

ZELFSTURENDE TEAMS VANGEN AFWEZIG MANAGEMENT OP

Kmo zet zijn tanden in China

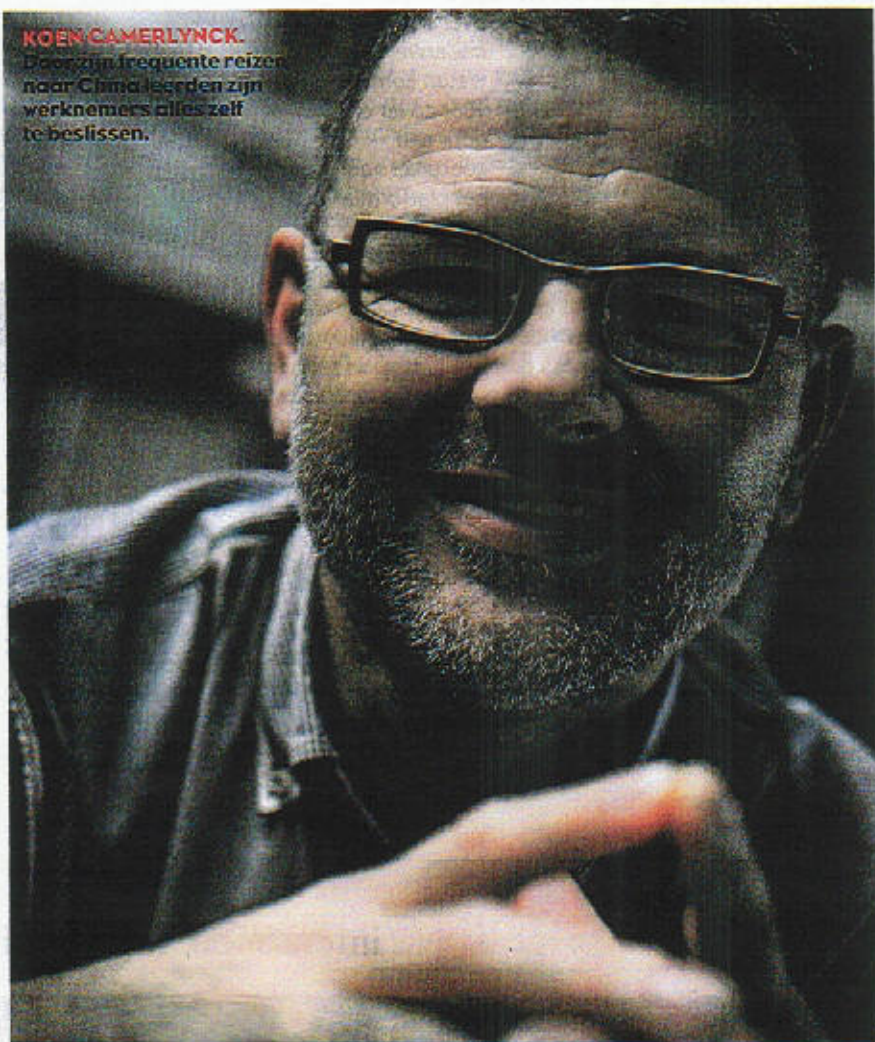
Ook een kleine kmo kan succes boeken in China.

Het Chinese filiaal van tandlaboratorium Camerlynck werd zopas uitverkoren als partner van de Dalian Medical University. Welke hindernissen moest de onderneming overwinnen?

BENNY DEBRUYNE

Van het klassieke kunstgebit dat oma 's nachts in een glas water dompelt tot ingewikkelde implantaten: ze worden in tandlaboratoria zoals Camerlynck, waar zeventien mensen werken, op tamelijk ambachtelijke wijze gemaakt voor de tandartsen. Zaakvoerder en tandtechnicus Koen Camerlynck, die het bedrijf in 1998 overnam van zijn vader, zag al snel dat de toekomst voor het zeer gespecialiseerde beroep van tandtechnicus niet erg rooskleurig was in België. De loonkosten speelden hem parten. Het beroep is arbeidsintensief en heel gespecialiseerd omdat de technologie snel verandert. De markt in Europa stagneert en Camerlynck zag met lede ogen hoe de

KOEN CAMERLYNCK.
Door zijn frequente reizen naar China leerden zijn werknemers alles zelf te beslissen.



globalisering zijn vak veranderde. De tandarts kon zijn aftrak naar China of Thailand sturen en daar een nieuwe tand laten maken voor veel minder geld.

Een toevallige ontmoeting met Lily Liang, een Chinese doctoraatsstudente tandheelkunde aan de KU Leuven,

leidde tot in China. Camerlynck vertrok samen met de zaakvoerders van twee andere labs, Bonnes Tandtechniek uit Nederland en Hugo Rongé uit Brugge, naar Hongkong in 2004. Het drietal vond een partner in het vlakbij gelegen Shenzhen, maar dat viel tegen.

"Heel wat Chinese ondernemers willen snel rijk worden en zoeken naar winst op korte termijn. We ontdekten dat onze partner had gesjoemeld door goedkopere grondstoffen van mindere kwaliteit te gebruiken", vertelt Camerlynck.

