



Aram de Ruiter voor de Taj Mahal.

Het Supply Chain Technology Center van Dow houdt zich bezig met het ontwerp van supply chains voor de wereldwijde organisatie van Dow. 'We kijken vooral of er verbeteringen mogelijk zijn. Dat doen we door data te analyseren en door gebruik te maken van modulering', vertelt De Ruiter. 'Voor fabrieken die dezelfde producten maken, kijken we welke fabrieken welke klantengebieden aan zouden moeten leveren en of het gebruik van tussenopslag efficiënt kan zijn. Door te kijken naar het netwerk als geheel kun je daarin een optimale opzet berekenen. Dat kan soms betekenen dat je de productmix verandert in de fabrieken, of dat je sommige distributiecentra sluit en op andere plekken distributiecentra opent. En dat alles met het oog op kosten- of margeoptimalisatie.'

Hoe ben je in India terecht gekomen?

'Ik werkte al op het Supply Chain Technology Center toen ik voor Dow nog in Terneuzen gestationeerd was. Dow heeft me gevraagd naar India te komen om samen met mijn baas de afdeling daar uit te breiden. De eerste helft van 2007 ben ik bezig geweest met het opzetten van de groep en het vinden van de

Werken in India

Cricket brengt een gesprek goed op gang

Aram de Ruiter werd met zijn tien jaar werkervaring in de supply chains bij chemiebedrijf Dow gevraagd om het Supply Chain Technology Center in India op te zetten. Want daar was het aanvankelijk nog makkelijk om de juiste mensen te vinden. Nu moet hij er vooral voor zorgen dat die medewerkers niet worden weggekaapt door financiële instellingen.

Door Muriël Kleisterlee

juiste mensen. Daarna ben ik de medewerkers getraind en begeleid in de eerste projecten. De kennis die medewerkers al hebben op het gebied van modulering, chemie en supply chain moet worden omgezet in kennis en vaardigheden die specifiek zijn voor Dow. In totaal werken er nu veertien mensen voor ons.'

Wat is de achtergrond van je medewerkers?

'Dat zijn vooral technische bedrijfskundigen, ingenieurs die een achtergrond hebben in het vakgebied operations research. We hebben ook een aantal chemische ingenieurs. We hebben goed gezocht naar een team met complementaire vaardigheden. Er zijn ook mensen die een promotieonderzoek afgerond hebben en dus doctor zijn. De medewerkers zijn afgestudeerd aan de beste universiteiten van India.'

Heeft Dow bewust voor India gekozen?

'India is zeer actueel als het gaat om nieuwe afzetmarkten. Dat betekent dat je hier supply chains krijgt die er nog niet zijn en dat biedt kansen om het ontwerp van die supply chains te ondersteunen met moduleringen. India is een van de laatste landen

waar mensen met dit soort kennis van supply chain-modelering in ruimere mate aanwezig zijn, hoewel ze de laatste tijd steeds meer door financiële instellingen worden weggekaapt. Vooral het gebied van operations research is ook aantrekkelijk voor de risicoanalyses die investment bankers doen.'

Kun je iets over je loopbaan vertellen?

'Ik heb mijn afstudeeronderzoek bij Dow in Terneuzen gedaan. Na een korte periode als uitzendkracht in de operationele logistiek bij Dow ben ik improvement engineer geworden op de ethyleenfabriek in Terneuzen. Na twee jaar ben ik de strategische supply chain gaan leiden voor commodity-producten. Daar heb ik veel geleerd over de verschillende manieren van vervoer van chemicaliën, over planning en over klanteneisen. In september 2005 ben ik begonnen bij het Supply Chain Technology Center in Terneuzen, dat werkte voor de gevestigde gebieden van Amerika en Europa. Daar werkte ik bijna een jaar toen de vraag kwam of ik naar India wilde.'

Waar houd jij je vooral mee bezig?

