

"Ondernemen" - september 2006

Wie in het buitenland begint, moet een overcapaciteit qua management hebben. Je hebt altijd een back-up nodig voor het geval iemand faalt. "

Grenzeloos talent

Bedrijven die buiten de landsgrenzen opereren, krijgen te maken met specifieke HR-vraagstukken. Een internationaal HR-beleid is geen luxe, maar veronderstelt ook duidelijkheid over de expansiestrategie in het buitenland.

"Wij zijn gespecialiseerd in het verplaatsen van alles wat zwaar, complex en hoog is", vat Ludo Sarens de activiteiten van zijn gelijknamig familiebedrijf samen. "Wij transporteerden al een onderdeel van 12.500 ton voor een olieboorplatform en plaatsten de pijlers op de nieuwe brug in het Franse Millau, tot 80 meter hoog". Sarens groeide met zijn bijzondere transporten en kraanconstructies uit tot een groep met meer dan 1500 medewerkers, wat het bedrijf deels te danken heeft aan zijn internationalisering. Maar dat loopt niet altijd van een leien dakje, in niet geringe mate omwille van personeelsproblemen.

Branden blussen

Sarens moest al na een paar jaar een overgenomen Brits kraanverhuurbedrijf sluiten omdat het niet over een goed lokaal management beschikte en evenmin over de juiste mensen in België om de scheve situatie ginds recht te trekken. "Wij leerden al gauw dat als je in het buitenland begint, dat je dan over een overcapaciteit qua management moet beschikken. Je hebt altijd een back-up nodig voor het geval iemand faalt. Wij hebben hier in de hoofdzetel nu wel enkele goede krachten die elders branden kunnen blussen, maar niet genoeg." Het tekort aan goede managers en technici in en voorheen buitenland remt de groei van het bedrijf duidelijk af. De bedrijfsleider zou bijvoorbeeld in Spanje meet willen doen dan de huidige eenzame vertegenwoordiger. "Maar de vakmensen kennen er geen andere taal dan Spaans. Voor ons moet de lokale partner of manager plus een deel van zijn personeel met een aantal van onze mensen in België kunnen communiceren, minstens in een van de vier meest gangbare talen hier. Wat ons op de wereldmarkt afremt, is vooral het tekort aan beschikbare vakmensen van hoog niveau, technici en managers, hier en ginds"

Franse les

De Aalterse confectieholding Polo Group kampt niet zozeer met een tekort aan juiste mankracht, maar maakte zelf bij zijn eerste overname in Frankrijk naar eigen zeggen al meteen een kapitale HR-fout. "We hielden het oude management aan het roer," vertelt CEO Peter De Sutter eerlijk. "Die top vergemakkelijkte eerst de overgang en liet zich vrij goed aansturen, zolang we alleen maar technisch ingrepen door oude fabriekspanden te verkopen en er nieuwe te bouwen, bijvoorbeeld. Maar zodra de heroriëntatie marktgericht en strategisch werd, moest het lokale management zichzelf ook in vraag stellen en begon het tegen te werken. We hebben jarenlang knopen moeten ontwarren om ingrijpende maatregelen effectief te kunnen doorvoeren. Bij iedere overname zullen we voortaan op zijn minst het lokale management op een andere plaats in de groep inzetten. In zekere zin heb ik nog geluk gehad. Hadden ze mij meteen tegengewerkt, dan had ik compleet vastgezeten. Je moet als baas zicht krijgen op de mogelijke problemen en het oude lokale management zal die afdekken. Dat moet dus van de baan." "De lokale baas, van waar hij ook komt, moet echter snel van de lokale mensen leren houden. Als

hij er niet mee om kan gaan, lukt het niet. Je kan niet denken in termen van vooroordelen over bijvoorbeeld Arabieren en tegelijk erop rekenen dat je in Tunesië succes boekt," meent de CEO van Polo, die in Tunesië over productiefaciliteiten beschikt. Hij beseft echter dat je het in een heel andere cultuur bijzonder moeilijk kunt krijgen, terwijl je de beste bedoelingen hebt. "Je moet de lokale zeden en gebruiken benutten om er een Europees resultaat neer te zetten. Bij de Tunesiërs zijn orde, netheid en structuur van weinig belang, maar toch moeten ze kwaliteit leveren. Het vergt opleiding en een dagelijks gevecht om toch genoeg netheid en structuur in te bouwen. Een halve dag niet opletten volstaat om het kwaliteitspeil fiks te zien zakken."

