



7 lessen voor outso

IT-outsourcing is een leerproces, vooral als je provider in een totaal andere wereld als India leeft. Wat hebben we er de afgelopen, pak 'm beet, 15 jaar opgestoken? Enkele deskundigen delen hun ervaringen.

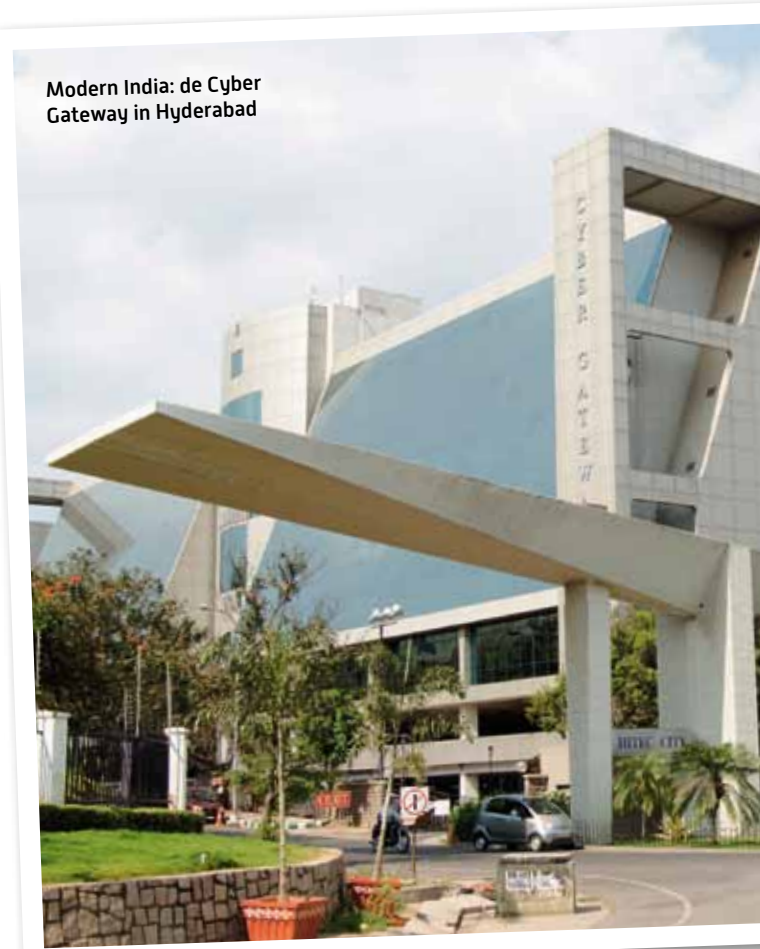
door: ROLF ZAAL / R.ZAAL@AUTOMATISERINGGIDS.NL

LES 1: outsourcing werkt

Frans van den Hurk was van 2000 tot 2004 programmamanager *rightshoring* bij Capgemini. Ook nu heeft hij, in zijn functie van CEO Capgemini Infrastructure Services Central Europe, nog regelmatig en intensief met India te maken. De eerste les die hij naar voren brengt is dat India, in ieder geval binnen Capgemini, allerminst op z'n retour is. "Naar volume en kwaliteit kijkend is India binnen onze *rightshoring*-benadering, veruit de belangrijkste offshore-bestemming. En dat belang zie ik de komende jaren eigenlijk alleen maar toenemen." Opvallend is dat die groei volgens Van den Hurk niet alleen voortkomt uit meer van hetzelfde doen. Over de jaren heen zou er duidelijk sprake zijn van een verbreding van het spectrum van zaken die Capgemini vanuit India oppakt. Aanvankelijk betrof de offshoring vrijwel uitsluitend applicatiemanagement (AM), maar daar zijn achtereenvolgens business proces outsourcing (BPO) en Infrastructuur Management (IM) bijgekomen. Bij Capgemini heeft dat laatste zich zelfs ontwikkeld tot de *farshore*-activiteit met de hoogste offshore-onshore-ratio: ruim 50 procent. Daarmee overtreft IM het AM-domein, waar die ratio binnen Capgemini op omstreeks 40 procent ligt. Dat verschil in de mate waarin werk aan Indiase collega's kan worden overgelaten lijkt te bevestigen dat geografische en culturele afstand vooral wat communicatie betreft een prijs heeft: AM vergt inherent meer customer intimacy, en customer intimacy is nu eenmaal niet datgene wat je primair in India verwacht te vinden. Toch zijn er ook bedrijven waarvoor offshoring naar India niet werkte, die er teleurgesteld op terugkwamen, constateert directeur Paul Tjia van het in onder meer offshoring gespecialiseerde GPI Consultancy. "India heeft de verwachtingen die ik er begin jaren negentig van had volkomen waargemaakt. De IT-industrie heeft er een enorme vlucht genomen. Er zijn nu alleen al voor de IT-export, dus nog los van de eigen interne markt, meer dan 1,5 miljoen Indiërs actief in de IT. Volgens The Wallstreet Journal zijn India's software-activiteiten de tweede bron van deviezen voor dat land. Het niveau van het werk dat ze leveren is ongekend hoog." Een verwachting die Tjia niet uit zag komen was dat Nederland op grote schaal van de Indiase mogelijkheden gebruik zou gaan maken. "Het zijn enkel grote IT-dienstverleners en een aantal corporates, zoals Heineken, KLM en grootbanken die echt hun voordeel weten te doen met de mogelijkheden van de Indiase IT-sector. Middelgrote ondernemingen doen het nauwelijks. Ik had verwacht dat met name middelgrote softwarebedrijven er veel meer in zouden springen. Dat is niet uitgekomen. Deels, vermoed ik, doordat men het moeilijk vindt om het goed in te richten, en terugschrikt voor de geografische en culturele afstand. Bovendien is die groep vaak al heel tevreden met de voordelen die te behalen zijn door nearshore uit te besteden, in voormalige Oostbloklanden."

