

Carrièrekansen als wapen tegen verloop in China

Neways kent een lager verloop onder zijn Chinese personeel door talenten uitzicht te geven op leidinggevende posities

Yvonne van der Heijden
Wuxi/Son

Westerse bedrijven in China kampen met een fors verloop onder hun Chinese medewerkers. Enkele euro's salaris meer in de maand is voor Chinezen vaak reden genoeg om over te stappen naar een ander bedrijf.

Ximec, een dochterbedrijf van elektronicaconcern Neways, prijst zichzelf gelukkig een uitzondering te zijn. 'Het personeelsverloop zit behoorlijk onder het Chinese gemiddelde van 15%', zegt de Chinese algemeen directeur Green in de industriestad Wuxi op 120 kilometer van Sjanghai. 'Dat ligt voor een deel aan het goede arbeidsvoorwaardenpakket en de schone werkomgeving die wij bieden. Maar het komt toch vooral door de mogelijkheden voor het personeel om binnen de onderneming carrière te maken. Dat bindt de medewerkers aan Ximec.'

Bij Ximec werken 230 mensen in drieploegdienst. Ze maken ondermeer onderdelen voor hoorapparaten, detectiepoorten en medische apparatuur. Directeur

Green: 'Een factor die meespeelt bij het beperkte verloop is het één kind per gezin-beleid. Ouders zullen hun kind stimuleren tot een witteboordenfunctie op te klimmen. Ximec biedt al zijn medewerkers een basistraining en degenen die goed zijn carrièrekansen. Bijna een derde van het leidinggevende personeel is hier tien, twaalf jaar geleden begonnen als productie-medewerker. De mensen die hier werken, weten dat ze een toekomst hebben in dit bedrijf en hogerop kunnen komen. Dat draagt in belangrijke mate bij aan hun loyaliteit.'

Bij een rondgang door het bedrijf vallen de lichte kleuren van de gangen en vloeren op. In de productiehal zitten tientallen jonge Chinese vrouwen in smetteloze, lichtroze schortjassen en met een haartje op hun hoofd aan lange tafels. Ze staren geconcentreerd door een microscoop, terwijl hun vlotte handen 1300 minuscule draadjes op een chip lassen die kleiner is dan een luciferkop. Er zijn maar weinig jonge mannen te bekennen bij de massaproductie van micro-elektronica. 'Vrouwen

zijn veel beter in precisiewerken ze hebben veel meer geduld', licht Green toe. Dat gaat ook op bij de kwaliteitscontrole in de andere ruimtes, waar overwegend vrouwen resultaten aflezen en mannen producten na goedkeuring opbergen.

Op het hoofdkantoor in het Brabantse Son legt bestuursvoorzitter Huub van der Vrande van Neways (in 2006 omzet: € 238,6 mln, 2200 medewerkers) uit dat China in het businessmodel van de beursgenoteerde onderneming een essentiële plaats inneemt. 'Zestig procent van de Neways-omzet heeft al iets met China van doen. Er is € 10 mln geïnvesteerd in twee eigen productiebedrijven in China.'

Deze fabrieken zorgen voor de grotendeels handmatige massaproductie. Het gaat meestal om grote, eenvoudige en stabiele series, die vaak worden geproduceerd in opdracht van Neways-bedrijven in West-Europa. De lage lonen in China maken het mogelijk tegen een scherpere kostprijs te produceren, waardoor Neways met onderzoek en ontwikkeling ook een gedeelte van de productie



'Vrouwen zijn veel beter in precisiewerk en hebben meer geduld.'

Foto: Yvonne van der Heijden

in Nederland kan houden.

De grootste uitdaging in China is volgens Van der Vrande producten te maken die voldoen aan internationale kwaliteitsnormen. Hij benadrukt dat een westers be-

drijf zelf veel kan doen om goede kwaliteit uit zijn fabrieken te laten komen. 'Je moet heel veel energie steken in de opleiding en training van je medewerkers. Vooral ook investeren om ze te leren kritisch te

denken. Chinezen zijn erg volgzzaam en zeggen overal "ja" op. Fouten zijn in het Chinese denken niet benoembaar want die zorgen voor gezichtsverlies. Je moet als hoogste baas ook over je eigen fou-

ten durven praten. Laat je medewerkers zien dat je niet onfeilbaar bent. Leer ze proactief te handelen. Dat komt uiteindelijk ook de kwaliteit van je producten ten goede.'

In tegenstelling tot veel andere westerse bedrijven heeft Van der Vrande het management van de Chinese vestigingen in handen van Chinezen gelegd. 'Je moet de lokale omstandigheden als uitgangspunt nemen. Leiding geven aan een bedrijf is veel gemakkelijker als je de taal spreekt en de mensen begrijpt. Daarom staan Chinese directeuren aan het hoofd van onze bedrijven in China. Nederlandse adviseurs zijn ter plaatse voor de ondersteuning van de dagelijkse leiding waar dat nodig is.'

Van der Vrande reist gemiddeld vier keer per jaar naar China. 'Dat doe ik vooral om mijn betrokkenheid te tonen. Een frequente aanwezigheid van de hoogste baas zorgt voor een versterking van de positie van het Chinese management, niet alleen naar de eigen medewerkers toe maar bijvoorbeeld ook in de richting van de lokale overheid.'

