



(Foto Wouter Van Vaeckenbergh)

# Geen Chinastrategie zonder personeelsstrategie

Ruddy Swinnen (general manager van Competence@China) en Christine Van Velthoven (CPM)

“Zeg nooit ‘China’, want de regionale verschillen zijn minstens even groot als die in Europa, zelfs in de Golden S, te beginnen in het oosten boven Beijing, naar Shanghai, tot Shenzhen en Hongkong”, zo waarschuwen ons Christine Van Velthoven (CPM) en Ruddy Swinnen, general manager van Competence@China (een Chinese dochteronderneming van CPM).

In dat immense China zie je nog extreme contrasten, van de grootste armoede tot de meest decadente luxe. Toch is

er minstens één element dat overal geldt: de uitgesproken verwachting naar een stijgende levensstandaard. “Die leeft bij alle Chinezen. De laatste jaren stegen de lonen telkens tussen 12 en 18 procent.

Ruddy Swinnen: “Traditioneel

hechten werknemers het grootste belang aan salaris en ontwikkelingskansen. Meer verdienen is het uiteindelijke motief, want ontwikkeling betekent promotie en promotie betekent een hoger loon.”

## Vooruit

Het is ontzettend belangrijk voor wie ginder goed wil werken met zijn mensen, dat ze te allen tijde dat perspectief op ontwikkeling hebben. De grote ongelijkheid in China, die je ook in het straatbeeld ziet, zet mensen op scherp. In China net zo goed als elders ter wereld. Swinnen: “In

*De ondernemer die zich de vraag stelt hoe men de juiste mensen vindt om een activiteit uit te bouwen in China, maakt alvast de eerste, de meest klassieke en de grootste vergissing.*

Shanghai zie je veel weelde, o.a. veel luxewagens. Dat zet nog meer aan tot streven naar meer verdienen en meer koopkracht. Dat verklaart ook de notoire neiging tot jobhoppelen. In de perceptie van de Chinees is het potentieel om meer te verdienen en om zich te verbeteren zo groot, dat de verleiding navenant is.” Wat wij misprijzend jobhoppelen noemen en een gebrek aan loyaliteit, is ook te verklaren vanuit onze vertreksituatie. Die is veel minder precair en ons potentieel om ons materieel in één klap te verbeteren, is veel kleiner. Dat lijkt niet zozeer Chinees, dat lijkt eerder gewoon menselijk en van alle tijden.

Bovendien kunnen en zullen de Chinezen blijven vragen, zolang buitenlandse bedrijven ook bereid zijn om te geven. Swinnen: “Er wordt al eens beschuldigend gekeken naar de rekruteringsbedrijven. Die zouden zogezegd de salarissen kunstmatig opdrijven, want als ze een hoger loon ‘verkopen’, is ook hun commissie hoger. Maar je kunt niet tegen de realiteit van de markt blijven ingaan. Een consultant die dat wél doet, zal snel uitgerangeerd worden.”

## Personeelsstrategie

De ondernemer die naar China gaat, moet dat doen vanuit een heel specifieke strategie inzake product, productie, technologie, afzetmogelijkheden etc.” Voor personeel geldt dat niet minder. Belangrijk in elke Chinastrategie is het behouden van je expertise en je intellectuele eigendom. Het is algemeen bekend dat Chinezen zonder meer kopi-

eren wat ze kunnen kopiëren. Het behoud van expertise heeft een link met de HR-strategie en er is ook een link met de competentie van de mensen. "Om te beginnen ga je er van uit dat je niet dezelfde productiviteit en proactiviteit haalt met Chinese managers", zo verwittigt Christine Van Velthoven. Om die reden kan je beter je klassieke functies opsplitsen in diverse functies. Dat kan betekenen dat je één functie door de band genomen vervangt door pakweg twee of drie deelfuncties. Voor elk van die deelfuncties is één persoon verantwoordelijk. Het is daarbij zeer belangrijk dat ze zeer duidelijke instructies kunnen volgen, want proactief werken is niet zo evident."

Dat heeft zijn voordelen op het vlak van retentie en op het vlak van beveiliging van de eigen expertise. Het is op die manier namelijk niet mogelijk voor één persoon om zich relatief snel het hele proces eigen te maken en alle ermee gepaard gaande expertise. Als zo iemand dan wordt weggevoerd, is het gat minder groot.