'Het grootste gedeelte van mijn tijd gaat zitten in het begeleiden van projecten, kijken waar mensen nog extra training nodig hebben en de cultuur van het bedrijf verder verstevigen. Dow heeft een interne training om z'n eigen supply chain inzichtelijk te maken. Die training wordt inmiddels gegeven door een van de mensen die we zelf hebben aangenomen en opgeleid. We proberen alles erop te richten dat we in de toekomst als expats niet meer primair nodig zijn om alles te laten functioneren. Nu we met veertien mensen veel projecten succesvol hebben opgepakt, gaat het grootste deel van mijn tijd op aan het meekijken naar modellen die gemaakt zijn, naar presentaties die voorbereid zijn en die teruggekoppeld moeten worden aan de afdelingen waarvoor ze gemaakt zijn en mee te denken hoe nieuwe projecten het beste aangepakt kunnen worden.'

Wat is het moeilijkste aspect in het coachen van je Indiase medewerkers?

'Indiërs zijn niet geneigd iets te vragen als ze niet zeker weten hoe die vraag zal overkomen. Ze proberen dus veel zelf uit te zoeken, wat niet altijd goed uitpakt. Als je data van bepaalde productgroepen of business units wilt gebruiken voor modulering, moet je goed kunnen begrijpen wat die data betekenen. Daarvoor is het nodig om vaak de telefoon te pakken om bij collega's van andere afdelingen na te gaan wat precies de achtergrond is van die data. Dat is binnen onze bedrijfscultuur heel gewoon, maar niet voor onze Indiase medewerkers. Dus ik probeer ze te stimuleren toch te bellen om zo samen uit te zoeken wat de achtergrond van bepaalde patronen in de data is.'

Wil je altijd al graag naar het buitenland?

'Ja, mijn vrouw en ik hadden het daar al vaker over gehad. We



wilden graag in een andere cultuur werken en leven om daarvan te leren. We hebben drie kinderen, dus in dat opzicht was het geen logische keuze en ook geen logisch land. De vraag voor India kwam geheel onverwacht. Ik had meer op China gerekend. We hebben een weekend bedenktijd gevraagd, los van het feit dat Dow het beleid heeft om je een week vrijblijvend naar de locatie te sturen waar je naartoe gaat om een gefundeerde beslissing te kunnen nemen. In dat weekend hebben we wat vrienden geraadpleegd en wat andere mensen die verhalen uit de eerste hand konden vertellen. Dat had een positieve uitkomst.'

Wat kenmerkt de cultuur van India?

'Je moet uitkijken voor het makkelijke antwoord dat Aziaten geneigd zijn te geven. Ja zeggen, terwijl ze eigenlijk al weten dat het niet kan. Je moet alles zelf oplossen en opvolgen, omdat mensen niks uit zichzelf lijken te doen, zelfs als ze geld aan je kunnen verdienen. We hebben wel twintig keer moeten bellen om een bankrekening geopend te krijgen. Ze zeggen wel dat ze eraan gaan werken en terugbellen, maar dat gebeurt vaak niet. Als je iemand in de gang iets vraagt en hij wordt daarna door iemand anders aangesproken, dan is jouw opdracht vergeten. Ze werken niet met to-do-lijstjes of welke vorm van geheugensteuntjes dan ook. Daarnaast is tijd in de Indiase cultuur een variabel begrip. In het eerste half jaar hebben we ervaren dat zelfs voor

OVER DOW

The Dow Chemical Company ontwikkelt en produceert vele verschillende chemische producten die onder andere worden gebruikt in voeding, de bouw, meubels, transport, medicijnen en elektronica. Het bedrijf heeft 165 productielocaties in 35 landen in vier continenten. In totaal werken er 43.000 mensen. De supply chain-organisatie bestaat wereldwijd uit 3500 medewerkers.



