

Cultural alignment belangrijk aandachtspunt

India

krijgt voet aan de grond in ons land

Hoe betreden serviceproviders uit India de Nederlandse outsourcingmarkt? Dat was de centrale vraag op het seminar van PON (Platform Outsourcing Nederland) dit voorjaar bij advocatenkantoor Ploum Lodder Princen in Rotterdam. De Universiteit van Amsterdam presenteerde bevindingen uit een onderzoek naar dit onderwerp, gevolgd door een praktijkcase over de offshorerelatie tussen Ziggo en Tech Mahindra.

PON wilde als vakvereniging graag meer inzicht krijgen in de relatie Nederland-India en sponsorde daarom een onderzoek. Daartoe zetten de onderzoekers Iris Roodheuvel en Floortje Jacobs onder leiding van dr. Niels Beerepoot van de Universiteit van Amsterdam hun tanden in dit onderwerp. Gedurende het onderzoek werden 35 marktkenners ondervraagd, waaronder afgevaardigden van Indiase serviceproviders in Nederland maar bijvoorbeeld ook de hoofdredacteur van *Outsource Magazine*. Het onderzoek bracht onder meer in kaart hoe India de Nederlandse markt bewerkt en hoe men omgaat met culturele verschillen. Jan-Dirk Rundervoort van Ziggo en Mehul Shah van Tech Mahindra vertelden hoe zij deze zaken in hun offshorerelatie hebben opgepakt. En waarom de relatie tussen het oer-Hollandse Ziggo en über-Indiase Tech Mahindra naar hun eigen zeggen zo prettig is.

LANGE TERMIJN

Er blijken zo'n 60 Indiase bedrijven actief op de Nederlandse markt, waarvan 20 zogenaamde postbuskantoren. Ze zijn vooral naar Nederland gekomen door hun klanten achterna te reizen. Bij het winnen van een klant in Nederland wordt de markt betreden met een lokaal kantoor. Indiase bedrijven zijn zeer voorzichtig en doen niet zomaar een investering. Nederland wordt gezien als een ideaal testland, een goed startpunt om de rest van Europa te bewerken. Nederlanders spreken goed Engels en ons land blijkt progressief qua outsourcing. Er zit bovendien een langetermijnvisie achter de aanwezigheid in Nederland: naarmate bedrijven groeien, komen er meer Nederlanders in dienst en kiest men geregeld voor het openen van een nearshorelocatie in bijvoorbeeld Oost-Europa of Spanje.

Net als veel Nederlandse bedrijven presenteren de middelgrote Indiase organisaties zich als 'big enough to deliver, small enough to care'. Een mentaliteit die aanspreekt. Een middelgroot bedrijf uit India is echter vele malen groter dan de gemiddelde Nederlandse organisatie met een omzet tussen de 100 miljoen en 1 miljard dollar.

VERTROUWEN

Alleen met vertrouwen kunnen bedrijven uit India de Nederlandse klant voor zich winnen. Het in dienst hebben van lokale medewerkers draagt hieraan bij. Maar wat vooral helpt, is marketing, het zichtbaar zijn in Nederlandse netwerken. Dat is iets wat nu vrijwel niet gebeurt. Er sprak weliswaar één Indiër op de CIO Day, maar over het algemeen kiest een organisatie uit India ervoor om naamsbekendheid alleen bij een selecte doelgroep actief te bewerkstelligen.

Naast dit verschil in mentaliteit zijn er culturele barrières die ervoor zorgen dat bedrijven uit India niet goed zichtbaar zijn op de Nederlandse markt. De taal is er een van. Op advies van de onderzoekers was deze bijeenkomst van PON dan ook in het Engels, wat resulteerde in een meer gemêleerd bezoekersgezelschap.

CULTUUR

Nederlanders zijn erg praktisch en hebben een strikte afspraken-cultuur. Voor Indiërs voelt dat snel koud en onbeleefd. Een van de respondenten uit India verklaarde de Nederlandse opstelling



V.l.n.r. Floortje Jacobs, Niels Beerepoot en Iris Roodheuvel (Universiteit van Amsterdam).

door te wijzen op het gebrek aan een vangnet bij Nederlanders. In India zijn de huizen groter en wordt het huishouden en dergelijke door anderen bestierd, waar Nederlanders zelf actie moeten ondernemen als zij willen dat er iets gebeurt. Naast hun baan. Een tweede cultuurverschil komt voort uit de grote gezinnen van Indiërs, hierdoor is de druk om te presteren groter. Er moeten veel monden worden gevoed, dus wil men graag succesvol zijn in de carrière. Een van de redenen dat Indiërs niet snel nee zullen zeggen, of op een mildere manier een vraag ontwijken. Nederlanders daarentegen zijn zeer direct en eerlijk. Dit veroorzaakt nogal eens verwarring in de communicatie. Oplossingen voor de cultuurverschillen die worden toegepast zijn trainingen in het andere land, of een blik achter de schermen op het hoofdkantoor.

KANSEN

Overheidsopdrachten worden gezien als methode om meer ingebed in een cultuur te raken. De Indiërs ervaren echter dat de publieke sector in Nederland helemaal niet openstaat voor outsourcing. Aanbestedingen kosten zeer veel tijd en men maakt weinig kans deze te winnen. Toch blijken Indiëse bedrijven via subcontractors wel diensten te verlenen aan onder meer de Bestaandingsdienst en Staatsbosbeheer. Waarbij duidelijk werd afgebakend dat data de landsgrenzen niet mag passeren.