LES 2: Betrokkenheid hoger management is essentieel

Quint Wellington Redwood adviseert regelmatig bij IT-sourcing in zowel Nederland als daarbuiten. Voor IT-afdelingen en -bedrijven die willen offshoren naar India heeft Sourcing Advisory Lead Alex van den Bergh een belangrijke advies in petto. "Aan Indiase kant is de aandacht van het senior management, zeker bij het begin en tegen het einde van een contract, meestal ruim voldoende. Maar aan de opdrachtgeverzijde wordt nog wel eens onderschat hoe belangrijk visie, aandacht en ondersteuning vanuit de directie is om de implementatie op koers te houden. Implementatie van *farshoring* of offshoring is lastig. Je komt in de opstart gegarandeerd een paar problemen tegen. Met name transitie, kennisoverdracht en professionalisering van regie vergen aandacht en tijd."



LES 3: Farshoring is een spel van schaal en lange adem

Waar bedrijven teleurgesteld terugkomen op *farshoring*-avonturen is dat volgens Tjia vaak te wijten aan een te korte aandachtsboog. "De insteek is vaak kostenbesparing, die men dan op een te korte termijn denkt te realiseren. Het aan beide kanten inrichten van de samenwerking, het leren hanteren van de culturele verschillen en op orde krijgen van procedures heeft tijd nodig, soms wel een paar jaar. In eerste instantie kost het geld. Een vliegticket naar Bangalore of Hyderabad is niet goedkoop en de hotels zijn er ook prijzig. Een kortetermijnperspectief is in India dan ook bijna een garantie voor mislukking."

Volgens Quint moeten bedrijven een transitie plannen in doorgaans zes tot twaalf maanden. "Met name kennisoverdracht, vastlegging, proefdraaien e.d. kost veel tijd. Cross-culturele inspanning zorgt ervoor dat het proces met minder fouten verloopt, de resultaten beter worden én het draagt vaak bij aan de motivatie in zowel het klant- als het leveranciers-team", tipt Van den Bergh.

Bedrijven als Accenture en Capgemini brengen India dan ook vooral in stelling bij meerjarige beheercontracten (applicatie- en infrastructuur) voor grote corporate accounts. Daar werpen investeringen in het inrichten van de samenwerking en inwerken van Indiase specialisten het langdurigst en meest herhaalbaar vrucht af. In netwerk- en datacenterbeheer wordt aan die continuïteitsvoorwaarde maximaal voldaan en daar belooft de offshore-onshore-ratio voor Capgemini dan ook 70 procent. Van den Hurk: "Binnen de infrastructuurdivisie van Capgemini is niemand meer te vinden die nog nooit met Indiase collega's heeft samengewerkt."

LES 4: Maak cultuurverschillen niet groter dan ze zijn

Als je er open minded mee omgaat, hoeven cultuurverschillen de samenwerking niet in de weg te zitten. