Europa. Dat is althans de perceptie bij onze Raad Der Wijzen.

- 25 **Réussir le mariage entre l'efficacité et la flexibilité**  
Interview avec Carl Tilkin, CIO de KBC sur IT Governance. KBC est le troisième bancassureur en Belgique.
- 26 **"Nous sommes des facilitateurs de business"**  
Interview avec Erik Bulté, CIO Mecator Bank & Verzekeringen sur IT Governance

## LOGISTICS & MANUFACTURING

- 27 **Monthly headlines**  
Haven van Antwerpen legt mooi parcours af • Schepen Delwaide vraagt tekst en uitleg aan Vlaams Parlement • De supertrucks komen eraan
- 28 **RFID bezig aan fikse opmars**  
Kan Logistiek nog zonder draadloze communicatie? RFID staat steeds meer op de strategische agenda van bedrijven, actief in de logistiek.

## LEGAL & FINANCE

- 29 **Opgelet met goodwill**  
Het bepalen van de waarde van een onderneming om ze over te nemen of te laten overnemen, is een moeilijke materie.
- 30 **De Europese Venootschap**  
Exclusief interview met de heer Luypaert Senior Manager, Ernst&Young Law.
- 31 **Gestion de Fortune: à votre mesure**  
Vous êtes cadre supérieur ou patron d'entreprise? Vous avez beaucoup travaillé et perçu ainsi des rémunérations largement méritées? Bravo! Mais il est temps de penser à gérer ces précieux euros pour votre futur, mais aussi pour l'avenir de vos enfants.

## VARIA

- 32 **A Critical look at the websites of Multi-channel Contact Centers**  
CxO testlab examined their internet sites.
- 33 **Autonieuws van de maand**  
Nieuwe modellen: Alfa 147, Audi A6 Avant, BMW 3 reeks, Chrysler 300C Touring en Mercedes A klasse: 'Soon in a showroom near you.'

## SALES & MARKETING

- 14 **Loyaltysystemen werken voor minder trouwe klanten**  
Uit het onderzoek blijkt dat 60% van de consumenten meer dan één getrouwheidskaart op zak heeft. Verliest een loyaltyprogramma dan niet aan specificiteit?  
  
*Conference: Innovation in Sales- and Marketing Management - 14 December 2004 - Brussels*  
[www.cxonet.be](http://www.cxonet.be) - [conference@cxonet.be](mailto:conference@cxonet.be)

## ICT & NETWORKS

- 19 **C'est IBM Websphere que sera choisi**  
Voici deux ans, le groupe ING donne le jour au projet de portail 'Inside Business'.
- 21 **IT Governance: de nieuwe uitdaging voor CIO's en CEO's**  
Exlucieve interviews met CIO's op het CxO event bij Telindus.



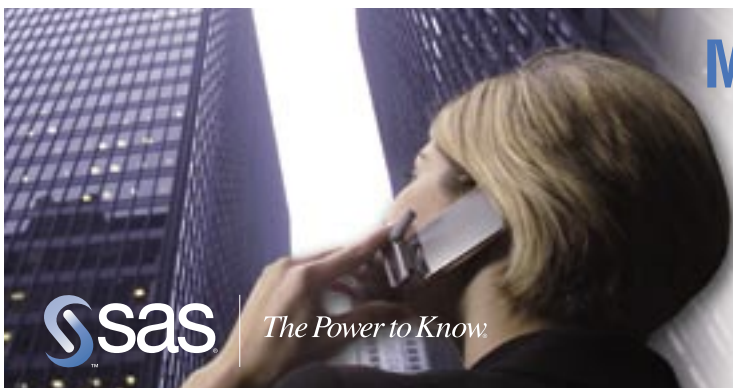
Leden Raad der Wijzen: Luc Van Den Bossche (BIAC), Hedwige Nuyens (KUL) en Baron Karel Boone (Lotus Bakeries) :over de invloed van George W. Bush op Belgische bedrijven 9



Voka-voorzitter Paul Verhoeven ongerust over Belgisch compromismodel 4



Nieuwe automodellen  
Soon in a showroom near you 34



## Make breakthrough decisions. And make an impact.

SAS® business intelligence software  
Visit us at [www.sas.com/belux](http://www.sas.com/belux)



The Power to Know.



DEXIA

Private Banking

Voor zij die het gewend zijn om verwend te worden.

Wees gerust. Onze specialisten begeleiden uw fiscale regularisatie.

In samenspraak met de fiscalisten en juristen van Dexia Private Banking, beantwoordt uw Private Banker alle vragen over uw Eenmalige Bevrijdende Aangifte. Contacteer uw Private Banker of bel 0800 92 600. Zo kunt u op beide oren slapen.

[www.dexia-private-banking.be](http://www.dexia-private-banking.be)



**Dirk Vermant**  
uitgever/editeur & directeur

## Het Corporate Wellness tijdperk is aangebroken Stijgend absenteïsme stemt tot nadenken

'De overheid moet dringend werk maken van een beleid om de stress op het werk te verminderen.', lazten we vorige maand in De Standaard. Ziekteverzuim kost Vlaanderen alleen al 2 miljard euro volgens de SERV.

We durven er onze ziel op verdedden dat bedrijven en overheid dit probleem zullen trachten op te lossen door de symptomen ervan te bestrijden. Verkeersovertredingen verminderen, door meer boetes te geven, lijkt de gemakkelijkste weg. Net zoals de klassieke arts geleerd heeft om de symptomen van zijn of haar patiënt te onderdrukken, in plaats van de oorzaken weg proberen te nemen. Laten we eerlijk zijn, dit leidt niet tot een verbetering op lange termijn.

Onze Westers symptomatisch denken staat haaks op de Oosterse causale benadering. Bestrijding van symptomen, zonder de werkelijke oorzaak aan te pakken leidt tot niets. 'Energy must flow', zij me onlangs een Oosterse arts en hij sloeg de nagel op de kop. Ook tussen mensen onderling dient er energie te stromen. Op het ene kantoor is de spanning dikwijls te snijden, terwijl er op het andere systematisch een vrolijke sfeer hangt.

Bedrijven met een integrated corporate wellness policy zullen zich in de toekomst onderscheiden van de andere. Een geïntegreerde aanpak gebaseerd op: geestelijke ontspanning en evenwicht, voldoende lichaamsbeweging en energetisch gezonde voeding, liggen aan de basis van een deze energy approach. Meer arbeidsvreugde, betere bedrijfsresultaten, lager absenteïsme en loyalere werknemers behoren tot de vruchten van deze aanpak. Die aanpak verbetert kortom de balans in je leven.

Zoals scholen ouders helpen bij de opvoeding van hun kinderen, krijgen bedrijven en overheid in de toekomst ook een nieuwe rol toebedeeld. Grote bedrijven hebben trouwens de mond vol van Corporate Social Responsibility (CSR). U weet wel: moderne bedrijfskunde met aandacht voor de 3 P's: People, Planet en Profits. Hopelijk beperkt de CSR zich niet tot window dressing, maar vullen ondernemers het daadwerkelijk in door onder andere Corporate Wellness.

Indien u graag reageert op dit artikel kan u een e-mail sturen naar [dirk.vermant@cxonet.be](mailto:dirk.vermant@cxonet.be)

## Amorçons l'ère du Corporate Wellness L'augmentation de l'absentéisme porte à réfléchir

"Les Pouvoirs Publics doivent se consacrer d'urgence à créer une politique visant à diminuer le stress au travail", commentait le mois dernier le quotidien De Standaard. Selon la SERV, l'absence pour cause de maladie coûte, rien qu'en Flandre, la bagatelle de 2 milliards d'Euro.

Il y a fort à parier que les entreprises et les autorités publiques tenteront de résoudre ce problème en le combattant de manière symptomatique. Diminuer les fautes de conduite, en augmentant le nombre d'amendes, semble le chemin le plus aisé à suivre. Comme le médecin traditionnel qui a appris à refouler les symptômes présentés par son patient ou sa patiente, plutôt que de s'efforcer à éliminer les causes. Soyons honnête, cela ne conduit pas à une amélioration de la situation à long terme.

Notre manière de penser occidentale symptomatique est à l'opposé de l'approche causale orientale. Lutter contre les symptômes sans attaquer les causes réelles ne mène à rien. "L'énergie doit circuler" me disait récemment un médecin oriental et il avait mis le doigt sur le problème. Dans certains bureaux le stress est à couper au couteau, dans d'autres, l'atmosphère est toujours détendue.

Les entreprises qui pratiquent une politique de corporate wellness intégrée, se distingueront à l'avenir des autres. L'approche intégrée basée sur: la détente et l'équilibre mental, une dose suffisante d'exercice physique et une alimentation saine et énergétique, apporte le fondement de cette "energy approach". Plus de coeur à l'ouvrage, de meilleurs résultats, un faible absentéisme et des collaborateurs loyaux sont le résultat d'une bonne approche. En somme, elle améliore le bilan de votre vie.

A l'instar de écoles qui aident les parents dans l'éducation des enfants, les entreprises et les écoles se verront doter dans le futur d'un rôle nouveau. Les grandes entreprises parlent déjà en permanence de Corporate Social Responsibility (CSR). Il s'agit de la gestion moderne ayant pour centres d'attention les 3P: People, Planet et Profit. Espérons que le CSR ne se limite pas à de bonnes intentions, mais remplisse son rôle de manière effective en pratiquant, entre autres, le Corporate Wellness.

Si vous souhaitez réagir à ces propos, adressez un mail à [dirk.vermant@cxonet.be](mailto:dirk.vermant@cxonet.be).

## CxO'S RAAD DER WIJZEN

 Nicolas Saverys Gedelegeerd bestuurder Exmar	 Stef Witteveen afgevaardigd bestuurder Randstad	 Mimi Lamote managing director C&A	 Pierre Jean Everaert voorzitter directiecomité Interbrew	 Luc De Bruyckere gedelegeerd bestuurder Ter Beke
 Olivier Serruys directeur Benelux Overtoom International	 Roger Heijens afgevaardigd bestuurder PwC	 John Dejaeger gedelegeerd bestuurder BASF	 Etienne Blomme ondervoorz. directiecomité Telenet	 © Marie-Françoise Pliasant Hedwige Nuyens Financieel Directeur K.U.L.
 Ajit Shetty managing director Janssen Pharmaceutica	 Baron Karel Boone Voorzitter Raad van Bestuur Lotus Bakeries	 Jan vd Nieuwenhuijzen afgevaardigd beheerder SDWorx	 Eddy de Muelenaere managing director Vandemoortele	 Bart Verhaeghe Afgevaardigd Bestuurder Euripro
 Marc Haelemeersch Gedelegeerd Bestuurder Centea	 Baron Paul Buysse voorzitter raad van bestuur Bekaert	 Baron Leo Delwaide Schepen voor Haven en Diamant, Antwerpen	 Luc Dellem ceo Securax	 Luc Van den Bossche gedelegeerd bestuurder BIAC

CxO Magazine is een drietalige uitgave van CxO Europe bvba en verschijnt 6 maal per jaar met een oplage van 20.000 exemplaren. Het tijdschrift kan bekomen worden via een lidmaatschap aan 105,00 euro excl. BTW, inbegrepen een jaarabonnement op het magazine en het elektronisch archief en 15% korting op CxO Conferenties.

CxO Magazine est une édition trilingue de CxO Europe sprl qui paraît 6 fois par an avec un tirage à 20.000 exemplaires. On peut se procurer le magazine par une adhésion à 105,00 euros hors TVA qui comprend un abonnement annuel sur le magazine et l'archive électronique et 15% de rabat aux conférences de CxO.

**JAN CALLANT**  
Hoofdredacteur | Rédacteur en chef  
**DIRK VERMANT**  
Uitgever - Directeur | Editeur - Directeur  
**JIBANA BUELENS**  
Secretariaat | Secrétariat

**Raad der Wijzen | Conseil des Sages**  
Etienne Blomme (Telenet), Baron Paul Buysse (Bekaert), Luc De Bruyckere (Ter Beke), Luc Deflem (Securex), Pierre Jean Everaert (Interbrew), Roger Heijens (PwC), Mimi Lamote (C&A), Olivier Serruys (Overtoom), Werner Vanderhaeghe (Agfa-Gevaert), Eddy de Mûelenaere (Vandemoortele), John Dejaeger (BASF), Ajit Shetty (Janssen Pharmaceutica), Marc Haelemeersch (Centea), Nicolas Saverys (Exmar-CMB), Franky Depickere (Van Lanschot Bankiers), Bart Verhaeghe (Eurinpro), Stéphane Thiery (Dialogic), Hedwige Nuyens (KUL), Baron Karel Boone (Lotus Bakeries),...

**Uitgeverij | Redactie | Administratie | Regie**  
**Éditeur | Rédaction | Administration | Régie**  
CxO Europe bvba  
Wielstraat 12, B-2880 Bornem  
Tel.: +32 (0)3 889 52 59 | Fax: +32 (0)3 899 03 78  
e-mail: info@cxonet.be | internet: www.cxonet.be

**Redactie | Rédaction**  
Erwin De Weerd, Marc Honnay, Jean-Luc Manise, Jan Callant, Noel Montrucchio, Jan De Kimpe, Els Beerens, Bruno Koninckx, Brecht Lambrecht, Peter Depoorter, Stijn Dom, Alex Van Breedam, Michel Visart, Karel De Decker

**CxO Testlab**  
in samenwerking met | en collaboration avec ps\_testware

**Fotografie | Photographie**  
Patrick Van Hoof

**Lay-out | Mise en page**  
Francis Goethals/Boulevard NV

**Verantwoordelijke uitgever | Editeur responsable**  
**DIRK VERMANT**  
Wielstraat 12, B-2880 Bornem | e-mail: dirk.vermant@cxonet.be

Niets uit deze uitgave mag verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt worden zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. De publicitaire aankondigingen vallen niet onder de verantwoordelijkheid van de uitgever. Ondertekende artikels vallen onder de verantwoordelijkheid van de auteur(s). Feitengegevens in de 'monthly headlines' vallen onder de verantwoordelijkheid van de inzender.

Cette édition ne peut pas être reproduite et/ou publiée sans l'autorisation écrite de l'éditeur. Les annonces publicitaires ne relèvent pas de la responsabilité de l'éditeur. Les articles signés relèvent de la responsabilité de l'auteur(s). Les faits communiqués dans les 'monthly headlines' relèvent de la responsabilité de l'envoyeur.

© CxO Europe bvba.



Uitgeversbedrijf CxO Europe is lid van de Unie van de Periodiek Pers/Maison d'editions CxO Europe est membre de l'Union de la Presse Périodique

**EVEN SHE NEEDS  
A FACELIFT SOMETIMES**

PhraseLift upgrades all English communication with native writers in American, British and World English for a better, stronger and more compelling message that achieves your business goal.

**PhraseLift**  
THE ENGLISH UPGRADE COMPANY

annual reports – brochures  
case stories – newsletters  
press releases – sales offers  
speeches – websites ...

Voskenslaan 454  
B-9000 Gent  
T 09 244 76 70  
F 09 244 76 75  
E info@phraselift.com

#### ADVERTEERDERSLIJST

BIS Media	8	Microsoft	7, 35	Securex	8-26
Dexia	2	Peoplesoft	16	SuperOffice	22
Human Inference	36	Phraselift	4	TQ3	1
IP Globalnet	18	PWC	17	Uniweb	15
Luon-Dynamicz	20	SAS	1	Vlaamse overheid	11, 20



Erwin De Weerd

## Voka-voorzitter Verhoeven ongerust over Belgisch compromismodel

# Wij moeten dringend terug naar een 'werkende' samenleving

Voka is het Vlaams netwerk van ondernemingen, gevormd door Voka-Vlaams Economisch Verbond (VEV) en Voka-Kamers van Koophandel. Voka vertegenwoordigt 17.000 ondernemingen en vertegenwoordigt daarmee 60% van de toegevoegde waarde in Vlaanderen en 60% van de private werkgelegenheid. In totaal meer dan 900.000 mensen. Het Vlaams netwerk van ondernemingen is de kortste weg naar Brussel en is voor al zijn leden de kortste weg naar het lokale bestuursniveau. Voka-VEV staat voor standpuntbepaling/belangenbehartiging (lobbying bij politiek, overheid en overleg met sociale partners) en netwerking, ondersteund door een sterk kenniscentrum en de juiste communicatiekanalen. Voka-Kamers van Koophandel overkoepelt 8 Kamers van Koophandel en staat voor netwerking en een sterke dienstverlening.

Voka hield op 5 oktober zijn jaarlijks congres in Gent. Voor CxO reden genoeg voor een indringend gesprek met Ludo Verhoeven, de baas van alle Vlaamse bazen. Tijdens ons interview laat Verhoeven regelmatig aanvoelen dat het niet altijd gemakkelijk zitten is op twee stoelen. Hier spreekt hij immers als Voorzitter van Voka en niet als CEO & President van Agfa-Gevaert Group in Mortsel.

### Hoe hard slaat de vergrijzing toe?

De uitdagingen die op ons afkomen zijn énorm. In 2010 zal de vergrijzing een eerste maal hard toeslaan en wij zijn daar hoegenaamd niet op voorbereid. Dit land heeft geen lange termijnvisie t.a.v. het verouderen van de bevolking. Een ware contradictio in terminis in een democratie! Twee generaties na WOII hebben de economische boom gekend, en werkzekerheid. Zij hebben de staatschuld opgebouwd en nu rekenen zij op de komende generaties om hun pensioenen en zorgkosten te betalen. Je kan niet zo maar

voorbij aan het feit dat wij binnen 25 jaar per jaar bijna 10 miljard euro zullen moeten ophoesten om de vergrijzing te kunnen betalen. Dat betekent concreet dat iedereen bijkomend één vierde van zijn nettoloon zal moeten inleveren. Wie vandaag 1500 euro netto verdient, verdient dan nog slechts 1200€, een verlies van 5000€ op jaarbasis.

### Wat moet er veranderen?

Twee zaken moeten wij burger en samenleving snel duidelijk proberen te maken. Wij hebben enerzijds een verwachtingspatroon opgebouwd van een altijd stijgende welvaart. Die verwachtingen moeten wij dringend bijstellen en afzwakken. Ik denk dat wij de moed moeten opbrengen om onze statische samenleving, wars van elk risico, te veranderen in een dynamische samenleving die durf en initiatief niet straft maar inzet en arbeid respecteert en beloont.

Is er een generatieconflict?