Toch komt men in Nederland makkelijker bij potentiële opdrachtgevers aan tafel dan in bijvoorbeeld Frankrijk of Duitsland. Nederlanders vinden het namelijk geen probleem om in het Engels te communiceren. Nu we gewend zijn aan India als outsourcel-

and, ervaren de Indiërs ook op subtielere wijze dat Nederlanders meer openstaan voor samenwerking. “Vijf jaar geleden begon je een presentatie met slides over India, dat hoeft nu niet meer”, aldus een van de respondenten. Samenwerking tussen Nederland en India biedt goede kansen voor de Nederlandse economie en werkgelegenheid. De onderzoekers adviseren PON om ons land te promoten als ‘knowledge hub’.

VERLENGING

Tech Mahindra timmert in Nederland inmiddels aardig aan de weg. Het bedrijf kon de applicatiesourcingsrelatie met Ziggo verlengen, hoewel in het begin niet alles soepel verliep. Ziggo bestaat pas vijf jaar, en werkt nu 2,5 jaar samen met Tech Mahindra. Het Nederlandse bedrijf transformeerde al van kabelmaatschappij naar internet- en telecomprovider, maar wil zich nu omvormen naar een media- en entertainmentcompany. Die verandering kon volgens Ziggo met de kennis die op de Nederlandse markt beschikbaar was, niet gerealiseerd worden. Ziggo had een partner nodig die de time-to-market kon verkorten, die toegang gaf tot innovatie en die de prijs-kwaliteitverhouding kon verbeteren. De poldermodel-pur-sang-organisatie had geen enkele ervaring met outsourcen en dacht zeker niet aan offshoring. Bij toeval kon Tech Mahindra meedoen met de tender, vanwege activiteiten in het VK. Door middel van scoring viel de keuze op het bedrijf uit India. Jan-Dirk Rundervoort: “Niet de Nederlandse competitie, maar Tech Mahindra bleek tot onze grote verbazing de ‘best cultural fit’.”

CULTURAL FIT

Die ‘cultural fit’ gaf de doorslag. Ziggo wilde zelf innoveren en zocht een klantgeoriënteerd bedrijf dat niet te veel op de voorgrond wilde treden. Tech Mahindra was destijds nog niet actief in Nederland, waarom deed het bedrijf mee aan de tender? Mehul Shah: “Onze CEO zei dat we in 2015 zes keer de omzet van 2011 moesten behalen. If your boss’s boss’s boss tells you to do something, you achieve it for sure!” Tech Mahindra startte ooit als telecombedrijf en had ervaring met de specifieke niche waarin Ziggo een oplossing zocht. De samenwerking is gegroeid nu beide partijen elkaar beter begrijpen. Rundervoort: “In India heb je olifantenverhalen nodig. Alles draait om die metafoer. We gebruiken die nu dus overal bij.” Hij toont in zijn presentatie diverse slides waarbij de olifant gebruikt wordt ter verduidelijking van de businesscase. Shah: “De mindset van Ziggo, die bijvoorbeeld blijkt uit het toespreken van onze medewerkers in India met olifantenverhalen, maakt dat het een fijne klant is. En Ziggo realiseert zich nu dat onze medewerkers best ‘nee’ kunnen zeggen, maar dit alleen niet tegen de klant zeggen. Alleen intern. Bovendien zullen ze altijd verschillende aanpakken proberen om iets toch voor elkaar te krijgen.”

COMPLEX

De samenwerking is complex en vindt op verschillende niveaus plaats. Er zijn ongeveer veertig contracten naast elkaar afgesloten tussen Ziggo en Tech Mahindra. “Veel escalaties waar we mee te



Jan-Dirk Rundervoort (Ziggo) en Mehul Shah (Tech Mahindra).

maken krijgen, focussen op een klein deel van dit totaalplaatje”, zegt Rundervoort. “Regie is vooral: uitleggen hoe de complete ‘olifant’ in elkaar zit.” Dat was een leerproces. Ziggo pakte in het begin van de samenwerking projecten aan zoals zij dat altijd deed. Ze luisterde hierbij naar adviezen van externe consultants en stond niet direct open voor de voorstellen van Tech Mahindra. Tech Mahindra accepteerde dit. Indiërs zijn niet snel haantje de voorste, ze hebben minder de doe-mentaliteit dan Nederlanders en zijn erg hiërarchisch ingesteld. Shah: “Vraag Nederlanders wie er een feestje wil organiseren en iedereen roept: ‘Ik!’ Vraag het Indiërs en iedereen roept: ‘Ik niet!’” Na een co-funded joint

leadership workshop, waarin deze verschillen naar voren kwamen, werd deze discrepantie in de samenwerking rechtgetrokken. Beide partijen kregen verantwoordelijkheid. Er kwam een gezamenlijke best-of-breedarchitectuur, meer interactie tussen India en Nederland en men ging werken met zowel een offshore als een onshore team. De directies blijven gezamenlijk observeren hoe de samenwerking verloopt. Bij het inhuren van een derde partij zal de andere partner ook altijd een stem krijgen in de keuze. Ziggo levert volgens Rundervoort een constant gevecht om Tech Mahindra in de driver’s seat te houden: “We zijn niet zo goed in vertellen wat we nodig hebben, we ontwikkelen iets nieuws. Dus Tech Mahindra moet wel.”

Ziggo heeft nu veel meer focus op cultural alignment en werkt hieraan met trainingen en events. Shah: “Outsourcing heeft altijd een ‘fear factor’. Nearshoren is natuurlijk veel goedkoper dan een Indiër naar Nederland brengen; maar onthoud dat een Indiër beschikt over de juiste kennis en drive.”

“If your boss’s boss’s boss tells you to do something, you achieve it for sure!”