Die realiteit heeft nog een goede kant: Chinese medewerkers willen te allen tijde perspectief op promotie en op ontwikkeling. Welnu, als men de processen segmenteert, kan men dat makkelijker organiseren. Je zal dus iemand makkelijker houden als je iemand een traject van drie jaar geeft met verschillende ontwikkelingsstadia. Swinnen: "Geef je diezelfde persoon meteen alle bevoegdheid, kennis en expertise, dan is de kans veel groter dat je hem of haar voor die drie jaar kwijt bent. Bovendien riskeer je ook frustratie over het werk. Een projectmanager hier is gewoon om proactief een breed initiatief te nemen." Dat kan je ginder minder verwachten. Het repetitieve en het reproductieve zitten nog heel sterk ingebakken. Er zijn steeds meer universitaires en de twintigers spreken duidelijk beter Engels dan de dertigers. Maar er ligt nog veel klemtoon op kennis en reproductieve aspecten, minder op creativiteit en toepassen. En de vele high potentials die er uiteraard ook zijn, worden afgeroomd door grote organisaties, in de eerste plaats door de staat zelf.

## Hiërarchie

Creëer daarom ook veel meer titels en hiërarchie. Anders kan je niet inspelen op hun verwachtingen inzake development. Voorzie ook op elk niveau tandems. Vertrek van een lager niveau van prestatie. Wie direct sales op zich neemt, zal dat vrij eng invullen en een lijstje met klanten afwerken. Verwacht minder dan hier dat men creatief met die lijst omgaat. Managen is er veel intensiever; je kan niet van op afstand opvolgen.

Het is niet in alle omstandigheden haalbaar om functies voldoende uit te splitsen, bijvoorbeeld omdat het om een kleine activiteit gaat. In dat geval zal men toch op zoek moeten gaan naar iemand die echt wel polyvalent is, wat hem duurder zal maken. Ook in dat geval moet er een carrièreplan worden voorzien voor de betrokkene. Ook hier geldt het principe: coach heel intensief en van dichtbij. De lonen zijn uiteraard lager, maar je moet wel meer mensen inzetten en laten doorstromen. Dat moet je op voorhand budgetteren.

Die lonen lopen trouwens heel sterk uiteen. "Natuurlijk zijn er studies, maar ze spreken elkaar tegen. Cijfers over hoofdzakelijk grote Amerikaanse multinationals zitten 20 tot 30 procent hoger dan gegevens van een lokale adviseur, voor een zelfde functie. Toch een idee: een pas afgestudeerde secretaresse zit tussen 1000 renminbi (een 1000 euro) en 6000 renminbi na vijf jaar ervaring. Uitvoerende functies gaan 3000 tot 10.000 renminbi. Een gemiddelde consultant in HR zit tussen 8000 tot 18.000 renminbi. Middle management in productie gaat van 5000 tot 20.000 renminbi. De brede vork ligt aan de verschillen in regio en vooral naargelang je in tier 1, 2, 3 of tier 4 steden zit. Verder spelen ook de sectoren en de specifieke expertise een rol. De chemie betaalt bijvoorbeeld veel meer."

Jo Cobbaut



# Chinese motor oververhit

China heeft dit jaar alle zeilen bijgezet. Het gigantische stimuluspakket van de overheid compenseerde de gekelderde vraag uit het Westen. China is een economie in volle groei en met een verbazingwekkende veerkracht. Maar wat met de turbulente maatschappelijke ontwikkelingen? Arme plattelandsbewoners kiezen massaal voor het harde arbeidersleven in de steden. De inkomenskloof en de gebrekkige sociale zekerheid verstoren het sociale evenwicht. Het stijgend aantal gewelddadige massa-incidenten doet vermoeden dat er heel wat meer aan de hand is dan dalende exportcijfers. Heeft de snelle economische groei tot een sociaal deficit geleid?

Nathalie Hoes, 'Chinese motor oververhit. Het sociale prijskaartje van de economische groei', VKW Metena, Beleidsnota 35, oktober 2009.