Ik maak deel uit van een oorlogsgeneratie die is grootgebracht met de idee dat je door te werken iets kan bereiken. Wij hadden het geluk dat wij naar school konden, dat was niet voor iedereen weggelegd. Wij hebben thuis altijd geholpen zonder dat er sprake was van kinderarbeid. De rekken in de weinige winkels waren niet altijd gevuld, en het waren enkelingen die het zich konden veroorloven om op reis te gaan. Dank zij de homo faber is er in principe voor iedereen een meer welvaart gekomen.

Maar vandaag leven wij in een welzijnsmaatschappij en winden wij ons op als wij ons iets moeten ontzeggen. Extreem groen is het hoogste goed geworden, liefst met veel bossen, geen auto's, geen vliegtuigen, geen stank, altijd gevulde rekken waarin keuze synoniem is geworden van overvloed.

### Is terug langer werken de juiste remedie?

Ik wil mensen die werken een incentive



Ludo Verhoeven: "Ik maak deel uit van een oorlogsgeneratie die is grootgebracht met de idee dat je door te werken iets kan bereiken."

geven om te blijven werken. Wij weten toch dat het verschil tussen een werkloosheidsuitkering en een netto-inkomen te klein is om mensen aan het werk te zetten. Tenzij men hen in het zwart betaalt. Maar wij pakken dit probleem niet grondig aan en daarom verliezen heel wat kleine dynamische ondernemers hun vertrouwen in de overheid en haar instellingen.

Ik stel vast dat een Belgische werknemer na zijn loopbaan gemiddeld 24% van zijn leven op rust is. Het gemiddelde over alle OESO-landen, en dat zijn toch rijke landen, ligt op 17%. Is dit positief? Voor de mensen die op rust zijn allicht wel; Maar aan de mensen die moeten werken vragen wij een enorme solidariteit die 20 tot 40% hoger ligt dan in andere rijke landen.

Niemand van de sociale partners – ondernemingen, vakbonden, overheid, media, mutualiteiten, zorgverstrekkers en iedereen die het goed meent met de werkgelegenheid – mag nog langer vasthouden aan verouderde samenlevings-

modellen en moet de “verworven rechten” in vraag durven stellen. Het gaat tenslotte om het overleven van onze ondernemingen. Wij moeten hoogdringend terugkeren naar een “flexibele, werkende” maatschappij.

#### **Wat betekent dat concreet?**

Wij kunnen niet met 48 op vervroegd pensioen blijven gaan of alles gratis weggeven of kwistig met werkloosheidsuitkeringen omgaan. Anders dreigt een permanente collectieve verarming. Zij die vandaag nog net geen 50 zijn zullen dus langer aan het werk moeten blijven. Is dit een sociale revolutie? Natuurlijk zijn brugpensioenen een sociaal aanvaardbare manier om mensen te laten vertrekken, en het komt iedereen goed uit, ook de werkgevers. Maar overheid, vakbonden en ondernemers weten allemaal dat dit een duur systeem is dat draait op de kap van de mensen die nog wel werken.

Vandaar mijn voorstel om dit systeem af te bouwen over een periode van drie tot vijf jaar. Laat ons het brugpensioen vervangen door een ander systeem dat bv. zou kunnen aanleunen tegen het voorstel van de Vlaamse regering voor de creatie van mobiliteitspools. Uit die pools kunnen medewerkers die uit de boot vallen al dan niet tijdelijk worden opgevestigd.

#### **Hoe kunnen wij competitief blijven?**

Ik had gehoopt op een consensus om voornamelijk te investeren in die domeinen waar wij een competitief voordeel hebben. Logistiek bv. Goed luchtverkeer is een essentieel onderdeel van logistiek van wereldklasse, naast havens en vervoer per spoor en over de weg. Vandaag is een heugelijk feit als de uitbreiding van een bedrijf met belangrijke tewerkstelling een bestuurlijke nachtmerrie. Dit komt omdat wij er in Vlaanderen niet in slagen een plan op de lange termijn op te stellen voor onze logistieke ontsluiting. Andere landen slagen hier wel in.

Tijdens die dure vergrijzingsperiode zullen wij ook nog eens onze economie

moeten innoveren en digitaliseren. Wij zullen onze logistiek enorm moeten uitbouwen. Uitbouwen, niet inkrimpen! Door bv. voluit te gaan voor havens met een mobiel hinterland. En wij zullen onze kunde en onze kennis, bv. van de gezondheidszorg, moeten vermarkten. Zij zijn niet alleen een bron van uitgaven maar ook van inkomsten. En wij zullen heel veel aandacht moeten besteden aan permanente vorming en integrale talentenzorg.

Vertegenwoordigers van de academische wereld zouden daarbij als een soort catalysator kunnen optreden, als een soort “intelligent geweten” van onze maatschappij. In tegenstelling met politici moeten zij immers niet herkozen worden. Op voorwaarde natuurlijk dat zij zich iets minder wereldvreemd opstellen en de middelen krijgen om de ambities van onze ondernemingen waar te maken.



Ludo Verhoeven: “Wij zullen onze logistiek enorm moeten uitbouwen. Uitbouwen, niet inkrimpen!”

#### **Maar wie zal dat betalen?**

U en ik, zoals altijd. Het krappe budgettaire kader maakt het echter uiterst moeilijk om alle mooie ideeën in werkelijkheid om te zetten. Nu is het financiële probleem niet het enige grote probleem. Want zelfs indien de Vlaamse overheid geld in overvloed zou hebben, dan nog kan zij maar weinig doen. De hybride federale staatsstructuur, een aaneengesmolten Vlaams-Waals harnas met grote lasnaden, laat immers niet voldoende ruimte. Wij zijn in dit land veel te veel bezig met de verschillen. Wij steken zoveel energie in het vinden van compromissen, in het zoeken van Belgische oplossingen die noch op Vlaamse, noch op Waalse sympathie kunnen rekenen.

#### **En hoe staat het met ons concurrentievermogen?**

Onze loonkost moet binnen drie jaar competitief zijn met de ons omringende buurlanden. Hij bedraagt nu gemiddeld 8% en hij dreigt nog toe te nemen, niet alleen door ons arbeidsvernietigend systeem van automatische indexering, maar ook omdat landen zoals Nederland al wel besloten hebben tot een loonstop. Wij kunnen dus niet anders dan onmiddellijk onze loonkosten verlagen. Want wat voor zin heeft het om iemand een bruto-loonopslag te geven van 100 euro als die 135 euro kost en als 80 euro zo verdwijnen in de bodemloze put van de sociale zekerheid en belastingen.

Vandaar mijn open vraag of wij de loonkosten nog op een centraal niveau moeten blijven overleggen. Wij onderhandelen over een centrale loonnorm, wars van regionale en sectorale verschillen in economische ontwikkeling, productiviteit en arbeidsmarkt, en wars van bedrijfsgrootte. Bovendien legt men de loonnorm in bedrijven ofwel naast zich neer of men ziet hem als een minimum-uitgangspositie om verder te onderhandelen naar meer. Dit doet onze competitiviteit geen goed.

U weet zo goed als ik dat elke klant zijn eigen wensen heeft. Dit geldt ook voor de duur van een werkweek. Laat in godsnaam elk bedrijf zelf kiezen met zijn werknemers over hoe lang er gewerkt moet worden. Het is toch niet omdat een filiaal van een multinational zijn collega's uit andere landen moet volgen naar een 40-urenweek om concurrentieel te blijven, dat een lokale fabrikant dat ook zou moeten doen. Arbeiders zijn niet dom. Arbeiders zijn veruit de meest flexibele work force. Alleen moet je die mensen bereiken met een communicatiepolitiek waarmee je ‘mensen’ bereikt.



# we zien een nieuw begin.

U heeft een visie voor zaken. Wat hebt u nodig om deze waar te maken? Zulke vragen inspireren ons om software te ontwikkelen die oude bedrijven omtovert tot toekomstgerichte ondernemingen, die staan waar alleen visionairs het hadden kunnen voorzien.  
[www.microsoft.com/belux/potential](http://www.microsoft.com/belux/potential)

© 2004 Microsoft Corporation. Alle rechten voorbehouden. Microsoft and "Your potential. Our passion." zijn geregistreerde handelsmerken of handelsmerken van Microsoft Corporation in de Verenigde Staten en/of andere landen.

Your potential. Our passion.™

**Microsoft**®

# Het belang van een afwisselende jobinhoud en de creatie van arbeidsvreugde

Redactie

Securitas NV liet een grootschalig wetenschappelijk onderzoek uitvoeren bij haar medewerkers, om te peilen naar de factoren die een invloed hebben op waakzaamheid.

Met dit onderzoek geeft Securitas verder invulling aan haar maatschappelijke rol: als veiligheidspartner (waakzaamheid voor de klant) en als werkgever (het welzijn van de werknemers). De resultaten werden onlangs bekend gemaakt door CEO Kris Van den Briel. Het onderzoek werd uitgevoerd door "Stressmark", onder leiding van vooraanstaand INSEAD- en Vlerick-Professor Theo Compernelle.

Waardevolle resultaten maken verhoging welzijn en waakzaamheid mogelijk. Het onderzoek legt de klemtoon op de "veerkracht" van medewerkers: posi-



*Het onderzoek legt de klemtoon op de 'veerkracht' van medewerkers: positieve stress als drijfveer om de prestaties te optimaliseren. Foto: Kris Van Den Briel, CEO van Securitas NV*

tieve stress als drijfveer om de prestaties en het welzijn van agent en organisatie te optimaliseren.

Uit het onderzoek blijkt dat twee factoren in grote mate waakzaamheid bevorderen:

- Het tegengaan van verveling, onder-

meer door een afwisselende jobinhoud, voldoende actie en spanning, en werk dat beantwoordt aan verwachtingen. Het onderzoek toont aan dat afwisseling brengen in het werk zeer ernstig genomen moet worden. Bovendien blijkt dat de mogelijke discrepantie tussen de verwachtingen bij de aanwerving en de uiteindelijke job, een zeer grote invloed heeft op het werkplezier en het welzijn. Dit onderstreept het belang van de aanwervings- en selectieprocedures.

- Het bevorderen van psychisch welzijn, ondermeer door werkplezier en fierheid op de job, ondersteuning van collega's en het respect van leidinggevend. Bewakingsagenten zijn waakzamer naarmate ze zich beter in hun vel voelen. Dit is een nieuwe bevinding in dit onderzoek over waakzaamheid. ■■■



# BIS

## BIS Total Output Management

In many organisations the document flow has evolved in a grey mass.

Colleagues print on several types and brands of printers. Costs of toners, maintenance and service are no longer apparent.

**To realise savings and clarity in your printing process, BIS has developed the Total Output Management concept.**

Do you need more information? Contact us on telephone number 015/287.487



**Multifunctional systems :**  
scanning/printing/faxing/copying

### BIS, THE LARGEST SUPPLIER FOR AV SOLUTIONS

**BIS MECHELEN** INDUSTRIEPARK NOORD L • GENERAAL DE WITTELAAN 17/1 • 2800 MECHELEN - TEL. (+32) 015/287 487 • FAX (+32) 015/287 499  
**WWW.BISMEDIA.BE • INFO@BISMEDIA.BE**



Els Beerens

## CxO magazine voelde enkele Captains Of Industry aan de tand

# De invloed van George W. Bush op Belgische bedrijven

Eén ding valt meteen op: Bush of Kerry, het maakt allemaal niet veel uit. Veel invloed heeft de presidentskeuze niet op Belgische bedrijven, noch op Europa. Dat

is althans de perceptie bij onze Raad Der Wijzen. Opvallend was de uitgesproken mening van Hedwige Nuyens, financieel directeur van KUL. Tussen haar en

George W. Bush is het water nog erg diep. Ze wond er geen doekjes rond. Hieronder vindt u haar visie en die van enkele collega ondernemers.



Luc Van den Bossche  
Gedelegeerd bestuurder  
BIAC

*'Dankzij de Eurozone zijn we veel minder afhankelijk van de inflatie in de VS'*



Hedwige Nuyens  
Financieel Directeur  
K.U.L.

*'Bush verlengt aan de macht is nefast voor de wereldvrede.'*



Baron Karel Boone  
Voorzitter Raad van Bestuur  
Lotus Bakeries

*'Kerry zou de Amerikaanse troepen uit Irak ook niet zomaar terugtrekken.'*

### Welke invloed heeft de herverkiezing van George W. Bush op uw bedrijf of organisatie?

De herverkiezing van George Bush heeft niet echt een impact op ons bedrijf. Waar we wel afhankelijk van zijn, is de (on)stabiliteit in de wereld maar daar verandert de presidentskeuze van de Amerikaanse bevolking niets aan.

Zo hebben de aanslagen van 11 september een definitieve impact gehad op de luchtvaart. Wij zijn namelijk meer gaan investeren in veiligheid.

Vroeger waren wij ook nog afhankelijk van de inflatie in de VS, maar dankzij de Eurozone ervaren wij die invloed nu veel minder.

De herverkiezing van G. Bush verandert niet veel voor de KULeuven. De universiteit heeft van oudsher een goede band met Amerika, onafhankelijk van de politieke kracht die aan de macht is. In de praktijk is er trouwens geen groot verschil tussen Bush en Kerry.

Binnen de grenzen van Amerika heeft de verkiezingsuitslag natuurlijk een grote impact op de economie en het sociaal stelsel, maar dat alles heeft geen invloed op ons bedrijf. Wij ervaren op dit moment dus geen onmiddellijke gevolgen van de herverkiezing van G. Bush.

Omdat wij naar Amerika exporteren, heeft de koers van de dollar wel steeds een invloed op ons bedrijf, maar de fluctuaties van deze munt overstijgen de twee presidentskandidaten.

### Welke invloed zal deze herverkiezing volgens u hebben op België en Europa?

De herverkiezing heeft momenteel geen rechtstreekse invloed, maar alles hangt af van de wijze waarop de relatie van G. Bush met Europa zal verlopen. Ik verwacht dat hij die relatie wat zal bijsturen, want zijn positie in Irak is zeer penibel geworden. En de enige manier om de situatie te deblokken is via de UNO.

De evolutie van de relatie US-Europa is natuurlijk sterk afhankelijk van hoe Bush zich profileert voor zijn tweede legislatuur. Die zal namelijk hoogstwaarschijnlijk veel verschillen van de vorige want de beleidsdaden van de eerste legislatuur van een Amerikaanse president staan meestal in het teken van zijn herverkiezing en die van de tweede ambtstermijn zijn er meestal op gericht de geschiedenisboeken te halen. ■■■

Tijdens zijn vorige regeerperiode heeft President Bush eerder eenzijdig de Amerikaanse belangen aan de buitenwereld opgelegd dan een brug tussen culturen geslagen.

Hij is nu gesterkt door de verkiezingsresultaten, die overigens beter zijn dan die van vier jaar geleden, en zal bijgevolg zijn huidige koers aanhouden, wat nefast is voor de wereldvrede. Ik geloof dat hij deze koers zelfs nog een beetje extremer zal verder zetten, want dat is het programma waarmee hij naar de verkiezingen is getrokken.

Kerry daarentegen heeft een meer genuanceerde visie die dichter bij de Europese aanleunt. Kerry begrijpt de vijfde ontwikkeling van Europa en de mozaïek aan culturen veel beter. ■■■

Op internationaal niveau verandert het kiesresultaat volgens mij minder dan men zou verwachten. Het verschil in aanpak tussen Bush en Kerry mag dan wel groot zijn, hun agenda's verschillen niet veel van elkaar. Kerry zou de Amerikaanse troepen bijvoorbeeld ook niet zomaar terugtrekken uit Irak.

Daarnaast zie ik uiteindelijk niet veel verschillen in de relatie tussen de VS en Europa. Ik geloof dat die in beide gevallen zou verbeteren. Met Kerry omdat die sowieso de bondgenoten weer dichter naar zich toe wil halen en ook Bush zal nu waarschijnlijk pogingen ondernemen om de relaties te herstellen want alleen met een gezamenlijk optreden kunnen de problemen in Irak en met het internationale terrorisme opgelost worden. ■■■

# Verplicht ISO certificaat voor de financiële dienst van in Amerika beursgenoteerde bedrijven

## Sarbanes-Oxley: pest of zegen



Jan Callant & Peter Depoorter

Laat ons even een quiz spelen. Ok, u kan er niets mee winnen tenzij de inhoud van dit artikel u wat verder brengt. Wat is het wezenlijke verschil tussen een Amerikaanse bedrijfsverantwoordelijke en een Europese? Een Amerikaan stelt zichzelf voor als CxO van bedrijf x, een y-miljoen dollar company, genoteerd op deze of gene beurs. Een Europese bedrijfsverantwoordelijk stelt zichzelf voor als CxO van bedrijf x; een bedrijf uit sector y met z aantal werknemers. Een wezenlijk verschil als je het ons vraagt.

### Begin van het begin

Deze ingesteldheid ligt voor een deel aan de oorzaak van de Sarbanes-Oxley rage die er heerst. Na de schandalen bij Enron en Worldcom was de eer van vele bedrijfsverantwoordelijken wankel geworden en het blazen van de Amerikaanse ondernemer geschaad. In geen tijd boorde het Amerikaanse Congres een wet in de strot van het bedrijfsleven. De Sarbanes-Oxley wet had als doel de integriteit van bestuurders, de onafhankelijkheid van commissarissen en externe accountants en de financiële transparantie te verhogen. Met andere woorden, het ganse financiële kader moest in een nauwzittend keurslijf gedrongen worden om excessen te vermijden. Je kan moeilijk stellen dat dit onterecht is.

### Voor wie?

Grootste vraag is en blijft wie onderworpen is aan dit geheel. In het begin was het de bedoeling van enkel de Amerikaanse bedrijven die beursgenoteerd waren aan de SOX-controles te onderwerpen. Vrij snel is men deze stelling gaan bijsturen zodat alle bedrijven die genoteerd waren op een Amerikaanse beurs, ongeacht hun origine en inplanting, aan het SOX-attest dienen te geraken. Logisch als men wil bekomen dat de investeerders niet in de maling worden genomen. Anderzijds gaan er stemmen op dat deze



*'Senator Paul Sarbanes leidde de commissie die de wet op de betuiging van de misbruiken aan de top van de ondernemingen moest voorbereiden. Het zou een van de meest verstreckende financiële regels ooit worden'.*

regeling bedrijven weg houdt van de Amerikaanse beurs. De strenge wetgeving op het gebied van ondernemingsbestuur is kop van jut voor een aantal Europese topmensen die hun bedrijf naar de Amerikaanse beurs wilden brengen. Om compliant te worden met de SOX-reglementering moeten te dure en te ingewikkelde processen gevolgd worden. Zelfs Siemens Duitsland geeft toe dat Sarbanes-Oxley een geweldig probleem vormt voor het bedrijf.

