

## Edo Roos Lindgren

*Donderdag 20 september 17:00*

Met collega Abbas Shahim naar Schiphol. We vliegen naar Budapest om met een groep studenten van de EMITA-opleiding aan de Universiteit van Amsterdam een bedrijfsbezoek te brengen aan het European Delivery Center van Tata Consultancy Services (TCS), een van de grootste Indiase IT-providers. Het bezoek is georganiseerd door Abbas die goede contacten heeft met Tata. Abbas houdt van reizen en legt gemakkelijk contact met iedereen die hij ontmoet, zoals de Indiase onderwijzer uit Noorwegen die in het vliegtuig naast ons zit. Na de landing krijg ik een SMS van Sybren die 's middags al aangekomen is. We treffen de halve groep rond half twaalf in de bar van het hotel. Toch de beste manier om elkaar een beetje te leren kennen. Zo kom je er snel achter dat je op dezelfde middelbare school hebt gezeten of op hetzelfde eiland hebt gewoond. Nog een glas bier en dan slapen.

*Vrijdag 21 september 07:00*

Ontwaken met uitzicht over de Donau en het paleis aan de overkant van de rivier. Douchen en taïso-oefeningen om de stramheid te verdrijven. Ontbijt. Het bekende dilemma: roerei, bacon, worstjes of toch yoghurt, fruit, muesli. We bespreken de dag. Het thema vandaag is nearshoring. TCS heeft een mooi programma opgesteld. We nemen de taxi naar TCS. Nieuwe bedrijventra tussen oude Oostblokflats. De security is streng maar vriendelijk. Inschrijven, legitimeren, mobiele telefoons inleveren. De algemeen directeur van het Delivery Center is Ravikumar Krishnamoorti ('please call me Ravi'). Hij brengt ons naar de boardroom, waar de koffie klaar staat.

Ravi houdt een lezing over Tata. De onderneming is opgericht in het midden van de negentiende eeuw en wordt sinds 1991 geleid door de zeventigjarige Ratan Tata, een van de erfgenamen van de oprichter. Tata is een van de grote conglomeraten in India en is wereldwijd actief in, eh, eigenlijk alles. Informatietechnologie, communicatie, staal, energie, auto's, thee, mobiele telefonie, kunstmest, juwelen, boeken, vliegtuigen en verzekeringen. Jaaromzet 22 miljard dollar, 246.000 werknemers. In Nederland werd Tata bekend door de overname van Corus. De missie van Tata is het verbeteren van de kwaliteit van leven in de gemeenschappen waarin de onderneming actief is, onder meer door een substantieel deel van de winst in de samenleving terug te investeren.

Ravi spreekt zacht en bescheiden, zijn Powerpoint-presentatie is sober en zakelijk. Een groot contrast met Amerikaanse collega-ondernemingen die vaak veel meer aandacht besteden aan de factor marketing.

Dan zoomt Ravi in op Tata Consultancy Services. Daar werken ongeveer 75.000 professionals, verspreid over 50 centra aan applicatieontwikkeling, systeemintegratie, business process outsourcing en consultancy. Waarom een nearshoring-center in Budapest? Ravi legt uit dat offshoring van bijvoorbeeld softwareontwikkeling naar India weliswaar zeer efficiënt kan zijn, maar voor veel Europese klanten ook nadelen heeft. De fysieke afstand en het tijdsverschil maken direct contact moeilijk. Daarnaast zijn er klanten met specifieke taalwensen die in India niet vervuld kunnen worden. Reden genoeg om een extra laag in de dienstverlening aan te brengen en lokale centra op te zetten. Daar werken inmiddels duizenden consultants, pro-

**prof. dr. E.E.O. (Edo) Roos Lindgreen RE** is hoogleraar IT & Auditing, Universiteit van Amsterdam. Hij is tevens programmadirecteur Executive Master of IT-Auditing (EMITA) aan de Amsterdam Business School en partner van KPMG IT Advisory.



*Vlnr: Edo Roos Lindgreen,  
Michel Sijben, Dennis Buchinhoren,  
Abbas Shahim, Matthieu Paques,  
Misha Kuys, Sybren Brouwer,  
Karen van Gessel, Jelle van Etten,  
Daniël Neeteson,  
Ravi Krishnamoorti, de heer Singh.*

grammeurs, supportspecialisten en helpdeskmedewerkers. Budapest is voor TCS een zeer gunstige locatie. De stad ligt op korte afstand van zowel West- als Oost-Europa. De voorzieningen zijn er goed, de prijzen nog relatief laag, en er is geen gebrek aan gekwalificeerd personeel. Jonge Hongaren zijn hoog opgeleid en op zoek naar een goedbetaalde baan. TCS zit vlakbij de technische universiteit. Een groot voordeel uit het oogpunt van recruiting. Tijdens Ravi's presentatie stellen de studenten kritische vragen. Dat gaat op zijn Nederlands, dus lekker direct. Ravi kan er goed mee omgaan. We hadden hem vooraf gewaarschuwd.

Na de koffiepauze is het woord aan de heer Singh, de rechterhand van Ravi. Hij werkt al lang bij TCS, komt uit de Verenigde Staten en is sinds drie maanden in Budapest. Zijn presentatie bestaat uit één slide van een managementcyclus die elke IT-auditor bekend zal voorkomen. Deze slide biedt genoeg stof voor een pittige discussie over management en het omgaan met cultuurverschillen. Dit blijkt een van de belangrijkste obsta-

kels te zijn bij het inrichten van wereldwijde centra. Als specifieke uitdaging in Budapest noemt Singh de houding van sommige Hongaarse collega's. Zeer intelligent, maar kritisch en wat aan de sombere kant. Men ziet eerder bezwaren dan oplossingen. Een groot verschil met de enthousiaste en hardwerkende Indiase professionals, aldus Singh.

De lunch is een natte pannenkoek met groente en vlees die we buiten handmatig verorberen. Smakelijk en voedzaam maar *a bit of a mess, actually*. Daarna een korte wandeling naar de rivier.

Het middagprogramma bestaat uit een lezing door twee Hongaarse projectleiders die een degelijke en open indruk maken maar feitelijk weinig nieuws vertellen. Het programma wordt afgesloten met een korte rondleiding door het meertalige callcenter dat door een grote printerfabrikant bij TCS is genearshored. Niets op aan te merken.

We danken Ravi voor de gastvrijheid en nemen afscheid. Abbas en ik zetten koers naar het vliegveld. Een deel van

de groep blijft nog een dag in Budapest. Op het vliegveld evalueren we de dag. We zijn tevreden maar hadden allebei toch iets meer van deze reis verwacht. Zeker, onze gastheren hebben hun belofte meer dan waargemaakt. We hebben alle informatie gekregen die we wilden hebben. Maar waar waren de special effects? Waar was het vuurwerk? Waar was het state-of-the-art commandocentrum met de wandvullende dashboards? En dan dringt het tot ons door. Tata verspilt de kostbare euro's, dollars en forintten van zijn klanten niet aan imposant high-tech marketinggeweld. Zo simpel is het. Wij hebben een lesje gehad in soberheid.

In het vliegtuig speel ik Bubble Breaker. De passagier achter mij vraagt of we spelletjes kunnen uitwisselen. Ook een Palm, maar helaas een ander besturingssysteem. We raken in gesprek. Hij komt uit Iran, is de voorzitter van de Europese divisie van een groot Amerikaans electronicabedrijf en blijkt om de hoek te wonen. Onze kinderen voetballen op hetzelfde pleintje. Hoezo globalisering? Half tien thuis. De T-shirts vallen in de smaak. ■