



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Indiërs op de Nederlandse outsourcingmarkt

Beerepoot, N.; Roodheuvel, I.

Publication date

2014

Document Version

Final published version

Published in

Geografie

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Beerepoot, N., & Roodheuvel, I. (2014). Indiërs op de Nederlandse outsourcingmarkt. *Geografie*, 23(7), 10-11. http://api.ning.com/files/rFFi-SX8PjVdWBacfe1o3dg-qv7nlxIT5bcquw9r4yMQFrSgDOGMjoZLNW3jHo-m*o6AvPoSJtIHfizRHiw8OTdoj-HXhJo5/indiersopdeNederlandseoutsourcingmarkt.pdf

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

In Nederland vestigen zich steeds meer Indiase dienstverleners die de ICT-activiteiten van grote concerns zoals banken en multinationals deels of bijna volledig overnemen. De markt voor de *outsourcing* van bedrijfsactiviteiten is hier sterk ontwikkeld en ons land fungeert tevens als toegangspoort tot de continentaal-Europese markt.

Indiërs op de Nederlandse outsourcingmarkt

Niels Beerepoot & Iris Roodhevel
Universiteit van Amsterdam

De Indiase ICT-ITES-sector (*Information Technology Enabled Services*) spreekt al jaren tot de verbeelding. Wereldwijd telt deze 2,8 miljoen medewerkers, draagt 7,5% bij aan het bruto nationaal product van India en heeft het internationale imago van het land positief beïnvloed. Het traditionele leveringsmodel van Indiase ICT-ITES-bedrijven is gebaseerd op het ruime aanbod van goedkope IT'ers in India. In de jaren 90 hadden Indiërs vooral een reputatie als goedkope softwareontwikkelaars. Sindsdien is een toenemend aantal *backoffice*-activiteiten naar India verplaatst (zie ook *Geografie* juni 2012).

Voor complexere opdrachten van vooral multinationale concerns bleek echter nabijheid tot de klanten vereist. Sinds begin deze eeuw zijn Indiase ICT-ITES-bedrijven dan ook druk bezig buitenlandse vestigingen op te zetten. In eerst instantie vooral verkoopkantoren om orders binnen te halen die in India worden verwerkt, en waar nodig nu ook lokale *service centers*.

De Europese expansie van Indiase bedrijven begint vaak in Engeland. Historische connecties en een grote Brits-Indiase gemeenschap geven Indiase bedrijven daar een makkelijke start. Engeland biedt ook een sterk ontwikkelde markt voor de outsourcing van bedrijfsactiviteiten. Indiase bedrijven spreken vaak van twee Europa's: Engeland en continentaal Europa. Wanneer de continentaal-Europese markt niet langer vanuit Engeland kan worden bediend, wagen ze de sprong naar het Europese vasteland. De afweging is vooral of er voldoende lokale orders kunnen worden binnengehaald om een nieuwe vestiging op te zetten.

NEDERLAND

Op dit moment zijn er veertig Indiase ICT-ITES-bedrijven op de Nederlandse markt actief, waaronder 16 van de 20 grootste, en ook veel kleinere spelers. Voor het grotere publiek zijn ze vaak onzichtbaar omdat ICT-ITES-outsourcing een *business-to-business*-activiteit is. Het grootste en bekendste Indiase ICT-ITES-bedrijf is Tata Consultancy Services (TCS). Als onderdeel van de Tata Groep (waaronder ook Tata Steel, vroeger Hoogovens) is het in Nederland vooral bekend als de sponsor van de Amsterdam marathon. TCS zit al sinds begin jaren 90 in Nederland en heeft hier inmiddels rond de 1000 werknemers in dienst (wereldwijd ongeveer 300.000). TCS werd dit jaar gekozen tot beste werkgever in de Nederlandse ICT-markt. Andere grote Indiase bedrijven in Nederland zijn Infosys, Wipro, HCL en Tech Mahindra. Indiase ondernemingen scoren hoog in klanttevredenheidsonderzoeken. Ze worden vaak geroemd om hoe ze met klanten meedenken bij het

vinden van een oplossing voor complexe opdrachten.