## Deze regeling houdt Europese bedrijven weg van de Amerikaanse beurs

De vraag is of deze bedrijven dan wel rijp zijn om een dergelijke stap te zetten. Is het niet een schoolvoorbeeld van overmoed om een beursnotering te willen en aan de andere kant niet te kunnen voldoen aan een aantal (zij het strenge) voorwaarden?

### Documentflow

In een bedrijf circuleren duizenden documenten van verschillende types. Vaak is maar een fractie van dat alles echt noodzakelijk en is alleen de allerbovenste laag van belang voor de meeste essentiële rapportering. Maar wie kan garanderen dat de onderste laag nog echt aansluit met de bovenste en dat in tussentijd geen fraudegevoelige handelingen kunnen uitgevoerd worden die de accuraatheid, de juistheid en de betrouwbaarheid kunnen aantasten? Niemand en dat is net wat SOX wil voorkomen. Uit de praktijk weten we dat het in lijn brengen van de documentflows en het duidelijk maken van de opeenvolgende stappen, geen makkelijke opgave is. Over de theorie van dit alles kunnen we boeken schrijven. Maar beter is kortweg na te gaan hoe sterk de controle is geweest op de betrouwbaarheid van de informatie die aanleiding heeft gegeven tot het vervaardigen van het rapport waarop u als bedrijfsverantwoordelijke uw handtekening zet.

### Een ISO-certificaat voor financiële diensten

Het uiteindelijke doel van de controles door onafhankelijke kantoren is het bekomen van een attest dat te vergelijken is met een ISO-certificaat voor technische bedrijven. Het attest geeft aan dat alle processen in een gecontroleerde lijn zitten en dat de fraudekans zo goed als onbestaande is. Met dit certificaat in de hand heeft u natuurlijk een ontegensprekelijke voorsprong op de bedrijven die dat niet hebben. De geloofwaardigheid naar investeerders en zakenpartners zal er zeker op vooruitgaan en binnen onafzienbare tijd zal het attest een ontegensprekelijke vereiste zijn om zaken te kunnen doen en publiek genoteerd te blijven.

A close-up photograph of a green tree branch with several ants. Each ant is carrying a folded Euro banknote (100, 200, 500, and 1000) on its back, moving it along the branch. The background is a soft-focus green forest.

Milieuvriendelijk ondernemen brengt u geld op.

## STRIJK MET UW BEDRIJF EEN ECOLOGIEPREMIE OP.

Investeren in milieuvriendelijke of energiebesparende technologieën met uw bedrijf loont meer dan de moeite. U verbruikt minder, spaart geld uit én u wordt ervoor beloond met een ecologiepremie van de Vlaamse overheid. Surf naar onze site en ontdek meteen of uw investering in aanmerking komt voor de premie. De natuur zal u dankbaar zijn.

[www.vlaanderen.be/ecologiepremie](http://www.vlaanderen.be/ecologiepremie)

Durf  
ondernemen



De Vlaamse Infolijn  
0800 – 3 02 01

elke werkdag tussen 9 en 19 uur



Informatie van  
de Vlaamse overheid

## Een voorbeeld

Alle processen worden ter dege in kaart gebracht en voorzien van commentaar vooraleer u een dergelijk certificaat kan bekomen. Alle processen hier bespreken evenals de manier waarop de controles gebeuren en wat moet bewezen worden, is niet doenbaar. Zelfs voor één proces is het niet volledig uit te schrijven in een artikel. Wij willen hieronder wel in grote lijnen het proces van de inkomende facturen bespreken. In volgende edities zullen we zeker nog gedetailleerder terugkomen op al deze zaken.

Volledigheid, betrouwbaarheid en correctheid zijn de onbetwistbare doelstellingen die we moeten bereiken. Hieronder proberen we een opsomming te maken van wat er allemaal dient in aanmerking genomen te worden bij het controleren, boeken en betalen van de inkomende factuur. De volgorde van uitvoeren is niet zozeer van belang. Tegen het einde van het verhaal moet men zeker zijn dat alle stappen gevolgd en uitgevoerd zijn.

1. Als de factuur binnenkomt moet u nagaan of alle gegevens op de factuur juist vermeld zijn. Naam van leverancier en zijn gegevens, uw naam als klant en voldoende gegevens om de geleverde producten of diensten te identificeren.
2. Vooraleer u het document registreert, moet u nagaan of er een bestelling is voor de dienst of het goed. De bestelling, via elektronisch systeem of op papier dient op zijn beurt aan een aantal voorwaarden te voldoen.
3. Wie heeft de bestelling ingediend en heeft hij daarvoor de goedkeuring? De goedkeuring moet vastgelegd zijn in een procedure. Wie mag voor wat tekenen, tot welk bedrag, wanneer moet er een bijkomende goedkeuring gegeven worden en door wie. Het is een procedure op zich die helemaal moet doorlopen zijn vooraleer er verdere stappen kunnen gezet worden.

4. Het inbrengen van de leveranciersgegevens in een boekhoudpakket moet door verschillende niveaus gebeuren. Zo kan de junior accountant de adresgegevens inbrengen, maar de bankrekening waarop de betaling van de factuur dient te gebeuren, moet gebeuren door een senior accountant.

5. Wordt er een leverancier ingebracht of gewijzigd dan moet het systeem daar bij een niveau hoger een melding van geven. In vele gevallen gebeurt dit via een automatische e-mail.

6. De factuur kan geboekt worden door een junior accountant, maar de boekingen moeten nagezien worden door de senior en als het even kan ook door een niveau hoger.

7. De uiteindelijke doorboeking op de grootboekrekeningen moet dan in principe gebeuren door een senior.

8. Gekomen aan het blokje betalingen, moet er voorzien worden dat ook hier verschillende niveaus een rol van betekenis gaan spelen. Een junior kan een selectie van facturen maken om te betalen. Een senior moet die selectie nakijken. In principe moet dit een andere senior zijn dan diegene die de bankrekening heeft aangemaakt. Daarnaast zijn, conform de interne afspraken van wie handtekeningsgerechtigd is, de goedkeuring van de verschillende niveaus vereist.

9. Als het betalingsvoorstel helemaal klaargemaakt wordt door een ERP-pakket, dan moet men de degelijkheid en de onveranderbaarheid van de gegevens kunnen aantonen. In het andere geval, wanneer de betalingen manueel worden ingebracht, moeten ook hier verschillende personen met verschillende bevoegdheden ingeschakeld worden.

10. Hetzelfde geldt voor de manier waarop de betalingsopdracht naar de bank gestuurd wordt. Bij gebruik van Isabel zijn de verschillende tussenstappen en

dito bevoegdheden reeds ingebouwd. In het andere geval gaat u een procedure moeten opzetten die controle en scheidings van bevoegdheden garandeert.

11. Slot op de deur is een duidelijk controle dat het grootboek aansluit met het subledger en liefst niet alleen op het einde van de maand. Ook deze controle is belangrijk, verplichtend en dient te worden uitgevoerd en ondertekend door verschillende niveaus.

Uiteraard is dit verre van alles. Er komt eigenlijk nog veel meer bij kijken. Als we tot in de details gaan, worden de noodzaken aan verschillende niveaus en bevoegdheden nog groter. We mogen er echter vanuit gaan dat enkel een getekende goedkeuring (fysisch of elektronisch) kan volstaan.

## Voor en tegen

Deze korte opsomming zal al voldoende aanleiding geven tot enige discussie binnen uw bedrijf. U kan misschien nu beter begrijpen waarom bepaalde bedrijven liever wegblijven van de Amerikaanse beurs. Ten onrechte, want het systeem heeft ook vele voordelen. Doorgedreven controles zorgen er immers voor dat fouten van om het even welke aard, sneller worden ontdekt.

De uitdaging ligt volkomen bij U. Ook al bent u niet onderworpen aan de strenge SOX-regelgeving, toch zou u eens moeten nadenken over het vrijwillig invoeren van een aantal onderdelen van de controles. Naar ons gevoel, en wij hebben het uit de praktijk, zijn vele stappen heel waardevol en, u zal er misschien van opkijken, duidelijk tijdsbesparend. Deze handtekeningenslag heeft immers ook zijn positieve kanten. ■■■

# Werkorganisatie in een tijd van informatie overload.



Paul De Bruyne

Zoek je in google naar “information overload” dan krijg je op 0.21 seconden 818.000 resultaten: “quod erat demonstrandum”. Als dat geen overload is!

Men zegt wel “informatie is macht”, maar eigenlijk moet het zijn “informatie is potentiële macht”.

Niet wat je weet, maar wat je doet met wat je weet, bepaalt het resultaat. Je hebt de informatie misschien wel, maar kan je ze ook terugvinden?

In de context van werk en organisatie ervan is het vooreerst belangrijk om te analyseren hoe we werken. Volgend schema geeft hiervan een eenvoudig en duidelijk overzicht: We krijgen input en moeten hiermee output produceren. Tussen de beide moet maximale toegevoegde waarde zitten. Efficiëntie betekent maximum resultaat met minimum aan resources. De verticale is het resultaat, de horizontale de resources.



Zoek je in google naar “information overload” dan krijg je op 0.21 seconden 818.000 resultaten, als dat geen overload is!

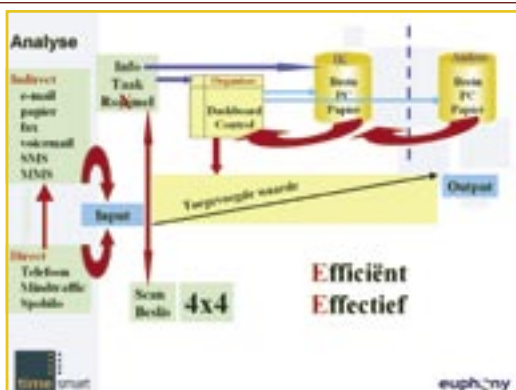
Er bestaan 2 soorten input: indirect en direct. De indirecte inputs, zoals bvb e-mail, papier en SMS hebben een inbox. Hierdoor kunnen we dat soort input behandelen wanneer we dat zelf willen.

De directe inputs, zoals je eigen gedachten en wat je moet doen of moet opvolgen, besproken in een ontmoeting of een telefoongesprek, hebben geen inbox. De grote fout die de meeste mensen maken is hun hoofd dan maar te gebruiken als inbox. Het probleem is echter dat ons korte termijn geheugen slechts 5 tot

9 dingen kan vatten voor maximum 20 seconden.

In het tweede voorbeeld vraag je iemand anders om de omzetting te doen. Dit omzetten van direct naar indirect is nodig door de overvloed en snelheid waarmee de informatie bij ons aankomt.

We ontvangen eigenlijk slechts 3 soorten input: informatie, taken en rommel. We scannen de input en maken gebruik van de 4x4 methode. De rommel gooien we onmiddellijk weg. De informatie bekijken we kritisch. Ofwel bewaren we het om te lezen, ofwel omdat de informatie later moeilijk of



We ontvangen eigenlijk slechts 3 soorten input: informatie, taken en rommel.

vermoedelijk niet kan worden teruggevonden. We bewaren ze in ons brein, op papier of op de computer.

*Tip 1: Probeer zoveel mogelijk elektronisch te bewaren. Er bestaan tegenwoordig zeer krachtige zoekmachines die je kan loslaten op je mailsysteem én je totale hard disk. (meer informatie daarover vind je in de 'links' sectie op de time-smart community website [www.time-smart.net](http://www.time-smart.net))*

*Tip 2: Betreft het een taak of opvolging van een taak die door iemand anders wordt uitgevoerd, dan noteren we de taak of de opvolging in onze papieren of elektronische organiser. We vergeten niet de link te leggen naar de informatie die we nodig hebben op het ogenblik dat we de taak gaan uitvoeren.*

*Tip 3: Begin als eerste stap in het organiseren van je werk met het herleiden van al je takenlijsten naar één takenlijst.*

*Tip 4: Om de zaken onder controle te houden is het daarom belangrijk dat we de directe input onmiddellijk omzetten naar indirecte. Enkele voorbeelden: Je zit aan je bureau, iemand komt binnen en vraagt je wat. Je zegt OK, ik zal ervoor zorgen, neemt een blad papier, schrijft het op en legt dit blad in je in-bakje. Je bent aan het rijden, iemand belt je, je zegt OK, stuur me een mail en ik zorg er voor.*

Onze organiser is de controletoeren voor al onze taken en de opvolging van anderen. Naast efficiënt, moeten we ook effectief zijn. We moeten niet alleen de dingen juist doen (efficiëntie) maar we moeten ook nog de juiste dingen doen. Eigenlijk moeten we dus eerst kiezen en dan pas doen. Vermits onze organiser de controletoeren is gebruiken we hem dan ook om de juiste volgende taak te kiezen, volgens onze prioriteiten (effectiviteit). Zoals je kan zien is het eigenlijk een vrij eenvoudig schema. Een grote fout die velen maken is te werken met meerdere agenda's en meerdere takenlijsten. Het is onmogelijk de vraag te beantwoorden “wat is het volgende dat ik moet doen” als je taken hebt op post-it's, taken geschreven op je onderlegger, taken in Outlook, dossiers op je bureau om je te herinneren wat je nog moet doen, dingen in je hoofd, enz... Hoe meer takenlijsten, hoe moeilijker het wordt. Het is onmogelijk een keuze te maken in een overvloed van takenlijsten. Je hebt op dat ogenblik ook geen idee meer van de hoeveelheid werk dat je nog moet uitvoeren. Je hebt geen dashboard! Probeer maar eens te rijden met een wagen voor zonder boordinstrumenten, zonder stuur! ■■■

# Loyaltysystemen werken voor minder trouwe klanten

Ad Van Poppel

Voor de vierde maal werkten De Vlerick Leuven Gent Management School en Carlson Marketing Group samen aan de Loyalty Monitor. Uit het onderzoek blijkt dat 60% van de consumenten meer dan één getrouwheidskaart op zak heeft. Verliest een loyaltyprogramma dan niet aan specificiteit?

Getrouwheidsprogramma's zijn geen echte nieuwigheid meer. De Belgische consument heeft aan het begin van de jaren negentig massaal kennis gemaakt met loyalty-systemen door het initiatief van Delhaize (Point Plus Punten) dat zeer snel navolging vond bij het toenmalige GIB (nu Carrefour). Andere supermarkten volgden. En niet alleen supermarkten. Ook andere retailers zetten een programma op. Loyaltyprogramma's bleven niet alleen beperkt tot retail: Belgacom Mobile heeft de Proxi-Club voor Proximus-abonnee's." 60% van de consumenten heeft tegenwoordig meer dan één



Delhaize lanceerde begin jaren negentig de loyaltysystemen

kaart. In de kledingsector ligt dat percentage zelfs boven de 60," aldus Marie Hélène de Cannière, verbonden aan de Rijksuniversiteit Gent. "Eenderde van de supermarktklanten heeft  en kaart, in de kledingsector heeft slechts 20%  en kaart. De penetratie van die systemen in de supermarkt- en kledingsector is heel groot."

Delhaize en GB/Carrefour startten in het begin van de jaren negentig met dergelijke programma's met de bedoeling de klant ertoe te bewegen alle aankopen in én winkel te doen. Dat heeft niet echt geholpen. De Belg koopt net als

toen nog steeds bij meerdere ketens. Het systeem met punten is voor een deel ook een extra promotiewerktuig geworden: in plaats van bijvoorbeeld een directe korting aan de kassa geven de supermarkten nu extra punten op de kaart.

De systemen zijn onderling inwisselbaar. Supermarkten die nog geen loyaltysysteem hadden, volgden uit angst de aansluiting te missen. Klanten verwachten tegenwoordig een getrouwheidssysteem. Met het oog op de ontwikkeling van getrouwheidskaarten in de afgelopen tien jaar rijst de vraag hoe specifiek ze nog zijn? Marie Hélène de Cannière zegt dat de evolutie de strategie van een programma moet beïnvloeden. "Als je het ziet als een manier om klanten in mature markten te binden aan  en merk - het jouwe - dan ben je niet realistisch bezig. Is het de bedoeling de klanten méer te laten kopen, dan heeft zo'n systeem wel effect. Maar de analyse ervan is dan ook anders."

Het aantal kaarten in de markt is dus duidelijk gegroeid. Het is voor een bedrijf dat een kaart uitgeeft moeilijk er meerwaarde voor de consument mee te creeren. "Zeker in sectoren waar dergelijke programma's al lang bekend zijn," zegt De Cannière. "Maar zelfs in sectoren, waar men nu pas begint, is het moeilijk omdat de consumenten er elders al ervaring mee hebben opgedaan positief of negatief - en daarom veeleisender zijn." Ze kan zich ook voorstellen dat er een soort 'kaartvermoeidheid' optreedt als een bedrijf met een me-too-systeem start.

Waarom zou een bedrijf dan een systeem opzetten? Niet om de klanten die al trouw zijn te belonen. Getrouwheidsystemen hebben vooral invloed op de minder trouwe klanten. De Cannière: "De kwetsbare klanten zijn niet noodzakelijk trouw. Die bereik je het beste met een loyaltysysteem." Het klinkt paradoxaal maar het klopt wel. Om een en ander uit te leggen haalt Marie Hélène

de Cannière het loyaltyschema van Dick & Bassy (1994) aan. Daarbij gaat men uit van het gedrag en de attitude van de consumenten. Dat houdt in dat er bekend is waarom een klant naar een bepaalde winkel komt. Een element van trouw is gemak, eenvoud. Een winkel is dichtbij en waarom zou je dan nog moeite doen



"De kwetsbare klanten bereik je het best met een loyaltysysteem", aldus Marie Hélène de Cannière (RUG)

om naar een andere, verder gelegen zaak te gaan.

Op basis van het schema van Dick & Bassy kan men vier soorten trouw onderscheiden:

- echte trouw. Er is sprake van een positieve houding ten opzichte van een keten wat ook blijkt uit het gedrag.
- valse trouw (spuriously loyal). Die consumenten frequenteren een keten of een winkel vaak, maar op de attitude schaal scoren ze laag.
- latent trouw. De bezoeksfrequentie ligt laag, maar houding ten opzichte van de keten is goed.
- ontrouw. Consumenten komen niet vaak over de (winkel-)vloer en hebben geen positieve houding.