Chhatrapati Shivaji Terminus in Mumbai, voorheen bekend onder de naam Victoria Station.

sollicitatiegesprekken kandidaten te laat komen, en dan niet vijf of tien minuten, maar twintig of 25 minuten. Verder werkt het land heel erg via netwerken en contacten. Als je interesse toont in de specifieke dingen die hoog in het vaandel van het land staan, helpt dat heel veel om tot iemand door te dringen. Cricket is een nationale volkssport. Daar heb ik me snel in verdiept, gewoon omdat ik het leuk vond, maar ook omdat het functioneel was in contacten. Het opent veel deuren en brengt gesprekken makkelijk op gang.'

Hoe is het woon-werkverkeer in een stad als Mumbai?

'Ik woon maar twintig kilometer van mijn werk, maar als je op het verkeerde moment weggaat, ben je daar anderhalf uur of twee uur mee bezig, terwijl het in een half uurtje kan. Inmiddels weet ik wel wat de beste tijden zijn en ik kan ook schuiven met

werktijden, omdat ik vanuit huis kan werken wanneer de Amerikanen hun werkdag beginnen. Omdat we verplicht een auto met chauffeur hebben, is reistijd ook niet per se verloren tijd. De werkgever wil niet dat we zelf achter het stuur kruipen. Het verkeer is een ongeorganiseerde situatie, waarbij je de omtrek van je auto precies moet weten, wil je er heelhuids doorheen komen. Het is als westerling niet verstandig om in discussie te raken met Indiërs over oorzaak en gevolg van een bepaalde kras of deuk. De drukte zal alleen maar erger worden, want er worden veel kantoren de grond uit gestampt, die eerder klaar zijn dan infrastructuurele uitbreidingen.'

Lukt het om in te burgeren?

'Ik ben redelijk ingeburgerd in het cricket en we hebben redelijk wat Bollywood-films gezien. Ik eet met mijn Indiase collega's mee in de kantine. Ik weet wat er speelt in het land. Ik spreek nog geen Hindi, maar dat is in de werkomgeving eigenlijk ook niet nodig. Daar is de voertaal Engels, hoewel de collega's onder elkaar wel Hindi spreken. Dat vind ik niet zo erg, want we zitten in een open kantooromgeving, dus als ik ieder gesprek zou kunnen volgen zou dat erg afleiden. Verder houden we er een Nederlands ritme op na. De kinderen moeten om acht uur op school zijn. Dat is niet vroeg voor onze begrippen, maar wel vroeg voor Indiërs, die van tien tot zeven werken.'

Heb je contact met andere Nederlanders in India?

'Er is een Nederlandse club in Mumbai, maar die is verhoudingsgewijs heel klein, vijftig tot zeventig mensen, wat echt heel weinig is voor een grote wereldstad. Pas zijn we bij koningin Beatrix langs geweest toen ze op staatsbezoek was in het zuiden. Er waren misschien 130 Nederlanders, die de helft van het land vertegenwoordigden. Dat is voor een land als India, dat de komende tijd toch erg belangrijk gaat worden, erg weinig. Als ik zie hoeveel Nederlanders naar China of het Midden-Oosten gaan, vraag ik me af of Nederland niet de boot mist in India. Volgens mij is India net zo'n belangrijke groeimarkt als China.'

PROFIEL ARAM DE RUITER (1974)

Opleiding: technische bedrijfskunde aan de Universiteit van Twente

Functie: senior supply chain technology specialist bij Dow

Standplaats: Mumbai

Werkweek: 40-50 uur

Bezienswaardigheden: Gateway of India (Mumbai) en Taj Mahal (Agra)

Thuisituatie: woont met zijn vrouw en drie dochters (6, 4 en 2) in het noorden van Mumbai

Mist het meest aan Nederland: broodje kroket

Mist het minst aan Nederland: weer

Vrije tijd: gezin, squash

Tip zakendoen in India: 'Verdiep je in cricket! Dat helpt veel om openheid te krijgen. Het is dé volkssport van India. Ook kinderen spelen het op straat. Wees voorzichtig met het ter sprake brengen van religie. Daar kan men hier zo gepassioneerd over zijn, dat je een half uur of driekwartier verder bent voordat je weer een zinnig gesprek kunt voeren.'