Nederland vormt het ideale startpunt voor expansie op de continentaal-Europese markt. De aanwezigheid van meerdere multinationals biedt volop mogelijkheden om opdrachten te verwerven. Nederlandse bedrijven zijn vergeleken met bijvoorbeeld Duitse en Franse bedrijven een stuk voortvarender in het uitbesteden van activiteiten aan externe partijen. Hiernaast spelen ook algemenere vestigingsplaatsfactoren een rol, zoals goede bereikbaarheid en beheersing van de Engelse taal. Amsterdam (de Zuidas) is de populairste vestigingsplaats (banken en financiële dienstverlening), gevolgd door Den Haag (telecomsector) en Eindhoven (High Tech Campus). Veel investeringen van Indiase bedrijven zijn *brownfield investments*, waarbij een bestaande activiteit in een nieuwe markt wordt gezet. Dit geldt als een risicoloze strategie, want als de nieuwe markt niet genoeg opdrachten oplevert, kan men makkelijk weer vertrekken. Overnames van Nederlandse bedrijven door Indiërs hebben nog maar beperkt plaatsgevonden.

STRATEGIE

De grootste uitdaging voor Indiase bedrijven is de *offshore/onshore*-mix van hun activiteiten. De meeste streven ernaar om bij een opdracht 60 tot 80% van de werkzaamheden in India te laten uitvoeren. Hun kostenvoordeel bestaat immers uit de goedkope arbeidskrachten in India. Maar vooral bij complexere opdrachten moet het werk vaak op locatie bij de klant plaatsvinden. Bovendien zijn lokale service centers nodig om bij calamiteiten snel ter plaatse te zijn, of klanten in het Nederlands ondersteuning te kunnen bieden. Ook verhuist bij outsourcing soms personeel naar de nieuwe leverancier. Indiase bedrijven bouwen hierdoor in toenemende mate operationele capaciteit in Nederland op.

De outsourcing van bedrijfsactiviteiten verschilt sterk per sector. Nederlandse multinationals en bedrijven in de financiële sector lopen voorop in het uitbesteden van activiteiten. De overheid, de industriële sector en het midden- en kleinbedrijf zijn terughoudender. Voor Indiase bedrijven is het vaak lastig overheidsopdrachten te verwerven. De gegevens moeten binnen de landsgrenzen blijven en de communicatie gaat grotendeels in het Nederlands. Indiase bedrijven zetten steeds vaker *near-shore* locaties in Oost- en Zuid-Europa op, zodat het werk binnen dezelfde tijdzone plaatsvindt. Een strategie van 'kleinere' Indiase bedrijven (die vaak toch nog 10.000-20.000 medewerkers in India hebben) is zich als nichespeler te profileren. Vervolgens is het de uitdaging klanten te tonen dat ze ook in staat zijn een hele reeks aanvullende diensten te leveren. 'Big enough to deliver, and small enough to care' is een *marketingpitch* die veel kleinere bedrijven hanteren.

CULTUURVERSCHILLEN

Indiase bedrijven zijn nog weinig actief in Nederlandse outsourcingnetwerken zoals Platform Outsourcing Nederland. Door de hiërarchische structuur van Indiase bedrijven hebben lokale vestigingen vaak weinig beslissingsbevoegdheid of kunnen ze maar in beperkte mate eigen initiatieven ontplooiën. Ook zijn Indiase

Indiase ICT-ITES-bedrijven in Nederland



bedrijven vaak nog te kort in Nederland om zich hierop al georiënteerd te hebben. Culturele verschillen tussen Indiërs en Nederlanders zijn zeker aanwezig, maar worden van beide kanten aangepakt. Een Indiër verklaarde dat hij bij bedrijfspresentaties niet langer eerst vijf *slides* met algemene informatie over India hoeft te tonen. Nederlandse klanten worden met regelmaat uitgenodigd om in India op het hoofdkantoor te kijken. KPN liet een bedrijfsfilm maken om het Nederlandse personeel te laten kennismaken met de werknemers van de Indiase toeleverancier in Bangalore. De Nederlandse directheid in communiceren en de Indiase terughoudendheid om zich uit te spreken over de uitvoerbaarheid van ideeën zullen nog regelmatig tot verwarring leiden.

De expansie van Indiase bedrijven in Nederland zal zich de komende jaren voortzetten. Een toenemend aantal lokale investeringen, meer lokale medewerkers en het langzaam vervagen van culturele verschillen maken Indiase bedrijven uiteindelijk steeds meer reguliere spelers op de Nederlandse outsourcingmarkt. •

Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door financiële steun van het Platform Outsourcing Nederland. Interviews werden uitgevoerd met vertegenwoordigers van 20 Indiase ICT-ITES-bedrijven, en met 15 andere experts.

BRONNEN: ZIE WWW.GEOGRAFIE.NL



Ik vertel hen wat onze problemen zijn...

Still uit de bedrijfsfilm die KPN liet ontwikkelen om het Nederlandse personeel kennis te laten maken met de werknemers van de Indiase toeleverancier in Bangalore.