Dat houdt in dat een bedrijf niet zomaar een loyaltyprogramma op moet zetten, maar dat moet baseren op onderzoek om uit te maken in welke mate de consumenten al trouw zijn. "Je moet kijken wat de klanten van je verwachten. Met een klassiek loyaltyprogramma ga je niet scoren bij de klanten die al trouw zijn," zegt De Cannière. "Je hoeft die niet meer te binden, want ze zijn trouw. Loyaltysystemen zijn niet opgezet voor loyale klanten, maar om andere consumenten

trouw te maken. Je moet dan binnen het systeem een nieuwe manier vinden om die trouwe klanten te benaderen.”

Het heeft weinig zin om klanten én in attitude én in gedrag laag scoren trouw te maken. “Je moet wel weten hoe groot die groep is, maar je moet er niet te veel inspanningen voor doen,” aldus Marie Hélène de Cannière. Zo blijven de latent en vals trouwe klanten over als belangrijkste groepen om een klassiek loyaltyprogramma op uit te bouwen. “Bij de latent trouwe klanten moet je identificeren waarom hun gedrag achter blijft en hoe je ze kunt aanzetten om meer te komen.” Bij de spuriously loyals moet een bedrijf dan achterhalen waarom hun attitude zo laag is.”

Dat vraagt onderzoek naar de positie van de klanten op het schema van Dick & Bassy en ook naar de aantallen. De echte trouw bij banken bijvoorbeeld is hoog en zit rond 60%. Bij de nutsbedrijven (gas, elektriciteit) is het percentage 36%. En supermarkten zitten slechts aan 16,4%. Bedrijven die al met getrouwheidsprogramma's werken kunnen veel meer informatie halen uit de gegevens die ze nu al ter beschikking hebben. In principe hebben de bedrijven die al enkele jaren actief zijn veel gegevens tot hun beschikking. Marie Hélène de Cannière haalt een uitspraak aan van de Nederlandse prof. marketing Anton Kuijlen (Katholieke Universiteit Brabant). Die stelde dat 70% van de bedrijven niet te-

### Succesfactoren van een getrouwheidsprogramma

Wat maakt een loyaltyprogramma tot een succes? Klanten waarderen vooral de gratis deelname aan een programma en het feit dat de deelname gepaard gaat met weinig inspanningen. “Hoe minder inspanningen, hoe beter. Het gaat om het verzamelen van punten en de redemptie van punten,” aldus Marie Hélène de Cannière. Wat dat betreft heeft het Plus Punten-programma (met Delhaize als grote promotor ervan) een voordeel op het Happy Days-systeem. Bij Plus Punten krijgt de klant bij een bepaald aantal punten automatisch een cheque die bij een volgende aankoop gebruikt kan worden. Happy Days is een spaarprogramma, waar geen automatische inwisseling plaats vindt van de punten. De inwisseling is voor producten en diensten, niet voor geld. De vraag is ook hoeveel punten er bij de consumenten zitten die nog steeds niet de moeite hebben genomen die in te wisselen. Dat is natuurlijk op de korte termijn een voordeel en zelfs winst: punten worden uitgedeeld zonder dat er een betaling tegenover hoeft te staan. Overigens blijkt dat er een relatie is tus-

vreden zijn met hun CRM-programma's. “Dat komt omdat ze van tevoren niet duidelijk gesteld hebben wat ze ervan verwachten,” aldus De Cannière. Ze zegt ook dat een loyaltyprogramma een spe-

sen de scholing van de consument en de deelname aan multivendor-programma's zoals Happy Days en Plus Punten. Dergelijke systemen zijn vrij ingewikkeld. “Het is gemakkelijker een hooggeschoolde voor een multivendor-programma te strikken,” zegt De Cannière.

### Betalend of niet betalend

De meeste loyaltysystemen zijn gratis, maar sommige bedrijven vragen voor deelname aan hun getrouwheidsprogramma's een (geringe) betaling. Club, FNAC en de NMBS zijn op dat vlak voorbeelden. Leden krijgen tegen betaling een korting. Voor Club en FNAC is de prijs redelijk laag, bij de NMBS moet de klant al 75 euro neertellen. Heeft dat effect op het aankoopgedrag, willen de mensen met andere woorden door de voordelen die ze krijgen hun investering eruit krijgen? “Bij de NMBS kunnen negen op de tien voldoende reizen om die investering terug te verdienen. Is dat dan klantenbinding? Het is een vorm ervan. Wat FNAC en Club betreft: kortingen die verkregen kunnen worden, zijn heel belangrijk,” zegt Marie Hélène de Cannière.

ciaal management van de data vraagt. In veel sectoren van retail bieden gegevens over herhaalaankopen al veel mogelijkheden. “Je kunt anticiperen. Dat kun je niet zonder die gegevens.” ■■■

## Need reliable hosting services ?

**We offer professional hosting solutions.**  
Shared hosting - Dedicated server - E-mail only solutions - Colocation



- ★ Redundant systems
- ★ 24/7 monitoring
- ★ Firewall protection
- ★ High speed network
- ★ Fully managed
- ★ Excellent service



http://www.uniweb.be  
Tel. : 02/306.00.03  
E-mail: sales@uniweb.be



# Van Push naar Pull met Demand Driven Manufacturing

Als PeopleSoft zijn leidende positie in Demand Driven Manufacturing wil uitleggen, stellen we gewoonlijk slechts één vraag; "Heeft u 'The Goal' van Eli Goldratt gelezen?" Kent de persoon het boek en heeft hij het gelezen, hoeven we enkel te zeggen: "Dat doet PeopleSoft met uw bedrijf!" Kent hij het niet, dan wordt dit uitvoerig toegelicht. U krijgt een ingekorte versie.

Productie-experts zijn in hun streven naar een vraaggerichte aanpak reeds lang gefascineerd door de zogeheten 'lean' productietechnieken. Het is dan ook moeilijk om niet gecharmeerd te zijn van een systeem dat verspilling reduceert, cyclustijden bekort en tijdige levering mogelijk maakt. Vanaf het moment dat Toyota begon met agressieve kostenbesparing op de werkvloer, heeft het concept de aandacht getrokken en veel discussie opgeleverd. Bedrijven die met succes een 'lean' werkwijze hebben geïmplementeerd, kunnen opmerkelijke resultaten laten zien. Het begrip 'lean' is een verzamelterm voor het pakket technieken dat hoort bij vraaggestuurde, zich voortdurend verbeterende productiesystemen. Vaak worden cyclustijden gehalveerd en leveringen met 40 procent verbeterd, kunnen productielijnen volop draaien met slechts tweederde van de voorraad voor onderhanden werk en komt eenderde van de werkvloer beschikbaar voor andere activiteiten. De meest eenvoudige beschrijving van 'lean' is dat componenten pas worden geassembleerd tot een gereed product wanneer de order binnen is. Bij een 'lean' werkwijze ligt de nadruk derhalve op de vraag, niet op het aanbod, en gaat het om het rangschikken en definiëren van productiemiddelen zodat een vloeiend en efficiënt productieproces ontstaat. Kenmerkend is dat producten één voor één worden gemaakt, in het meest efficiënte tempo. De processen waarin materialen, machines en arbeid worden ingezet, zijn

zo ontworpen dat alle verplaatsingen tot een minimum worden gereduceerd.

En de productiebesturing is altijd uiterst transparant. Toch is 'lean' vooralsnog meer gewenst dan bruikbaar. Brancheskundigen schatten dat minder dan vijf procent van alle industriële ondernemingen in Europa daadwerkelijk 'lean' zijn.

Het opbouwen van een lean onderneming begint met het optimaliseren van bedrijfsprocessen, zodat op basis van best practices consistente resultaten kunnen worden behaald. U zorgt ervoor dat uw klanten, leveranciers, partners en werknemers met elkaar kunnen communiceren. U zorgt voor integratie van locaties, functies en afdelingen. U brengt de grote hoeveelheden verspreide informatie samen in een enkel opslagsysteem. En wanneer uw mensen, processen en informatie in real-time werken, kunt u uw resultaat verbeteren.



Het Hoofdkwartier van PeopleSoft

PeopleSoft is de enige software-leverancier die een demand driven strategie volledig kan ondersteunen. JCIT levert de methodologieën en business consulting, PeopleSoft de software en implementatie. De bouwstenen van de huidige releases ademen demand driven, met bijvoorbeeld RFID, order promising en collaborative forecasting. Deze geïntegreerde modules kunnen afzonderlijk worden ingezet op het moment dat ze voor u rendement opleveren. Deze producten zijn geen oude wijn in nieuwe zakken maar innovatieve technologieën die u in staat stellen uw bedrijf verder te laten evolueren tot een leider, op een tempo dat u aangeeft. ■■■



"Met PeopleSoft EnterpriseOne bouwen we met flexibele technologie een solide fundament voor Ter Beke's groeiende business, en zijn we in staat te voldoen aan de uitdagingen van onze klanten, zowel in België als internationaal." Marc Hofman, Chief Financial Officer of Ter Beke.

PeopleSoft is met 12.400 klanten in meer dan 25 bedrijfstakken en verspreid over 150 landen de op één na grootste leverancier van bedrijfsapplicaties ter wereld. De oplossingen van PeopleSoft zijn ontworpen met de flexibiliteit om uw huidige manier van zaken doen te ondersteunen, en met het vermogen zich aan te passen aan de uitdagingen van morgen. Een breed portfolio van software applicaties met industrie specifieke functionaliteit geeft u ongekende flexibiliteit om uw onderneming te optimaliseren en effectiever te kunnen concurreren. Tesamen met PeopleSoft's toonaangevende "Total Ownership Experience" resulteert dit in de beste gebruikersvriendelijkheid en de laagste "Cost of ownership".

## PeopleSoft®

PeopleSoft Belgium

Silver House - Cluster Park

Kleine Kloosterstraat 6

1932 Sint-Stevens-Woluwe

Tel. +32 (0)2 416 22 00

Email bart\_vanlysebeth@peoplesoft.com

# Restoring confidence\*



Ever cautious, investors are wary of corporate reports that, while technically correct, fail to provide a true picture of companies' health and prospects. They want to hear the whole story in a language they understand.

PricewaterhouseCoopers' Corporate Reporting programmes can assist in bringing international comparability and more transparent performance measurement to private and public sector accounting.

With you, we can optimise processes and systems to deliver more reliable information faster - including electronic exchange of business reporting data.

We also help you properly reflect transactions in your financial statements, using robust accounting standards.

At PricewaterhouseCoopers we are dedicated to helping clients restore confidence and improve the quality of their financial reporting.

It is our business to know about the future of Corporate Reporting, make sure it is your business that benefits.

Contact PricewaterhouseCoopers at [www.pwc.be](http://www.pwc.be) or [Saskia.Rademakers@pwc.be](mailto:Saskia.Rademakers@pwc.be) to learn more.

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

# IP Globalnet combineert innovatie met creativiteit

IP Globalnet wil meer doen dan enkel contact centers implementeren. Het bedrijf, met hoofdzetel in Zaventem, denkt mee met zijn klanten en biedt hen moderne technologie op maat aan. Dankzij de combinatie van innovatieve producten en creatief denken, gaat de groei van het bedrijf met rasse schreden vooruit.

“Wij implementeren niet zomaar contact centers”, vertelt Eric Ignoul, managing director van IP Globalnet. “Wij hebben twee divisies: een divisie Products en een divisie Services. In de afdeling Services voelen wij de concurrentie van andere contact centers. Door het toevoegen van de afdeling Products zijn we de concurrentie een stap voor. En dat vormt onze voornaamste troef.”

Products houdt zich bezig met het worldwide screenen van de markt naar producten. Zijn voornaamste doelstelling is het verminderen van de duurtijd van een oproep.

“Support Soft, een van onze Amerikaanse partners, heeft zich de laatste jaren gefocust op het zoeken naar oplossingen voor Triple Play”, aldus Ignoul. “Dankzij ons partnership met Support Soft zullen wij binnenkort die oplossingen al aan onze klanten kunnen aanbieden. Triple Play wordt nu nog niet toegepast, terwijl wij de pijnpunten al kennen

en zo op het innovatieve vlak weer een stap vooruit doen.”

IP Globalnet gebruikt de producten van zijn partners en implementeert die ook bij zijn klanten. Als prospecten de vraag stellen om 10.000 of 100.000 calls te beantwoorden, draait IP Globalnet, in tegenstelling met de klassieke call centers, de zaak om. Ze gaan op zoek naar middelen die ervoor zorgen dat de oproeptijd wordt verminderd.



Eric Ignoul: “Het is essentieel om technologie af te stemmen op de behoeften van de gebruiker.”

IP Globalnet draagt creativiteit hoog in het vaandel. “Onze werknemers zijn niet onderhevig aan een stricte structuur”, gaat Ignoul verder. “Creativiteit wordt bij ons gestimuleerd. Het innovatieve karakter van ons personeel is een belangrijke troef. We wij werken met

mensen tussen 22 en 30 jaar, meestal in een ICT-omgeving. Wij geven hen de ruimte om mee te denken en op die manier voelen ze zich voor een stuk zelf ondernemer. Onze klanten worden er alleen maar beter van.”

ICT is zowat de locomotief van het bedrijf. Maar altijd in correlatie met marktbehoefte. “Wij hebben technologie in huis en doen daar innovatieve dingen mee”, vertelt Ignoul. “Maar ze zijn niet noodzakelijkerwijs relevant voor de klant. Het is dus essentieel om de technologie af te stemmen op de behoeften van de gebruiker. Wij gaan voortdurend op zoek naar producten die ons toelaten om efficiënter en klantvriendelijker te werken.”

“Heel wat grote nationale klanten, uit diverse sectoren, waarderen sterk deze unieke filosofie”, aldus nog Ignoul “Wij hebben vandaag ook de eerste Pan-Europese projecten opgestart en het is onze doelstelling om in de directe toekomst even onderscheidend te kunnen werken op Europees niveau. We werken hiervoor concreet samen met verschillende organisaties, zoals bijvoorbeeld de Amerikaanse Kamers van Koophandel.” ■■■

## IP GLOBALNET

Lozenberg 17 – 1930 Zaventem  
t (02) 723 18 11 | f (02) 723 18 00  
www.ip-globalnet.com

### Case Study DME: een pan-Europese centralisatie

DME, Detroit Mold Engineering, is een Amerikaans bedrijf dat matrijshuizen met toebehoren vervaardigt. DME Belgium, het moederhuis en centrale warehouse voor Europa, is in Mechelen gevestigd. Van hieruit vertrekken alle bestellingen over heel Europa op dagelijkse basis in een 24-uurs leverbetrouwbaarheid (vandaag bestellen is morgen leveren). DME had in 2003 verkoopcentra in 7 Europese landen: UK, Frankrijk, Zweden, Spanje, Duitsland, Tsjechië en Mechelen. DME was op zoek naar een oplossing voor de hoge

kosten van deze sites en personeel. Op elk van deze sites werkten ze met eenzelfde computerprogramma (Movex), via vaste lijnen verbonden met de hoofdzetel in Mechelen, waardoor de kosten extra opliepen. Door alles te centraliseren in de Leuvense vestiging van IP Globalnet is daaraan verholpen. Na een inlooperperiode van enkele weken waarin intensief native speakers Engel, Frans, Tsjechisch, Spaans... werden gerecruiteerd, werd van start gegaan met een gespecialiseerde training van 3 à 4 weken. In deze weken werden de agenten wegwijds gemaakt in de 40.000 standaardartikelen met al hun varianten en het Movex

computerprogramma. Na deze periode waren de agenten klaar om bestellingen en offertes te maken en de klanten te woord te staan. Nu, 1 jaar later, merken de klanten het verschil niet meer. De IP Globalnet agenten voelen zich echte DME-werknemers, verwerken maandelijks 10.000 outbound calls, 16.000 inbound calls, 12.000 faxen, 35.000 orderlijnen en 1.500 e-mails. De agenten krijgen ook de gelegenheid om vakbeurzen bij te wonen. DME beschouwt het contact center bij IP Globalnet als een volwaardig onderdeel van hun bedrijf. Een succesvol verhaal? Zonder twijfel!



## Dirk Van Boxem, Enterprise Content Management chez ING “C’est IBM Websphere que sera choisi” Jean-Luc Manise

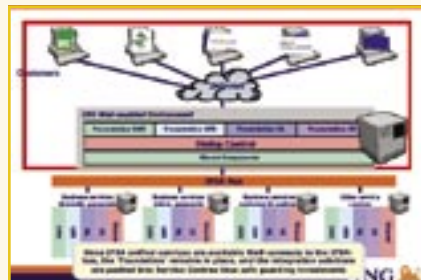
Le groupe ING naît en 1991 de la fusion entre Nationale Nederlanden et NMB Postbank. C’est en 98 que la BBL rejoindra le numéro 1 des services financiers intégrés dans le Benelux. En 2003, ING a réalisé un chiffre d’affaires de 779 milliards d’euros pour une bénéfice net de 4,043 milliards €. Voici deux ans, le groupe ING donne le jour au projet de portail «Inside Business»

ING propose des produits bancaires, d’assurance vie et de gestion d’actifs. Sa stratégie: être un distributeur multi-cibles et multi-canaux de services financiers avec une position particulièrement forte en Europe. En Belgique, le département Business Information Systems s’organise en cinq grandes lignes fonctionnelles. La fonction «Application domains & project management» a pour mission d’identifier les besoins et de les traduire en projets, auxquels elle attribue un ordre de priorité. Elle remplit cette mission en dialogue avec les différentes «business lines». La ligne «infrastructures technical services» est responsable de la gestion opérationnelle du parc et des bases de données informatiques. Enfin la ligne general services intervient au titre de support dans la planification à moyen terme et dans le suivi des projets en cours: elle procède à l’allocation des ressources, gère les achats et le budget et administre le personnel du département. Et c’est le département Business Information Systems qui s’est vu confier la responsabilité de la première phase du projet mondial «inside business» dédié à la clientèle des institutions financières. Dans un premier temps, il s’est agi de doter celui-ci d’une section sécurisée pour permettre aux clients de consulter l’ensemble des comptes et des factures ouvertes chez ING.