Het trio besliste om een eigen lab op te richten in China als joint venture met een nieuwe Chinese partner. Zo konden ze zelf de techniek bepalen en waken over de grondstoffen. Camerlynck: "Tegelijk moest het fungeren als back-up voor het lab in België. Tandtechnicus is een knelpuntberoep." Het lab moest wel zelfbedruipend zijn voor de Chinese markt, die de komende jaren zal groeien. In 2008 hielden de drie vennoten Euro Chine boven de doopvont, een vennootschap naar Nederlands recht, omdat de Nederlandse overheid subsidies geeft. De drie vennoten investeerden zo'n 390.000 euro in Euro Chine, dat kantoor houdt in Dalian, tussen Peking en Korea. "Sinds januari 2010 is het bureau volledig in onze handen. We hebben onze partner uitgekocht. Ook hij wou vooral op korte termijn geld verdienen." Lily Liang is nu zaakvoerder.

Nood aan zelfsturende teams

Koen Camerlynck is ervan overtuigd dat het Chinese project nooit was gelukt als hij in zijn bedrijf in Lovendegem zijn medewerkers niet had opgeleid om 'zelfsturend' te werken (zie kader). In 2008 ging hij wel zeven keer naar China. Hij wisselde af met zijn twee partners uit Brugge en Nederland, zodat er altijd iemand was. De medewerkers in België zaten dus lange tijd zonder baas. Camerlynck zocht daarom een externe coach bij Flanders Synergy, een organisatie die innovatieve arbeidsvormen aanprijst, en haalde geld op voor het project via het Europees Sociaal Fonds. De twee zelfsturende teams bij Camerlynck, een van vier en een van negen werknemers, doen alles zelf zonder dat de zaakvoerder hun taken superviseert. "Ze nemen de opdrachten aan en plannen het werk in. Zelfs hun verlof plannen ze zonder dat ik erover word geraadpleegd", zegt Camerlynck. "De keerzijde is dat zij verantwoording moe-

5 tips voor zelfsturende teams

- **Geef zo veel mogelijk regelkracht aan het team.** Geef de werknemers de mogelijkheid zelf hun werkrooster op te stellen, de werklast bij te sturen en teamprestaties te controleren. Dat verhoogt hun betrokkenheid en vermindert de kans op stress.
- **Zorg voor een goede teamsamenstelling.** Minimaal vier, maximaal twintig mensen. De teamleden vullen elkaar aan qua competenties en persoonlijkheden.
- **Voorkom kwetsbaarheid.** De fleximatrix is een handig hulpmiddel: u zet de personen van het team uit tegen de verschillende taken die moeten gebeuren. Zo kunt u ze voor veel meer zaken inzetten en is uw team minder kwetsbaar.
- **Maak het team verantwoordelijk en stuurbaar.** Het team moet verantwoording afleggen en feedback geven. Leg *key performance indicators* vast en streef ernaar individuele en teamprestaties te verbeteren.
- **Splits uitvoerende taken zo weinig mogelijk.** Houd de verschillende bewerkingen die bij één klant of product horen zo veel mogelijk samen in één team. Streef naar complete takenpakketten.

Bron: Flanders Synergy

ten afleggen wanneer een klant belt met een klacht."

Camerlynck had het aanvankelijk moeilijk met de nieuwe manier van werken. "Het is vooral moeilijk te aanvaarden dat werknemers beslissingen nemen die je zelf niet ziet zitten." Nu hoeft hij maar een of twee keer naar Dalian te reizen. Pang Lin, die economie studeerde in Hasselt en Nederlands spreekt, is de rechterhand van Liang. "Ze hebben beiden in België gestudeerd en vertalen onze Belgische visie naar de Chinezen. En andersom."

Het begin is moeilijk

Euro Chine is een buitenbeentje in China en maakte daardoor een moeilijke start. "We zijn de duurste in de lokale markt. We weigeren met Chinese grondstoffen te werken omdat de kwaliteit niet zo goed is. We geven ons personeel dezelfde arbeidsvoorwaarden als in Europa. Zo werken er bij ons bijvoorbeeld heel wat moeders met kinderen. Andere labs ontslaan hen omdat ze geen overuren kunnen maken." Door lang genoeg zijn kwaliteitseisen vol te houden, bouwde Euro Chine wel aan zijn reputatie als enige Chinese tandlab dat voldoet aan Europese kwali-

teitseisen. "Nu plukken we daar de vruchten van. Zo koos de tanduniversiteit van Dalian voor ons als partner."

Het lab in Lovendegem wil de traditionele wastechniek nu helemaal uitbesteden aan China, zodat het volledig kan overschakelen naar digitale technologie om implantaten te ontwerpen. Verhuist die activiteit binnenkort ook niet naar China? "Neen, de loonfactor speelt een minder grote rol in een geautomatiseerd proces en de inflatie in China stijgt. Bovendien zullen de transportkosten in de toekomst toenemen. Qua technologie hebben we een decennium voorsprong op China."

Na drie jaar is het leergeld in China betaald, vindt Camerlynck. Dit jaar wil hij break-even draaien en volgend jaar moet Euro Chine winstgevend worden. De omzet - zo'n miljoen euro - van de moederonderneming is groter dan die van Euro Chine omdat ze ingewikkelder en duurder producten maakt, maar in aantal stuks heeft Euro Chine Camerlynck al ingehaald. In het nieuwe kantoor in Dalian, een hypermoderne stad met zes miljoen inwoners, heeft Euro Chine alvast een optie genomen om zijn kantoorruimte binnenkort te verdubbelen. ©