Cultureel aangepast

Peter De Sutter hecht een cruciaal belang aan het paar expats dat hij in een verre fabriek tewerkstelt, alleen al omwille van de kostprijs. "In Madagaskar (waar zijn bedrijf ook over een fabriek beschikt, nvr) kosten twee expats ons evenveel als honderden lokale werknemers. Je moet absoluut de juiste criteria hanteren, wanneer je de expats selecteert. Hun gezinssituatie moet zeer stabiel zijn. Wie alleen op expatmissie vertrekt, vormt een veel groter risico. Het is niet zelden uitkijken met de relaties die hij lokaal aanknoopt. De echtgenote of echtgenoot van de werknemer moet ook goed gemotiveerd zijn voor de verre opdracht. Zij heeft het vaak het moeilijkst om zich aan te passen. Zij moet er zeker een sociaal netwerk weten niet te bouwen. Dit zijn absolute vereisten, zelfs voor de beste vakman die expat wil zijn." De Sutter kampt niet met een tekort aan goede kandidaten voor zijn opdrachten in verre oorden. "Je moet weten wat je nodig hebt, dan trek je wel de geschikte kandidaten aan. Er zit immers veel kaf tussen het koren bij de werkgevers, van wie velen niet goed weten wat internationaal gaan inhoudt. Een sterk bedrijf met duidelijke doelen en een goed pakket werkvoorwaarden voor de expatriates werkt als een magneet op de betere krachten."

Losse teugels

Ludo Sarens en Peter De Sutter deden hun verhaal voor het boek 'Groei in het Buitenland' van consultant, trainer en docent Luc De Haes, aan wie in totaal zes bedrijfsleiders hun zakelijke, buitenlandse avonturen toevertrouwen. Hij wou er nu al een boekje over opendoen, hoewel zijn werk pas over een paar maanden bij Lannoo Campus verschijnt. De Haes is niet verbaasd over de HR-problemen waarmee groeiende bedrijven in het buitenland te kampen hebben. "Vaak laten bedrijven de eerste man of vrouw ter plekke in een land maar betijen, wat in een aanvangsfase prima lijkt, maar je moet in een land meteen beginnen met een strategie en die ook doen toepassen. Je moet inderdaad een goede baas ter plekke hebben, maar als je meer centraal gaat organiseren, kan hij snel problemen opleveren omdat hij het niet neemt dat hij gezag moet afstaan, moet luisteren. Hij heeft inmiddels zijn organisatie en zijn bedrijfscultuur opgevat alsof hij de grootste vrijheid had. Vanuit België heb je er dus belang bij niet al te veel macht aan de lokale managers te geven, zodat zij een evolutie van de vestiging volgens jouw strategie niet hinderen. Grote organisaties deden er soms tot vijftien jaar over om een nieuwe strategische wending te nemen, omdat zij dit HR-aspect verwaarloosden." KMO's raadt hij aan zelf de analyse te leren maken om te bepalen welke structuur in buitenlandse vestigingen de meest geschikte is om in lijn te liggen met de bedrijfsstrategie. "Organiseer je niet anders op een bepaalde markt, want dat gaat al gauw haaks staan op de rest van je organisatie en je ontwikkeling", raadt de consultant aan. De man heeft vele jaren praktijkervaring in het zakendoen wereldwijd. "Een lokale organisatie zijn dingen maar laten doen, is een zeer Belgische houding. Kijk maar naar de verhalen van een Sarens of een Polo. Maar de bedrijfsleiding moet weten wat er lokaal gebeurt en dat sturen. Niet voor het plezier om macht uit te oefenen, maar om de bedrijfsstrategie te realiseren."