### Concept ING branded

Dirk Van Boxem, Web IT Manager: «Les clients internationaux d’ING devaient passer par les canaux «locaux d’ING»

pour leurs transactions: BBL Web solution en Belgique, BHF-Bank multi Cash Server en Allemagne et en Pologne, IBN Electronic Banking Server en Hollande, ... Pour les entreprises disposant de sièges dans différents pays, cela impliquait la gestion de toute une batterie d’outils pour effectuer leurs opérations. Pour passer d’un concept de banque nationale à celui d’une banque européenne, nous avons besoin d’une solution «ING Branded» avec des fonctionnalités communes. Et parce nous voulions apparaître comme novateur au niveau technique, nous nous sommes orientés vers une formule portail.» C’est IBM Websphere Portal Server qui sera choisi.



Le portail ING: une solution unifiée et transparente pour un accès commun aux données et aux applications des différents backoffice du groupe.

### Portail

Dirk Van Boxem: «La première release de notre portail est «live» depuis octobre 2003. C’est un outil de reporting client lié au backoffice, avec accès sécurisé. Il ne s’agit pas encore d’une solution transactionnelle PKI. Celle-ci a été développée au cours d’une seconde phase: il s’agit d’une solution de paiement en test au niveau des clients mid corporate en Hollande. Elle sera lancée l’année prochaine, tout d’abord en Hollande. Pour ce projet, nous avons fait appel à la collaboration d’une société de développement basée en Inde.» L’équipe d’ING Belgique gère l’ensemble des aspects fonctionnement et sécurité du portail, ainsi que les opérations de conversion des formats de paiement qui doivent

être adaptés en fonction des différents «back office» du groupe ING.

### Projet de grande envergure

Dirk Van Boxem: «Il s’agit d’un projet de grande envergure. Nous avons été jusqu’à 80 personnes à nous y consacrer. L’interface du portail donne l’impression que tout est simple, que tout est unifié mais il y a un travail énorme d’adaptation des données aux différents backoffice en place. Le principe des portails est de proposer une solution qui englobe l’ensemble des applications de l’entreprise. La partie visible gère la communication avec les utilisateurs et leur permet de personnaliser leurs pages. Le portail est bâti sur des connecteurs qui vont puiser informations vers de multiples sources de données et d’applications. Ces connecteurs offrent la possibilité aux utilisateurs d’avoir accès à des données réparties sans avoir à les déplacer.

### Transparent

Pour les utilisateurs, c’est transparent: tout se résume à une solution classique de banque électronique sous Windows. Le plus difficile dans le projet? «Pour nous, le plus dur a été «d’aligner» tout le back office, tous les produits et tous les canaux dans un même portail. Il y a le défi technique, mais il y aussi le défi humain: c’est vraiment un changement radical dans la manière de travailler. Il faut tenir compte des différentes cultures de chaque pays. Cela a demandé beaucoup de temps et d’implication du top management.» A terme, ING va enrichir son portail d’autres services: la stratégie «Inside Business» est en route... ■■■

Budget informatique ING Belgique

	2001	2002	2003
Investissements	13	22	48
Maintenance, production et développement	153	141	149
Total	166	163	197

Chiffres exprimés en million d’euros, compte non tenu des rémunérations du personnel du département.

## De ecologiepremie, een nieuw initiatief van de Vlaamse Overheid

# Milieuvriendelijk ondernemen wordt beloond

Investeren in milieuvriendelijke of energiebesparende technologieën loont meer dan de moeite. Met de ecologiepremie, een onderdeel van het Actieplan Ondernemen, betaalt de Vlaamse overheid een gedeelte van de ecologische investeringen die een onderneming doet in het Vlaamse Gewest. Niet alleen verbruikt u minder en spaart u dus geld uit, bovendien komt de Vlaamse overheid tussen in de kostprijs van de investering. U wint dus twee keer.

### Hoe vraagt u een ecologiepremie aan?

Een ecologiepremie kunt u enkel aanvragen op [www.vlaanderen.be/ecologiepremie](http://www.vlaanderen.be/ecologiepremie). Bent u een nieuwe klant die nog niet gebruikmaakt van onze steunmaatregelen zoals de opleidingscheque, de adviescheque of de groeipremie, dan moet u zich eerst registreren. De webtoepassing zoekt de identiteit van uw onderneming op in onze referentiedatabank en maakt vervolgens een login en een paswoord aan.

### Hoe wordt een ecologiepremie toegekend?

Voor de meest voorkomende technologieën bestaat een technologieënlijst met een beschrijving van de technologie, de extra milieukosten en de in aanmerking komende investeringscomponenten.

Als u met een certificaat kunt bewijzen dat u duurzaam onderneemt, kunt u bovendien een bonus krijgen. Voor die aanvragen verloopt de procedure volledig via het internet: e-government in het teken van administratieve vereenvoudiging. Voor nieuwe of heel specifieke technologieën die niet op de lijst staan, kunt u uw dossier ook elektronisch indienen. Daarenboven moet u de nodige stukken voorleggen waaruit blijkt dat de technologie in kwestie voldoet aan de principes van de best beschikbare technologie. Gaat het om energietechnologieën, dan

zullen we u vragen u te engageren om uw CO2-emissie te reduceren, tenzij u een KMO bent en de gekozen energie-technologie op de lijst staat.

### Welke ondernemingen komen in aanmerking?

Alle vennootschappen in de vorm van kleine, middelgrote of grote ondernemingen kunnen een beroep doen op de ecologiepremie.

### Welke investeringen komen in aanmerking?

Elke ecologie-investering komt in aanmerking. End-of-pipetechnieken komen enkel in aanmerking als ze 'best beschikbare technologie' zijn en als er geen alternatieven voorhanden zijn. ■■■

Voor meer informatie:

[www.vlaanderen.be/ecologiepremie](http://www.vlaanderen.be/ecologiepremie)

# WE LIKE BEING USED

#### So why not take advantage of us?

Emailgarage.com has tons of business boosting inside information on e-mail marketing to share. We offer the smartest tools for interactive e-marketing: you get free access to professional e-mail marketing software, our unique SpamCheck function to make your e-mail campaigns spam-proof, daily e-news & articles, the latest legal matters and much more. Stop by Emailgarage.com to grab whatever it takes to accelerate your business. And don't feel guilty about it.

**Emailgarage.com: 100% result**



 **emailgarage.com**  
Tools for interactive e-marketing



Erwin De Weerd

## Exclusieve Interviews met CIO's op het CxO event bij Telindus

# IT Governance: de nieuwe uitdaging voor CIO's en CEO's

Het 31ste Internationaal Symposium van Telindus, dat op 28/10 plaatsvond op in Brussels Expo, werd de avond voordien al in de hoofdzetel van de company in Haasrode op gang getrokken met een indrukwekkende receptie voor haar toeleveranciers, klanten, insiders en andere VIPs. Een 'CxO'-avond om u tegen te zeggen. Kon ook niet anders, met zo'n naam. In totaal hadden meer dan 600 Cxo's zich ingeschreven in dit netwerking event. De top van zowel de financiële wereld, industrie, overheid en operatoren als de top van de ICT markt was aanwezig. De start van een nieuw "pre-symposium" VIP avond dat vanaf nu jaarlijks zal georganiseerd worden en topmanagers een inzage zal geven in nieuwe komende oplossingen en markttrends.

In zijn welkomstrede bevestigde Telindus CEO Ronald Everaert hoezeer zijn onderneming van een "re-seller" van ICT components en programma's was geëvolueerd was naar een "extended company", steunend op "innovatie" en "loyaliteit". Innovatie slaat daarbij op de



Netwerking bijvoorbeeld is een van die processen die meer dan ooit de concurrentiële slagkracht van een onderneming bepalen.



Een 'CxO'-avond om u tegen te zeggen. Kon ook niet anders, met zo'n naam. In totaal hadden meer dan 600 Cxo's zich ingeschreven in dit netwerking event. Telindus CEO Ronald Everaert aan het woord.

3de generatie telecomnetwerken, telefontie-oplossingen ter verhoging van de productiviteit en draadloze ICT, terwijl het bedrijf als adviseur optreedt voor businessprocessen die het van A tot Z uittekent en realiseert. Loyaliteit is een belangrijk begrip geworden in de relaties met zijn partners waarmee het zijn ervaringen deelt. Kortom, als marktspeeler van formaat, heeft Telindus het gat tussen de behoeften van bedrijven en op maat gesneden oplossingen dichtgeden.

Netwerking bijvoorbeeld is een van die processen die meer dan ooit de concurrentiële slagkracht van een onderneming bepalen. In een hoogst competitieve international markt heeft Telindus zich opgewerkt tot een van de grootste specialisten terzake. Elke onderneming die zichzelf respecteert kan vandaag beschikken over een technologisch hoogstaand netwerk dat het haar medewerkers mogelijk moet maken op elk moment, waar ook ter wereld, toegang te hebben tot alle geactualiseerde en beveiligde strategisch belangrijke informatie voor het uitvoeren van hun opdracht.

"Telindus werkt totaal geïntegreerd

samen met haar klanten, partners en toeleveranciers. In het verlengde van hun noden, geven wij innovatief vorm aan businessprocessen en verleggen daarbij traditionele grenzen. Wij scoren daarbij eindresultaten met een hoge ROI waar iedereen beter van wordt. Vandaag vragen wij onze klanten en prospects niet meer wat wij voor hen kunnen doen met onze technologie. Neen, wij leggen hen uit hoe moderne IT technologie het meer dan ooit mogelijk maakt om hun strategische doeleinden te bereiken." aldus Everaert.

### Overheid en ICT

In zijn toespraak had Steven Dewaele, kabinetschef van minister Moerman (in last minute vervanging van minister Marc Verwilghe die door Eerste Minister Verhofstadt in ministerberaad vastgehouden werd in Brussel) het in eerst instantie over de ambitie van Europa om uit te groeien tot een grotere kennismaatschappij. De digitalisering van de foto-industrie is daar een goed voorbeeld van. Digitaal en Virtueel zijn trouwens twee magische sleutelwoorden in deze hele evolutie. Het digitale en virtu-

De heer Pascal Jennes, Commercieel Directeur van Ardoises et Matériaux, Charleroi.

# SuperOffice helpt ons projecten binnen te halen

Als grote handelaar in bouwmaterialen met zes vestigingen rond Charleroi hadden we het best moeilijk om onderling goed te communiceren, informatie te verzamelen en te archiveren. We kozen SuperOffice omdat het zo makkelijk in het gebruik is en snel aan te passen aan onze wensen.

We zijn tenslotte geen automatiseringsdeskundigen. Na een korte training ging iedereen heel makkelijk met SuperOffice aan de slag. Met de informatie die uit het gekoppelde ERP-systeem komt is alle projectinformatie, alle offertes en zelfs binnenkomende brieven in het CRM-systeem opgenomen. Ook de planning van de leveringen met de vrachtwagens worden in SuperOffice gedaan. Daardoor zijn we veel beter in staat om projecten vanaf het begin optimaal op te volgen.

Ik ben er van overtuigd dat we daardoor een aantal grote projecten meer binnen zullen halen dan wanneer we SuperOffice niet hadden gehad. Vroeger gebeurde alles op stukjes papier en door elkaar veel te bellen, nu is alle informatie in SuperOffice beschikbaar. De meeste handelingen gaan veel sneller dan in het verleden, zodat de medewerkers heel gemotiveerd zijn om met SuperOffice te werken. Klanten zullen merken dat we beter op hun vragen reageren, waardoor ons kwaliteitsimago toeneemt.



De heer Pascal Jennes, Commercieel Directeur van Ardoises et Matériaux, Charleroi.

**Standaard software**  
SuperOffice bevat alle belangrijke functies die nodig zijn voor relatiebeheer in verkoop, marketing en ondersteuning, door alle medewerkers snel te gebruiken.

**Korte implementatie**  
Voor de invoering van SuperOffice is geen uitgebreid ontwerp, herinrichting van processen en weken training van gebruikers nodig.

**Makkelijk in gebruik**  
De intuïtieve interface steunt gebruikers bij hun werk en levert ze weinig of geen extra inspanning op. Dat zorgt voor minder problemen met acceptatie. Informatie over de klant komt echt waar ze hoort: in SuperOffice.

**Mobiel en flexibel toe te passen**  
SuperOffice biedt de mogelijkheden om overal en altijd over de nodige informatie te beschikken, of het nu via internet, op een notebook, een PDA of WAP-telefoon is.

**Schaalbaar en breed inzetbaar**  
Het gebruik van SuperOffice in grotere bedrijven en door meerdere afdelingen, maakt CRM-informatie deelbaar en inzichtelijk. Afdelingen of functionele groepen kunnen hun eigen implementatie maken met behoud van de SuperOffice 'look and feel'.



**Microsoft**  
CERTIFIED  
Partner



Vraag de GRATIS demonstratie CD aan.



## SuperOffice®

SuperOffice Benelux B.V. - Koninginnenlaan 15 - 5211 WD 's-Hertogenbosch - The Netherlands  
Phone: +31 73 6 919191 - Fax: +31 6 919196 - [www.superoffice.nl](http://www.superoffice.nl)

ele gebeuren zijn ook duidelijk de drijvende krachten achter de IT gestuurde kennis van productiviteitsverhogende systemen.



Vandaag is 7% van de actieve bevolking in België actief in de ICT sector.

Vandaag is 7% van de actieve bevolking in België actief in de ICT sector. Maar er is ook nog veel ruimte voor groei in die sector. Neem nu de financiële sector waar banken en financiële instellingen dag na dag hun ICT programma's verfijnen om enerzijds het rendement van al hun operaties op te drijven en anderzijds een alsmat klantvriendelijker klimaat te scheppen met steeds meer service. Daarnaast is er de arbeidsmarkt zelf waar hard- en softwarefabrikanten zich uit de naad werken om zowel multinationals als KMO's consumer friendly oplossingen aan te bieden.

In de toekomst mag men zich onder de nieuwe legislatuur verwachten aan een zo mogelijk nog grotere doorbraak van ICT. Dat zal zonder meer gebeuren onder druk van de concurrentie. Maar om goed te kunnen functioneren in onze democratische vrije markteconomie zal de overheid zelf een ICT beleid voeren dat sterk, efficiënt en onafhankelijk is. Dat een "easy entry and exit" mogelijk maakt vooral met het oog op de vereisten van de internationale markt. Dat nieuw durfkapitaal kan aantrekken in een hoog risico kapitaalmarkt. Dat haar R& D inspanning verhoogt. Dat voorziet in fiscaal aantrekkelijke voordelen (bv. met een vermindering van de sociale lasten voor researchers) en dat voorziet in een opwaardering van de publieke en private research.

## Interview Jan Vorstermans, Senior Vice President Networks & Customer Operations Telenet

De missie van Telenet is als dienstverlenend bedrijf het kruispunt zijn van televisie-, internet- en telefoniediensten, met producten die in hun markt competitief zijn en gericht op het individu, de familie, het bedrijf en de overheid. De visie van Telenet is dat het als bedrijf wil bijdragen tot een positieve maatschappelijke ontwikkeling van de mensen en de bedrijven via moderne, toegankelijke diensten op het vlak van communicatie, informatie en ontspanning.

### Wat betekent ICT Governance voor Telenet?

Voor mij liggen ICT Governance en Corporate Governance niet eens zover uit elkaar. ICT moet op een efficiënte manier gelinkt zijn aan de business, waardoor de besluitvorming in het algemeen en in ICT in het bijzonder transparant wordt. Bij ons gebeurt alles in teamwork. "Aankoop" tekent met "ICT" vooraleer een bestelling bij derden te plaatsten en "ICT" tekent met "Business" vooraleer een aanvraag voor een bestelling in te dienen. Dus, ook al ligt niet alles vast in een code, dan liggen de procedures toch vast in een organisatie waarbij uiteindelijk alles samenloopt op directieniveau. Telenet is een jong bedrijf, de ethische code zit dus ingebakken in het proces. Alle managers komen regelmatig samen en "hard coden" alle beslissingen.

### Welke impact heeft ICT op de relatie CEO-CIO

Het is de CEO die bepaalt hoe het beslissingsproces binnen zijn onderneming zal verlopen en welke controlemechanismen hij daar wil bij betrekken. Een moderne CEO zal dus dicht moeten aanleunen tegen de ICT processen en er zich voor interesseren. Terwijl de CIO zich allicht veel meer zal moeten gaan familiariseren met de businessprocessen die hij zal moeten implementeren. Er is dus wel degelijk sprake van een toenadering

tussen CEO en CIO en in die zin is er zeker sprake van een opwaardering van de verantwoordelijkheden van de CIO binnen een bedrijf.



Jan Vorstermans: "Een moderne CEO zal dus dicht moeten aanleunen tegen de ICT processen en er zich voor interesseren."

### Welke zijn de uitdagingen die op ICT Governance wegen?

Telenet verkoopt diensten, bv. toegang tot het Internet. ICT berust op product packages, op een architectuur die het mogelijk maakt die diensten zichtbaar te maken. ICT moet altijd een stap vooruit denken. Wij moeten er constant voor zorgen de juiste expertise in huis te halen. Wij moeten voortdurend de markt scannen, marktonderzoek uitvoeren. Wat inhoudt dat wij praten met leveranciers en de evolutie in het gebruik van ICT bij klanten op de voet volgen. Omdat ICT stilaan zowat alle bedrijfs- en businessprocessen gaat overspannen, is het logisch dat ook de bedrijfsleiding zich voortdurend zal moeten aanpassen aan de snelle evolutie in de ICT sector.

### Welke instrumenten en toepassingen zullen die ICT Governance moeten vergemakkelijken?

Standardisering is een enorm belangrijk gegeven, ook al omwille van de kostfactor. Telenet is een challenger in de markt. Wij denken dat ICT specialisten zich constant zullen moeten buigen over de verhoging van het gebruikscomfort en van de veiligheidsprocedures. De ICT wereld zal dus zelf moeten zorgen voor procedures die moeten waken over constante aanpassingsprocessen. Goede ICT Governance draagt dan ontegensprekelijk bij tot goede Corporate Governance en dus tot een beter imago in de markt.

■■■

WHAT'S IN A NAME? Well, if you've got a lot of them on your voice and data equipment, moving to IP without breaking the bank can seem pretty daunting. Avaya makes it easy for you to jump right in, efficiently, reliably, and securely. As the world leader in enterprise IP telephony, our solutions are

specially designed with industry standards-based technology and open architecture. They layer right on top of your existing network and work with almost every other brand. So with Avaya, you can keep up to 85%\* of your current investment. Avaya can also turn your call center into a strategic

IP contact center, easily and seamlessly. We help you go to IP right away, no matter what names are on your list.

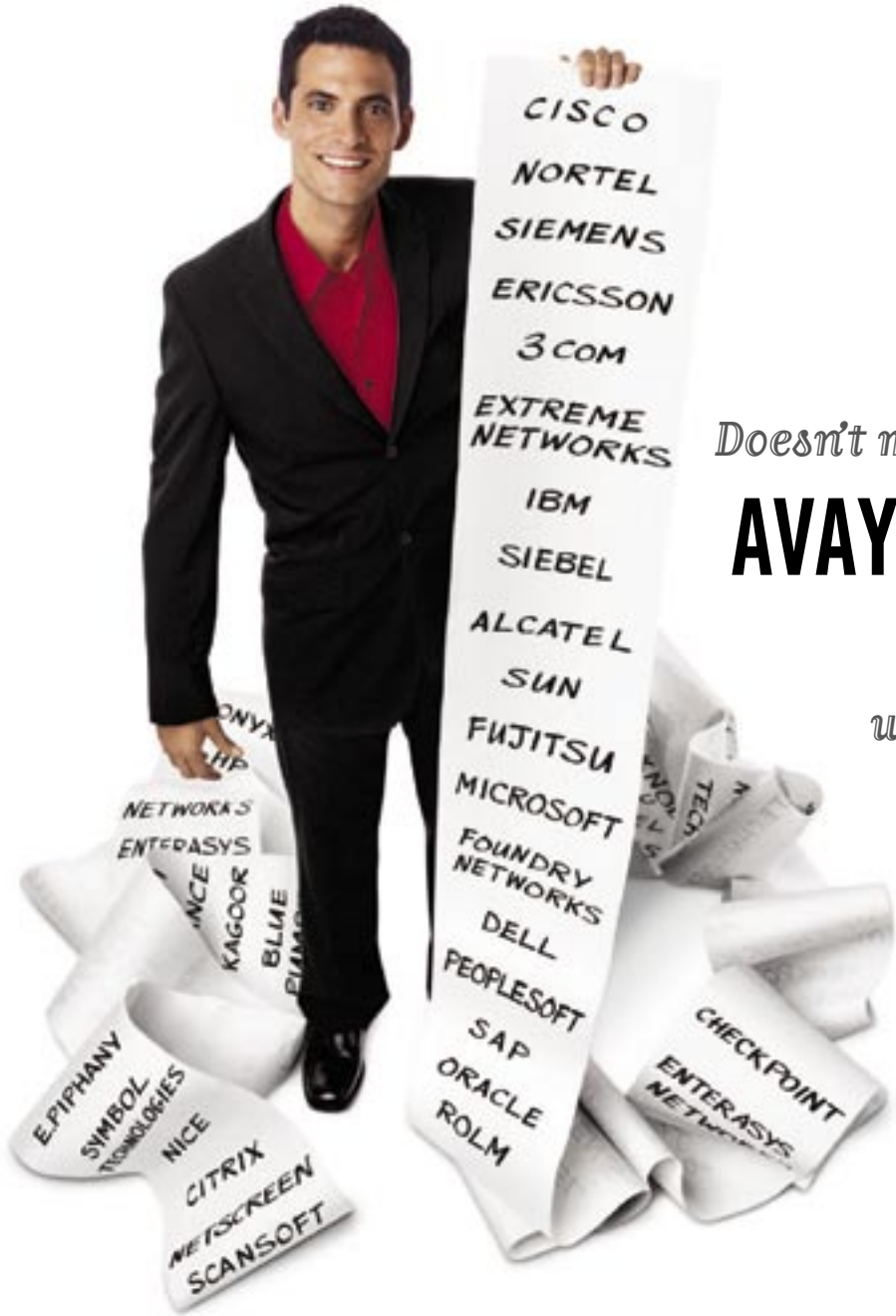
To find out more visit [www.avaya.com/cxoeurope](http://www.avaya.com/cxoeurope)

IP Telephony

Contact Centers

Unified Communication

Services



*Doesn't matter what their name is.*

# AVAYA IP TELEPHONY SOLUTIONS

*work with them all.*

\*Based on historical results. Individual results may vary depending upon your specific network environment.  
 © 2004, Avaya Inc. All Rights Reserved. Avaya, the Avaya Logo, and all trademarks identified by ® or ™ are trademarks of Avaya Inc. and may be registered in certain jurisdictions. All other trademarks are the property of their respective owners.



Jean-Luc Manise

## Interview avec Carl Tilkin, CIO de KBC sur IT Governance

# Réussir le mariage entre l'efficacité et la flexibilité

KBC est le troisième bancassureur en Belgique. Le groupe est né en 1998 de la fusion de trois entreprises belges - Kredietbank, ABB Assurances et Banque CERA. Depuis lors, KBC a sensiblement élargi ses activités par une expansion dans les pays émergents d'Europe centrale qui sont entrés dans l'Union européenne le 1er mai 2004: la Hongrie, la Pologne, la Tchéquie, la Slovaquie et la Slovénie. KBC occupe environ 48.000 employés et compte 11 millions de clients. La société se définit comme un bancassureur multicanal, indépendant, de taille moyenne qui s'adresse aux particuliers, et aux PME. Rencontre avec Carl Tilkin, son CIO.



Carl Tilkin, CIO de KBC: «Mon plus grand défi, c'est d'être en permanence en phase avec le business»

**Quelle est votre définition de la gouvernance IT? Comment la mettez-vous en pratique dans votre entreprise?**

«C'est un ensemble de règles à appliquer afin d'être parfaitement en ligne avec notre stratégie d'affaires. Nous en avons dressé le cadre et les avons implémentées de manière «formelle» en 2002. Il s'agit d'une combinaison de règles à suivre en matière de conduite de processus et de prise de décision. Vous savez, cela fait de nombreuses années que la ques-

tion de la collaboration entre la partie business et la partie IT d'une entreprise est à l'ordre du jour. C'est réellement un vieux topic. Et c'est naturel car les différentes parties doivent communiquer. Elles doivent interagir, procéder à des transferts de connaissance mutuels. Notre stratégie a consisté à mettre en place une interface très large pour appliquer ces règles de conduite à tous les niveaux: top management, business management, process management,... L'objectif est de créer des flux continus d'informations cohérentes. 3 à 400 personnes participent à ce processus. Pour chaque processus, des règles propres ont été définies à tous les niveaux: test des nouvelles applications, gestion de projets, CRM, ... On a également beaucoup investi dans l'analyse des coûts. Nous travaillons par priorité et nous devons être à même de montrer les résultats de ces prioritisations et d'en comparer le coût. Aujourd'hui, ce contrôle des coûts par projet est essentiel.»

**Quelle est la nature des relations entre un CIO et un CEO? Quel impact la gouvernance IT a-t-elle sur eux?**

«Il ne s'agit pas à proprement parler de relations entre deux personnes. Je ne suis qu'un élément d'une stratégie globale et long terme. Le CEO décide le niveau des investissements stratégiques qui courent sur une période de 2 à 3 ans. Le département IT a alors un tableau de bord, une ligne de conduite, un planning et des moyens à long terme. A partir de là, notre responsabilité est de traduire, de rendre opérationnel tout cela. L'important, c'est que le management puisse se rendre compte de la manière dont nous avons perçu les demandes issues du business, comment nous avons trouvé des solutions, réglé les problèmes et à quel coût. Nous devons traduire en résultats techniques des demandes business, nous devons construire les solu-

tions que le client attend. Dans le passé, le rôle du CIO était purement technique. Aujourd'hui, le CIO doit être un facilitateur business.»

**Quelles sont les applications, les langages qui facilitent la gouvernance IT?**

«A un moment donné, on s'est trouvé devant un véritable puzzle d'applications et de langages: gestion de budget, présentations, reporting, planning, marketing. Mais finalement, nous sommes parvenus à tout faire rentrer dans SAP. Vous savez, la technique, finalement, importe peu. Si vous pouvez cristalliser le projet, si vous pouvez le coucher de manière claire sur une feuille de papier, alors la technique va suivre. L'important, c'est de savoir ce que l'on veut, comment on veut y arriver et à quel prix. Le reste, ce n'est que de l'opérationnalisation même si, bien sûr, celle-ci est fondamentale»

**Quels sont vos plus importants défis?**

Le plus grand défi, c'est d'être en permanence en phase avec le business. C'est d'avoir la flexibilité nécessaire qu'exige notre environnement actuel et en même temps, la capacité de structurer, de standardiser nos processus. Et ce sont deux démarches contradictoires, c'est là qu'est la difficulté. Il faut à la fois rationaliser le plus possible un maximum nos produits et, en même temps, les personnaliser au maximum. Avant, on était soit flexible et inefficace ou inefficace ou flexible. Aujourd'hui, on doit être flexible et efficace. Vous savez, on ne se lance plus dans des méga projets. Nous avons construit un cadre dans lequel nous pouvons développer des solutions réalistes et adaptées à la demande, à court terme. Si vous voulez, nous construisons de manière militaire des solutions très souples, très flexibles. Mon plus grand défi, c'est de réussir ce mariage permanent entre le noir et le blanc.» ■■■



Jean Luc Manise

## Erik Bulté, CIO Mercator Bank & Verzekeringen sur IT Governance **“Nous sommes des facilitateurs de business”**

C'est le 11 août dernier que Mercator Verzekeringen (groupe Bâloise) a annoncé la reprise par ING Belgique de Mercator Bank. En 2005, ING fusionnera Mercator Bank avec Record Bank. De son côté, Mercator Verzekeringen, qui compte 650 personnes pour un chiffre d'affaires de 464 millions d'EUR, a décidé de mettre l'accent sur ses activités centrales d'assurance via les courtiers et de se concentrer sur l'offre d'assurances et de plans de prévoyance pour les particuliers et les PME. La vente de Mercator Bank découle de l'analyse et de la réorientation de Mercator, que Bâloise avait annoncée en avril dernier. Une réorganisation qui donne raison à Erik Bulté, CIO, lorsqu'il explique que le Change Management est le défi le plus important de sa fonction.

**Quelle est votre définition de la gouvernance IT? Comment la mettez-vous en pratique dans votre entreprise?**

«L'IT Governance est un concept qui peut être interprété de multiples manières. Pour moi, c'est un cadre pour le business, un guide de priorisation qui va permettre à l'IT de remplir les missions qui lui sont demandées au niveau business. Ce n'est pas nouveau. Ce qui est nouveau, c'est la manière dont on l'implémente. Avoir une bonne gouvernance IT, c'est avoir la bonne architecture, le bon cadre. Il s'agit d'être piloté correctement, d'avoir de bonnes pratiques, de bons comités de direction. Chez Mercator, nous avons mis en place des groupes de conduites et des processus de priorisation pour la gestion de notre «corporate project portfolio». En pratique, le management approuve chaque année les projets pluriannuels et affecte les budgets aux différentes initiatives. On travaille à long terme, sur une période de trois ans. Au second niveau, un follow up est réalisé par un executive steering group qui se réunit tous les trois mois.

Enfin, différents comités de pilotage encadrent les projets des business units et des business programs. Ces derniers sont des initiatives stratégiques transversales qui traversent les différentes business units. Pour chaque domaine, le comité se réunit toutes les six semaines. L'ensemble est géré par un Program Management Office. Celui-ci a une double fonction. Tout d'abord la mise en place de la méthodologie adéquate, de la stratégie de développement d'application. Ensuite le contrôle du bon déroulement des projets. Le PMO est «business oriented»: il agit en tant que facilitateur qui aide à traduire une stratégie business en initiatives concrètes.»



Erik Bulté: «Le CEO donne les input. Le CIO les traduit.»

**Quelle est la nature des relations entre un CIO et un CEO? Quel impact la gouvernance IT a-t-elle sur eux?**

«Je dirais que la gouvernance IT fixe le cadre dans lequel le CEO et le CIO vont travailler ensemble. C'est la clef de tout le processus. Le CIO ne doit pas être à forcément parler innovant en matière de projet. Il lui appartient de traduire les besoins business en projets concrets et à ce niveau, il peut apporter de l'innovation. C'est là aussi que le PMO rem-

plit son rôle de facilitateur. Le CEO doit exprimer ses besoins pour accomplir sa stratégie et le CIO doit les interpréter correctement et y apporter des réponses concrètes. Il y a 10 ans, le CIO était surtout cantonné à une fonction de reporting. Aujourd'hui, le CIO est directement en phase avec le business. Le CEO donne les input. Le CIO les traduit.»

**Quelles sont les applications, les langages qui facilitent la gouvernance IT?**

«C'est très pragmatique. Nous avons un Datawarehouse pour l'aide à la prise de décisions opérationnelles et pour le reporting stratégique. A côté, nous utilisons des mécanismes de reporting très simples, de type Excel. Mais pour moi, la gouvernance IT ne relève pas du technique. Elle a pour but de fixer les priorités et de les communiquer correctement. Il y a la qualité de l'input et la qualité de compréhension, d'interprétation de département IT. Le tout n'implique pas le recours à des langages très compliqués.»

**Quels sont vos plus importants défis?**

Le change management. Tout est en train de changer de plus en plus vite. Il est intéressant d'observer l'évolution du titre de notre fonction. On a parlé d'IT Manager, puis d'ICT Manager et enfin de CIO. Cela signifie que la fonction a évolué du stade de support opérationnel à celui de facilitateur et d'initiateur de changement au niveau business. Notre fonction n'est pas de provoquer le changement mais de permettre de gérer. Nous ne devons pas être des «key drivers» du changement mais des «key enablers» de celui-ci. La gestion du changement est donc une des compétences clés de notre métier d'autant que l'époque des rapprochements, des rachats et des fusions n'est définitivement pas close. ■■■



Karel De Decker

## Monthly Headlines Logistics

# Haven van Antwerpen legt mooi parcours af

De Haven van Antwerpen legt een merkwaardig en mooi parcours af. De voorbije periode nam het goederenverkeer opnieuw toe met liefst 7%. In de eerste negen maanden van dit jaar behandelde de Antwerpse haven 113.452.327 ton goederen, een stijging van meer dan 7% in vergelijking met dezelfde periode vorig jaar. Aanvoer en afvoer blijven in evenwicht, met respectievelijk bijna 62 miljoen ton en 51,6 miljoen ton. Ook vorig jaar kon de Antwerpse haven na negen maanden een groei van 7% voorleggen in vergelijking met 2002.



De sterke daling van aanvoer van ruwe aardolie die begin 2004 werd genoteerd, is ondertussen bijna ingehaald.

De sterkste stijging wordt opgetekend bij het container- en roloverkeer. Beide nemen toe met ongeveer 13% in vergelijking met de eerste negen maanden van 2003.

Het behandelde volume aan vloeibaar massagoed daalt licht in vergelijking met 2003. De sterke daling van aanvoer van ruwe aardolie die begin 2004 werd genoteerd, is ondertussen bijna ingehaald. Deze daling kon worden verklaard door de sluiting van een crude-eenheid en de onderhoudsbeurt van een raffinaderij in de haven.

### Schepen Delwaide vraagt tekst en uitleg aan Vlaams Parlement

In het kader van de door het Vlaams Parlement georganiseerde hoorzitting rond de Ontwikkelingsschets van het Schelde-estuarium heeft Schepen Baron Leo Delwaide, namens het Gemeentelijk Havenbedrijf en Alfaport Antwerpen,

enkele duidelijke vragen gesteld aan het Vlaams Parlement.



Schepen Baron Leo Delwaide heeft de noodzakelijkheid van een snelle verdieping van de Schelde aangetoond

De Schepen heeft de noodzakelijkheid van een snelle verdieping van de Schelde aangetoond en de uitdrukkelijke steun gevraagd van het Parlement om met de verdiepingswerken daadwerkelijk te starten uiterlijk in 2007 en dit, middels een duidelijk uitgewerkt Verdrag tussen Vlaanderen en Nederland.

Verder heeft de Schepen gepleit voor een verantwoorde samenhang tussen de projecten inzake veiligheid, natuurlijkheid en toegankelijkheid.

Concreet komt het er op neer dat de start van de verdiepingswerken niet mag worden uitgesteld omwille van de blijvende onzekerheid over de projecten natuur en de relatie ervan tot de landbouw. Daarom dringt de Antwerpse haven er op aan dat de nodige overeenstemming tussen de vertegenwoordigers van de landbouw en de milieuorganisaties wordt bewerkstelligd zodat de door de Ontwikkelingsschets gesuggereerde maatregelen zo snel mogelijk zouden kunnen worden uitgevoerd.

De Antwerpse haven vraagt ook dat de instandhoudingsdoelen voor het Nederlandse en Vlaamse deel van de Schelde zo snel mogelijk in onderling overleg

en met de Europese Commissie worden vastgesteld teneinde de Habitat- en Vogelrichtlijn gepast te respecteren.

### De Supertrucks komen eraan.

In Nederland heeft men recent het startsein gegeven voor het proefrijden met Langere en Zwaardere Vrachtwagencombinaties (LZV's). Dit proefrijden is aan zijn tweede sessie toe.

Deze zogenaamde 'supertrucks' betekenen alweer een belangrijke stap voorwaarts inzake logistiek. Deze supertrucks kunnen tot 25,25 meter lang zijn en mogen maximum 60 ton wegen. De LZV's zijn standaardvoertuigen (zoals een trekker, een vrachtauto, een aanhangwagen of een oplegger) die onderling gecombineerd worden tot combinaties die langer zijn dan de geldende normen. In Nederland kunnen vrachtwagens-aanhangwagens nu maximaal 18,75 m lang zijn en tot 50 ton wegen. Ter vergelijking: in België is de maximale lengte eveneens 18,75 m, maar het gewicht is beperkt tot 44 ton.

Momenteel rijden er in Nederland een tiental LZV's en dat zullen er uiteindelijk maximaal 300 worden. De proefperiode loopt tot 1 november 2006. Dan zal besloten worden tot de al of niet definitieve invoering van deze lange en zwaardere combinaties.

In België wordt de Nederlandse proef met grote belangstelling gevolgd door transporteurs en constructeurs. Indien men naar een internationale inzetbaarheid van de LZV's wil, zal ons land niet kunnen achterblijven.

De ontwikkeling is overigens niet meer te stuiten. Zowel in de lucht- als in de scheepvaart zien we hetzelfde. Het wegvervoer kan aan dit fenomeen niet ontsnappen. Schaalvergroting is een must. En in een globale wereld zal België vroeg of laat wel meemoeten...tenminste wanneer diverse landen in Europa de LZV's gaan inzetten. ■■■



Alex Van Breendam

## Kan logistiek nog zonder draadloze communicatie? RFID bezig aan fikse opmars

RFID [Radio Frequency Identification] staat steeds meer op de strategische agenda van menig Vlaams en Nederlands bedrijf, actief in de logistiek. Een aantal bedrijven hebben deze technologie met succes geïmplementeerd, anderen bevinden zich nog in een experimentele of onderzoeksfase. Maar dat deze identificatietechnologie binnen de logistieke sector voor een ware doorbraak zal zorgen, staat vast.

De RFID technologie maakt gebruik van radiogolven om draadloos informatie uit te wisselen tussen een elektronische gegevensdrager (de RF-tag) en een RF-lezer. Een RF-antenne zorgt hierbij voor het uitzenden en ontvangen van de gegevens. Wanneer RF-tags worden bevestigd aan de goederen of de logistieke dragers, kan elke stap in de logistieke keten worden opgevolgd voor zover de nodige uitrusting met RF-lezers is voorzien. Ten opzichte van de werking met de traditionele barcodes kan deze tracking en tracing op een veel efficiëntere manier verlopen.

Deze mogelijkheden vertalen zich natuurlijk onmiddellijk naar potentiële toepassingen in de logistiek. Vooral voor activiteiten gebonden aan de ontvangst en verzending van goederen wordt de werking met RFID als een belangrijke meerwaarde aangegeven. Zowel de be-

handeling van de goederen als de administratieve processtappen die hiermee zijn verbonden, kunnen veel sneller en accurater verlopen. Mits integratie met bestaande computersystemen kunnen bovendien heel wat validaties onmiddellijk gebeuren. Op die manier kunnen operationele fouten nog tijdens de bewegingen gemeld en bijgestuurd worden, wat leidt tot een verhoogde klanttevredenheid en een daling van de retourzendingen.

Verder kan ook het magazijnbeheer genieten van aanzienlijke kostenbesparingen en efficiëntieverhogingen door invoering van deze technologie. De toegenomen accuraatheid en continue zichtbaarheid van de voorraden verantwoorden het afbouwen van de veiligheidsvoorraden en maken manuele tellingen overbodig. Maar ook activiteiten als sorteren, groeperen en herbevoorraden winnen erbij.

Distributieketens zien in de toegenomen accuraatheid van de voorraden een vermindering van de stockbreuken en dus een meerverkoop. Wall Mart eist vanaf januari 2005 dat haar top 100 leveranciers de geleverde partijen van RF-tags voorzien. Het spreekt voor zich dat een dergelijke stellingname heel wat RF-bedrijvigheid in de stroomopwaartse keten zal veroorzaken. Deze beweging wordt nog versterkt door een strengere

wetgeving die bedrijven aanzet tot een nauwgezette tractering van de product-



Smartlabels gebaseerd op RFID Technologie

stromen en een terugname op het einde van de productlevenscyclus

Poolbeheerders, verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van pallets, containers, dollies, e.d. zien vooral in de verhoogde omloopsnelheid van hun transportdragers en in het terugdringen van verlies en diefstal de belangrijkste voordelen van RF-implementaties. De identificatie van de logistieke dragers draagt bij tot een betere transparantie en maakt opvolging van het materiaal mogelijk. Op die manier kan eenzelfde klantenservice gerealiseerd worden met een kleinere voorraad logistieke dragers en verhoogt dus de rentabiliteit van het werkkapitaal. De bestaande implementaties in Vlaanderen zijn veelal nog 'closed-loop' realisaties, waarbij slechts één speler in de keten bij het RF-project is betrokken. Dit staat indrukwekkende ROI's echter geenszins in de weg. De 'open-loop' toepassingen worden voorlopig nog wat afgeremd door de prijs van de RF-tag of het moeizaam verloop van de noodzakelijke afspraken tussen de supply chain partners. Om een uniforme communicatie inzake RF-tags te ondersteunen, worden internationale standaarden uitgewerkt, zodat meerdere partners in een open keten hiervan kunnen gebruik maken. Dus, alles wijst erop dat in de nabije toekomst de RF-projecten over het geheel of grote delen van logistieke ketens zullen geïmplementeerd worden (Bron: VIL, [www.vil.be](http://www.vil.be)). ■■■

### Wat is RFID?

'Radio frequency identification' (RFID) is een identificatietechnologie die zeker niet nieuw is. Al vele jaren wordt zij toegepast in allerlei domeinen zoals toegangscontrole, dierenidentificatie en productie-opvolging van wagens.

Door permanente technologische verbeteringen slagen de producenten erin steeds meer functies in een nog kleinere chip te integreren, terwijl de productiekosten dalen. Dit opent de deur voor nieuwe toepassingen en biedt de mogelijkheid om goederen te traceren doorheen de hele aanvoerketen.

De technologie bestaat vaak uit een drietal basiscomponenten: de tag of transponder, de antenne en het RFID-leesapparaat of RF-lezer. Het leestoestel en de tag communiceren met elkaar via radiogolven. Indien de energie van de tag voor het versturen van de data naar het leesap-

paraat betrokken wordt uit de zendgolf van dit apparaat, dan spreekt men van een 'passieve tag'. Deze wordt enkel geactiveerd in de buurt van een zendende RF-lezer.

Het principe is identiek aan dat van de AM/FM-radio maar dan sterk geminiaturiseerd. De tag zelf bestaat uit een microchip die in verbinding staat met een kleine antenne. Die zorgt voor de overdracht van energie en voor het zenden en ontvangen van data. In de microchip van de tag kan een bepaalde hoeveelheid data worden opgeslagen waaronder een unieke identificatie (ID) of herprogrammeerbare data (EAN-nummer, lotcode en dergelijke).

Afhankelijk van de doeleinden zijn er verschillende soorten tags beschikbaar. De verschijningsvorm van een tag varieert van een flexibele 'inlay', over een robuuste disk tot een actieve tag ter grootte van een baksteen.



Jan Callant

## Overname van een business: Opgelet met goodwill

Het bepalen van de waarde van een onderneming om ze over te nemen of te laten overnemen, is een moeilijke materie. Drijfveren genoeg om een overname te doen. Of ze nu economisch, financieel of strategisch zijn, ze geven aanleiding tot behoorlijk wat discussie. Eén van de belangrijkste hete hangijzers is de goodwill.

### Definitie

Het K.B. van 8 oktober 1976 geeft aan dat de goodwill de surplusprijs is die moet worden betaald om een bestaande (commerciële) zaak over te nemen. Het is met andere woorden het positieve verschil tussen de (netto)waarde van de activabestanddelen en die van de passivabestanddelen. Het klantenbestand vormt één van de belangrijkste onderdelen in de goodwill. Daarnaast zijn zaken als reputatie, know-how, opgeleid personeel, marktpositie en lokalisatie een aantal andere onderdelen.

### Immaterieel Vast Actief

Allemaal weinig tastbare zaken dus, die na overname thuishoren in de rubriek immateriële vaste activa, waar ze als investering ook een afschrijvingsverhaal meekrijgen.

Goodwill is en blijft een moeilijke materie. Door zijn immaterieel karakter kan behoorlijk wat discussie ontstaan onder andere over de waardering ervan. Uit de rechtspraak zijn verschillende voorbeelden te halen die al even diverse manieren van waardering in de praktijk toelaten. Verwonderlijk is dat niet als men weet dat goodwill eigenlijk alleen een surplus is. De winstkansen die door de overgenomen activiteit geboden worden, de meerwaarde die het overgenomen cliënteel aan uw eigen klantenbestand geeft... Het zijn allemaal moeilijk in te schatten zaken, waarvoor het al even moeilijk is een sluitend wettelijk kader te creëren.

### Waardering

Gezien de verschillende manieren van waardering, dringt een voorafgaandelijk onderzoek zich zonder meer op. Om dieper in te gaan op deze methodes, is de ruimte binnen dit artikel te beperkt. We willen immers ook geen aanleiding geven tot interpretatie van informatie die niet volledig kan zijn.

Bij de financiële methode wordt de nadruk gelegd op de bestaande en meetbare financiële waarde van de componenten die de goodwill vormen. De forfaitaire methode laat toe de waarde van de goodwill te bepalen aan de hand van vastgelegde criteria per ondernemingstak. De bedrijfseconomische methode doelt dan meer op de waardering binnen de sector waar het over te nemen bedrijf actief is, rekening houdend dus met winstkansen en groeimogelijkheden binnen de sector.

Daarnaast is er ook nog een fiscale methode. De begeleiding in de waarde-bepaling van de goodwill door een specialist, is geen overbodige luxe. De doorgedreven kennis van de volledige materie en een realistisch inschattingsvermogen kunnen onaangename gevolgen voorkomen.

### Buitenbeentjes

Zoals u uit het voorgaande kan merken, is de waarde-bepaling van de goodwill duidelijk gebonden aan een aantal belangrijke criteria waarvoor diverse interpretaties kunnen bestaan. Het zal vooral via onderhandeling zijn dat de waarde uiteindelijk kan bepaald worden. Op iedere regel zijn er natuurlijk uitzonderingen. Wanneer men bijvoorbeeld weet dat met het overgenomen deel of het volledige bedrijf, bepaalde resultaten bereikt zullen worden door toedoen van de huidige eigenaars, kan er ook een overname met een variabele prijs worden bedongen. Dit systeem bedoelt in grote mate de goodwill die op korte termijn, in waarde zal variëren. Een dergelijke overnamemethode is behoorlijk risicovol en



Goodwill is en blijft een moeilijke materie. Door zijn immaterieel karakter kan behoorlijk wat discussie ontstaan onder andere over de waardering ervan.

wie de Adviezen van de Commissie voor Boekhoudkundige Normen er bijhaalt, zal kunnen merken dat de omzetting naar boekhoudkundige gegevens geen sinecure is.

### Afschrijving

Puur boekhoudkundig behoort de goodwill tot de immateriële vaste activa met beperkte gebruiksduur. Het is het hoogste bestuursorgaan van de onderneming die zal moeten bepalen aan welk tempo de afschrijving (eigenlijk waardeverminderingen) moet gebeuren, echter met een maximum van 5 jaar. Wil men, omwille van uitzonderlijke redenen, de afschrijvingen toch over langer dan 5 jaar spreiden, dan moet dit in de toelichting van de jaarrekening worden verantwoord.

De fiscale wetgeving laat geen degressieve afschrijvingen toe voor immateriële vaste activa. Minimum drie jaar voor research en development en vijf jaar voor de andere immateriële vaste activa.

Hangt de aanschaffingsprijs af van toekomstige of gedeeltelijke gebeurtenissen, dan komt de basis voor de afschrijvingen tot stand naargelang de prijs definitief verschuldigd wordt. Hierover zijn onder andere met de Minister van Financiën al behoorlijke discussies gaande. Ieder nieuw advies of arrest kan dus de toekomstige behandeling van de goodwill beïnvloeden. Een materie om te volgen dus. ■■■



Brecht Lambrecht

## Interview met Filip Luypaert, Senior Manager Ernst&Young Law

# De Europese Vennootschap

Vanaf 8 oktober 2004 treedt de langverwachte mogelijkheid in werking voor een onderneming met een multinationale en Europese dimensie om de handelsactiviteiten onder te brengen in een nieuwe vennootschapsvorm, de zgn. Europese Vennootschap of afgekort SE ("Societas Europaea"). Deze vennootschapsvorm wordt een volwaardige vennootschap naast de reeds bestaande vennootschapsvormen (BVBA, NV, CVBA,...). Over het nut en de opportuniteiten van dit gloednieuw instrument gingen wij te rade bij Filip Luypaert, senior manager en consultant bij E&Y Law.

### *Wat was de achterliggende reden om deze nieuwe vennootschapsvorm in het leven te roepen?*

Reeds meerdere decennia wordt door de bedrijfsleiders, van voornamelijk multinationale ondernemingen geijverd voor een regeling die hen moet toelaten hun activiteiten in heel Europa uit te oefenen zonder rekening te moeten houden met de vennootschapsrechtelijk gebied die worden opgelegd door de verschillende nationale wetgevingen.

Het statuut van de Europese Vennootschap biedt aldus de mogelijkheid om zich grensoverschrijdend te organiseren. Het is een logische stap in de voltooiing van de interne markt. Door het afschaffen van de binnengrenzen zijn de activiteiten en handelscontacten van de bedrijven verspreid over verschillende landen. Als bedrijven zich een echte Europese entiteit kunnen aanmeten, betekent dit voor deze ondernemingen een grote besparing.

### *Welke praktische handelsbelemmeringen kan zij neutraliseren?*

Het statuut van de Europese Vennootschap zal belangrijke voordelen met zich brengen voor bedrijven met activiteiten in ten minste twee Staten van de Europese Unie.

Zij zullen ondermeer een aanzienlijke

vermindering van de administratieve en juridische lasten genieten. Men kan een Europese dimensie verwerven zonder onderhevig te zijn aan verplichtingen die nationaal geregeld zijn. Men kan de zetel van een vennootschap binnen de Europese Unie verplaatsen met behoud van rechtspersoonlijkheid. Ook grensoverschrijdende fusies worden mogelijk in het kader van de Europese Vennootschap. Er is ook het voordeel dat er één Europese entiteit bestaat voor beheer en publicatie van financiële informatie. Het is immers voldoende één Raad van Bestuur en één Algemene Vergadering aan te houden binnen de Europese Vennootschap. Zo kan er over de grenzen heen gewerkt worden en kan de juridische entiteit samenvallen met de economische wat de mogelijkheid geeft tot het realiseren van schaalvoordelen en faciliteiten om de juridische structuur te optimaliseren en te reorganiseren om zo een vereenvoudigd en efficiënt gebruik van middelen en structuren te bekomen.

### *Voor welke ondernemingen lijkt deze Vennootschapsvorm in het bijzonder nuttig?*

De doelstelling van de invoering van het model van de Europese Vennootschap met eigen juridisch kader bestaat erin om het de vennootschappen die in verschillende staten zijn opgericht mogelijk te maken te fusioneren, een holdingmaatschappij of een gemeenschappelijke dochteronderneming op te richten, zonder gehinderd te worden door allereerste juridische en praktische problemen voortvloeiend uit het bestaan van de verschillende nationale wetgevingen en regelgevingen. Bovendien is het ook de bedoeling de wijze waarop werknemers bij een Europese Vennootschap worden betrokken en hun positie en rol binnen die onderneming te erkennen en te regelen.

De Europese wetgever heeft als basisvoorwaarde gesteld dat er een minimumkapitaal van 120.000 EUR moet ge-

mobiliseerd worden voor de oprichting van een Europese Vennootschap. Bijgevolg staat dit praktisch gezien ook open voor een klein of middelgroot bedrijf dat in een ander EU-land een dochteronderneming heeft en de mogelijkheid heeft om bovenvermeld kapitaal te gebruiken.

Het statuut van de Europese Vennootschap voorziet vier wijzen van oprichting van een Europese naamloze vennootschap, welke met de Latijnse naam "Societas Europaea" (SE) wordt aangeduid: oprichting door fusie, door oprichting van een holding-vennootschap, door oprichting van een gemeenschappelijke dochteronderneming en door omzetting van een naamloze vennootschap naar nationaal recht.

### *Lijkt de oprichting van deze vennootschapsvorm praktisch haalbaar in de toekomst?*

De Europese Vennootschap heeft duidelijk potentieel en zal de nationale rechtstelsels waarschijnlijk grondig beïnvloeden. Voorlopig is het nog onduidelijk hoe de bedrijven zullen omgaan met de mogelijkheid om een Europese Vennootschap op te richten maar we mogen de voordelen, evenals het feit dat de bedrijfswereld zelf vragende partij was in deze materie niet uit het oog verliezen.

■■■  
Brecht Lambrecht is advocaat bij Vanderhaeghe, De Wolf & Van Gerwen en gespecialiseerd in ondernemingsrecht

### **Enkele interessante seminars:**

- De Europese vennootschap in werking (29 nov 2004), 14u-17u30
- Cyclus Update ondernemingsrecht (16 dec 2004, 15 maart 2005 én 7 juni 2005), 14u-17u30

Beide namiddagen bij Kluwer Seminars – [www.klu.be](http://www.klu.be)

# Gestion de fortune: à votre mesure

Michel Visart

Vous êtes cadre supérieur ou patron d'entreprise? Vous avez beaucoup travaillé et perçu ainsi des rémunérations largement méritées? Bravo! Mais il est temps de penser à gérer ces précieux euros pour votre futur, mais aussi pour l'avenir de vos enfants. De nombreux professionnels proposent leurs services, à vous de sélectionner celui qui correspond le mieux à vos besoins.

De la banque retail classique à la banque d'affaires très pointue, le marché fourmille de spécialistes qui n'attendent que votre visite pour vous proposer des solutions qui ont toutes l'air très avantageuses.

La **PREMIÈRE RÈGLE** incontournable est de ne pas vous contenter d'une seule proposition. L'argent que vous avez mis de côté pendant des années de dur labeur mérite que vous consacriez un peu de temps à sélectionner soigneusement l'intermédiaire financier qui correspond le mieux à vos besoins. Une fois que ce choix sera établi, vous pourrez éventuellement vous désintéresser de la gestion quotidienne.

**DEUXIÈME RÈGLE:** vous devez connaître avec le plus de précision possible votre patrimoine et la partie que vous êtes éventuellement prêt à placer en gestion chez un tiers. La réponse n'est pas toujours aussi simple qu'il n'apparaît au premier abord. Si vous êtes, par exemple, propriétaire de votre entreprise, sa valeur et son avenir devraient idéalement être intégrés dans la gestion globale de votre patrimoine. C'est vrai également si vous avez investi dans l'immobilier.

En outre, le montant de vos avoirs que vous êtes prêt à confier à un tiers va déterminer le type d'institution qui vous convient. Si vos économies se limitent à 100.000 euros, vous ne devriez pas intéresser les banques d'affaires privées haut de gamme. Par contre, si vous disposez d'un pactole d'un million d'euros, les portes s'ouvriront toutes grandes.

Ces montants sont indicatifs. Les banques d'affaire ou les sociétés de gestion de fortune n'annoncent que rarement de seuil minimum, mais vous vous rendrez très vite compte si vous les intéressez ou non. Dans les grandes banques, le système avec le moyen de chaque client fonctionne automatiquement. Dans la mesure où la plupart d'entre elles disposent de toute la palette des solutions, des simples fonds communs de placement à la gestion patrimoniale complète, les clients seront systématiquement guidés vers le niveau de service adapté.



Interrogez votre banquier habituel pour savoir ce qu'il propose en matière de gestion individualisée

**TROISIÈME RÈGLE:** ne vous laissez pas impressionner par le langage, les manières, voire les bureaux luxueux d'une banque d'affaires. Posez toutes les questions, faites-vous expliquer tous les mécanismes sans hésiter. Et si votre interlocuteur veut vous épater avec un langage incompréhensible, allez voir ailleurs! N'oubliez jamais que c'est vous le client et que c'est vous qui faites les choix. Si l'on vous propose des solutions toutes faites, méfiez-vous!

Ceci nous amène naturellement à la **QUATRIÈME RÈGLE:** ne faites confiance qu'à des institutions qui ont pignon sur rue. Cela ne signifie pas qu'elles doivent être grandes, mais que leur notoriété doit être établie. Vous pouvez toujours vérifier sur le site de la Commission Bancaire et Financière ([www.cbfa.be](http://www.cbfa.be)) que l'institution avec laquelle vous négociez est bien reconnue en Belgique.

**CINQUIÈME RÈGLE:** choisissez la formule qui vous convient le mieux en fonction des critères qui vous sont propres: connaissance ou non de l'investissement, temps disponible, intérêt pour les placements, etc. La formule la plus confortable est celle de la gestion discrétionnaire. Vous signez un contrat qui donne mission à un tiers de gérer le patrimoine que vous lui aurez confié. Il prendra seul les décisions d'investissement en fonction du cahier des charges que vous aurez déterminé ensemble. Signer un tel contrat ne signifie en aucun cas donner un chèque en blanc! Le gestionnaire est tenu de travailler dans les limites fixées et de vous faire rapport systématiquement. Quant à vous, vous devez au minimum examiner les relevés de compte trimestriels que vous recevrez.

C'est la **6ÈME RÈGLE:** même en confiant intégralement la gestion à un tiers, vous devez suivre l'évolution de votre portefeuille. Etonnez-vous d'ailleurs si le gestionnaire de votre dossier ne vous demande pas de le rencontrer au moins une fois par an. Septième et dernière règle: n'ayez pas peur de remettre votre choix en question si vous n'êtes pas satisfait. L'herbe n'est certainement pas toujours plus verte ailleurs, mais vous n'êtes pas marié à vie avec telle banque ou telle société de gestion de fortune.

En suivant ces quelques principes de base, vous devriez faire le bon choix parmi un éventail très large qu'il est impossible d'énumérer ici d'autant que le critère de choix d'un investisseur ne sera pas celui de son voisin. Interrogez votre banquier habituel pour savoir ce qu'il propose en matière de gestion individualisée et allez voir au moins une seconde institution d'un genre différent, par exemple une société très pointue si votre banquier fait partie des grands généralistes de la place. Bonne chance!

■■■

# CxO testlab examined four internet sites

## A critical look at the online presence of Multichannel Contact Centers

CxO Testlab

When a company wants to communicate with its customers, today's world provides a range of possibilities to do so. Within this range multimedia contact centres and the like have seen the light to meet the needs of several

companies and businesses. These call centres, contact centres,... in their turn have to grab the attention of their customers. We had a look at the web site of such companies and give our view on matters of functionality, performance,

portability and usability. Sites under investigation were: [www.brucall.com](http://www.brucall.com), [www.paratel.be](http://www.paratel.be), [www.ipglobalnet.com](http://www.ipglobalnet.com) and [www.sitel.com](http://www.sitel.com).

### Brucall

If you are looking for 'Creative Contact Management Solutions', Brucall offers its help in providing services like insourcing agents, outsourcing contact centres and 'Teleservices'. Now there is something like offering services and the way those services are sold. When taking their web site into account, we have to say Brucall spent a huge effort in entertaining the visitor. However, maybe it is a good idea to more balance exploiting web functionality in relation to taking care of your web contents..



Isabella Namèche, managing director Brucall

When accessing the site, we have the opportunity to view it in three languages (NL, FR, ENG) and with or without intro. A second-time visitor will skip the intro

as this is a few minutes of cartoonish commercial for Brucall and adds nothing much as to information.

The site itself is built around one page: a depiction of a huge closet of drawers sided by a short-skirted stewardess-like lady, holding a phone on a plate which rings when your mouse goes over it. About 20 drawers hold captions with information, which is divided into 5 categories. Each time a drawer is 'opened', a new screen pops up with the information. The problem is: this screen is so small, you have to scroll the text after only 12 lines. Lack of a scrollbar and scroll-buttons that do not react accordingly makes the scrolling very annoying.

The effort spent on looks, lacks behind in the content-department. We get a brief history, mission, vision, but why only one 'drawer' about solutions provided? Also why spread 4 'drawers' on contact infor-

mation? Furthermore, the 'Events' drawer contains no text whatsoever and the 'News'-section dates back from April 2002. Furthermore, what is the use of being able to send a blank "Contact request"?

There are some good elements, though: performance is optimal and Windows XP is as efficient as Mac OS X.

**Conclusion:** Before you try to entertain people, please know that content matters more!



### Paratel

Paratel ("Tools for Dialogue") provides services not immediately related to a contact center: GSM multimedia services, SMS, Development of web pages,.. This site is somewhat peculiar: The logo on the main web page takes up about one third of the whole screen which makes it difficult to foresee enough space for the information to be displayed (next to the menus and contact information). 5 menus (Corporate Info, Products, Locatie, Vacature, Nieuws) are available which, when clicked, fill up the (tiny) non-static space of the page with information. There sometimes are 'next' and 'previous'-buttons to navigate back and forth within these contents, but a smaller logo could

have prevented this in some cases.

Compared to the other investigated sites, performance lacks somewhat behind: it takes up to maximum 4 seconds (Cable) and 7 seconds (ADSL) before the information is fully displayed after clicking a new menu item.

The main page contains a link to another sub-site "Small SMS Business". Once clicked, the main page becomes blank (not on Mac OS X!) and not even the Explorer 'Back'-button can help us restoring that one.

In general the site provides information on its activities, customers,.. but this is limited to just mentioning without any elaboration whatsoever. Web site visitors can apply for a company pres-

entation (via a form that we could send without filling out all required fields), but it would be better adding some more crucial information to the site.

**Conclusion**

Can you handle a smaller logo and use the space freed up to provide us with a bit more information, please?



## IP Globalnet

Like Brucall, the site of IP Globalnet starts with an intro. It kicks off as soon as the site is accessed (but can be skipped while playing) with a ringing telephone and graphical clip of business people, computers and telephones on a 'busy office'-sound-track. We do not see the added value in intros, but as long as they remain brief and can be skipped (like this one), we are not really bothered. What we are not in for, is that as soon as the main page opens, a popping up registration form blocks our view.

Obviously more professional-looking than the previous two sites, the site of IP Globalnet has a good structure and provides detailed information on its business (call centers, contact centers & e-support) and does this on a frame-based site with good overview. Clicking on the



Eric Ignoul,  
managing director  
IP Globalnet

left frame menus gives more information on their contents and this remains viewable within one page. Clicking further provides more detailed information on the chosen subjects.

Although at first sight a very comprehensive and logically structured site, there are still some flaws that should not be overlooked. What caught our eye during site navigation is the constant display of a gif image seed (top right corner). When passing the mouse over it, we learn we can click the seed to view the IP Globalnet movie. Nothing of the sort! We are directed to the download-page where nothing happens and as a result the left frame does not react anymore to our clicks. Also we are unable to send the 'Request for information'-form (nothing happens until we get a 'page cannot be displayed..').

Furthermore, some elements just feel like an itch that cannot be scratched: Although the whole site is constructed in English, the job page is in Dutch ; the 'request for

information'-form is 'hidden' under a link that is not part of the left frame-menu; the page for the 'Contact Services – Insourcing'-menu is 'under construction'; the 'E-Support Technology'-page cannot be found on a MAC OS X.

### Conclusion

Good intentions on a site well-constructed, but mind those little flaws! And how can we contact you when the form is never sent?



## Sitel

Now this is what we call a web site! You can see a large effort has been put in achieving total synergy between exhaustive information, swift navigation, optimal performance and (are we exaggerating?)

'state of the art' usability. The Sitel web site outclasses all the previous ones on all subject matters.

Sitel offers 'a variety of outsourced customer interaction solutions covering each stage of the customer life-cycle' and seems proud to do so. The site gives elaborate information on the company, its solutions & business approach, the range of industries it provides services for and the areas (countries) it is located. When this information is not enough or when it cannot be accessed



Hilde Verdooft  
Managing Director  
Sitel

quick enough (which we doubt), there is a 'Search'-function that helps us find pages and/or articles that talk about the subject we are looking for.

Wherever you are on the site, the menus and submenus are always shown, so you know which part of the site you are visiting at any time. This contributes to making navigation second nature and this is what any web site should feel like.

Performance is really outstanding (both using Cable & ADSL, both on Windows XP & Mac OS X): you click and your request is immediately answered (all responses happen within less than a second).

If the quality of a web site really reflects the quality of the services provided, then we do not have to think twice about Sitel. Of course you can say a bigger company has a bigger budget, but still: having the customer in mind and constructing everything upon this point of view, does not have to drain your budget. Are we too positive in our criticism on this site?

Well, after reviewing lesser gods and seeing what a web site should not be or should prevent from being, just have a look at the site yourself.

### Conclusion

As far as we may or can compare: this is the site, this is THE site!





Erwin De Weerd

## Nieuwe modellen, soon in a showroom near you

# Autonieuws van de maand

Het is toch merkwaardig dat wij in feite in een meer dan ernstige energiecrisis zitten maar dat er, op een zonderlinge roeper in de politieke woestijn na, niemand zijn verontwaardiging uitschreeuwt over het feit dat de olieprijsen aan de pomp sinds het begin van het jaar in alle stilte met gemiddeld 25% gestegen zijn.

Het is al even merkwaardig dat er in politiek nomansland niemand is die de

research naar ernstige alternatieve energiebronnen enkele euros toeschuift en er voor zorgt dat Europa voor één keer ons goede voorbeeld volgt. Het is tenslotte hoogst merkwaardig dat er opnieuw niemand van onze verkozenen in geslaagd is om onze regeringsleiders, in hun hopeloze zoektocht naar inkomsten, ervan te weerhouden om diegenen die hun auto voor beroepsdoeleinden gebruiken nog maar eens een fiscale loer te draaien om u tegen te zeggen.

Toch bereikte ons goed nieuws vanuit een automobielenindustrie, waar de vooruitgang sinds de uitvinding van het wiel nooit meer tot stilstand is gekomen. Kijk maar naar het kwaliteitsniveau van hedendaagse auto's en de passieve en actieve veiligheidssystemen waarmee zij gemiddeld zijn uitgerust. Op deze bladzijde bieden wij u een kleine selectie van een aantal nieuwe modellen voor die u allicht kunnen interesseren als company car of gewoon als familiewagen. ■■■

### Alfa 147 3/5 deurs

vanaf januari 2005 in de toonzaal



Alfa zet met de nieuwe 147 het beste uit zijn rijke traditie voort. Gesofistikeerd en toch elegant.

Sportief en toch stadsmus. Compact en toch gestroomlijnd. Een nieuw interieur en een nieuw uitrustingsniveau. Een rond profiel dat uitloopt op een lage radiatorgrille, een nieuw model uitgerekte koplampen, carrosserielijnen die hoog op de motorkap vallen kenmerken nog beter dan bij zijn voorganger de krachtlijnen en de dynamische kwaliteiten van dit model. Goed voor een verrassend goede wegligging en een opmerkelijke rijstabiliteit. De achterkant loopt zo onmerkbaar door in het koetwerk dat je haast niet merkt dat het een 5-deursmodel betreft. U kan kiezen uit twee benzinemotoren: een 2.0 T Spark of een 1.6 T Spark 16V en een 1.9 JTD diesel.

### Audi A6 Avant

vanaf december in de toonzaal



De nieuwe Audi A6 werd in maart ll. op het Salon van Genève voorgesteld. Naar gewoonte laat

een Avant- stationwagenversie nooit lang op zich wachten. Audi verkoopt traditioneel bijna de helft van zijn Audi A6 modellen in Avant uitvoering. Talloze innovaties, een hoog comfortniveau en een luxueuse uitrusting maken hem tot een geduchte concurrent van Mercedes en BMW. Krachtige benzine- en dieselmotoren in combinatie met voorwielaandrijving of permanente 4-wielaandrijving zullen heel wat nieuwe kopers over de streep trekken. Nieuw is een 2.7 V6 RDI van 180 pk met een maxi koppel van 380Nm vanaf 1400t/m maar in België om fiscale redenen afgetopt tot 163pk. Basisprijs vanaf 35700€, voor de 2.7 TDI vanaf 38900€.

### BMW 3 Reeks

beschikbaar vanaf lente 2005

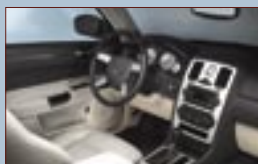


In de lente van 2005 zal BMW de 5de generatie van haar nieuwe 3 Reeks presenteren

in wereldpremière op het Autosalon van Genève. BMW 325i: 2,5 liter 6 cilinder, 160 kW (218 pk), max koppel 250 Nm tussen 2.750 en 4.250 omw/min. 0-100 km/u in 7,1 sec, top 245 km/u, 8,3 l/100 km  
BMW 320i: 4-cil in lijn, 110 kW (150 pk), max. koppel 200 Nm bij 3.600 omw/min., 0-100km/u in 9,0 sec, top 220 km/u, 7,4 l/100 km  
BMW 320d l: 4-cil turbo, 120 kW (163 pk), koppel 340 Nm bij 2000 omw/min., 0-100 km/u in 8,3 sec, top 225 km/u, 5,7 l/100 km  
Alle modellen zijn standaard uitgerust met een handgeschakelde 6-versnellingsbak, in optie een automaat met 6 verhoudingen.

### Chrysler 300C Touring

beschikbaar in laatste kwartaal 2004



De nieuwe Chrysler 300C Touring biedt design, vermogen, toptechnologie, raffinement en functionele ruimte tegen een erg interessante prijs. Vlotte toegang tot de kofferbak via een unieke achterklep. Bij de achterwielaangedreven 300C Touring horen drie

benzinemotoren (2,7-liter V6, 3,5-liter V6 en 5,7-liter HEMI® V8). Maar Touring-klanten kunnen een permanente vierwielaandrijving (AWD) bestellen, mogelijk op de 3.5 en 5.7 HEMI. Het profiel, het dak en vooral de achterklep zijn uniek: de stalen achterklep kreeg de vorm van een omgekeerde "L" en dank zij opgeschoven scharnierpunten opent de klep haast verticaal voor een vlotte toegang tot de kofferruimte. De gloednieuwe Chrysler 300C Touring is een knappe auto met een toonaangevende standaarduitrusting die erg veel te bieden heeft voor zijn prijs.

### Mercedes Klasse A

in de herfst in de toonzaal



Het nieuwe A-Klasse-gamma bestaat uit 2 koetswerkversies: een veelzijdige 5-deursversie en nu ook een sportief 3-deursmodel met een jong imago. Af fabriek kost de 3-deursversie 16577€, de 5-deursversie 17242€. De uitstekende standaarduitrusting omvat een multi-

functioneel stuur, een snelheidsafhankelijke stuurbekrachtiging, ESP®, een selectief dempingsysteem, zijdelingse airbags en frontale adaptieve exemplaren en veiligheidsgordels met spankrachtbegrenzers. De nieuwe of verder ontwikkelde viercilindermotoren ontwikkelen tot 38% meer vermogen en verbruiken 10% minder. De nieuwe A-Klasse onderscheidt zichzelf van andere wagens door zijn unieke sandwich-concept en zijn frappante one-box design. De A-Klasse dankt zijn krachtigere look ook aan zijn nieuwe afmetingen en proporties: de nieuwe compacte Mercedes is 232 mm langer en 45 mm breder.

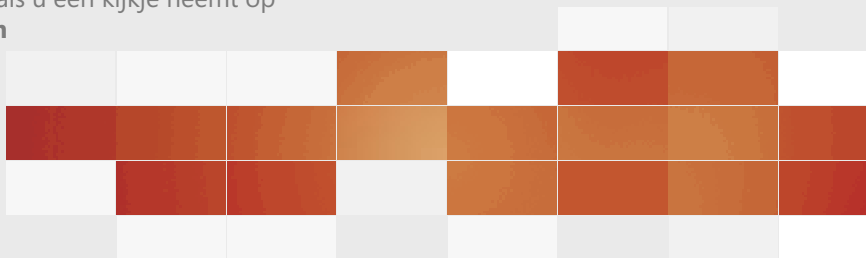


"We wilden een stabiel, gecentraliseerd en homogeen platform. We kozen voor de Microsoft Windows Server System oplossing."

**Gert Bogaerts**  
Verantwoordelijke informaticasystemen bij URS

**Maak je naam met Windows Server System™.** Om de te heterogene serverinfrastructuur te vereenvoudigen maakt de Unie van Redding- en Sleepdiensten (URS) nu gebruik van Microsoft Windows Server System, een volledig geïntegreerde familie server software, gebouwd rond het Windows Server Operating System. Met deze groep van server software beheert URS zijn moderne vloot en maritiem personeel zowel in de havens als ter zee. Dankzij Windows Server 2003 en Microsoft Exchange verminderde het aantal servers met de helft in de kantoren en aan boord van de URS schepen die overal ter wereld aan de slag zijn. Terwijl gewoon hetzelfde aantal mails uitgewisseld wordt. Met Windows Server System doet u immers meer met minder. U verneemt meer over de integratie bij URS als u een kijkje neemt op [www.microsoft.com/belux/windowsserversystem](http://www.microsoft.com/belux/windowsserversystem)

Microsoft  
**Windows  
Server System™**



## Who knows the way?

Human Inference enables you to optimize the communication and interaction with your relations. By managing the Data Quality Life Cycle, we improve the value and quality of your data significantly. Our intelligent software provides your company with risk management and protection against fraud.



Human Inference

For further information concerning the added value of data quality for your business, please consult our website [www.humaninference.com](http://www.humaninference.com) or contact us via:

Human Inference  
Campus Mechelen  
Schaliënhoevedreef 20 D  
B-2800 Mechelen  
Belgium  
Telephone: 015 45 45 70

*Improving customer interaction*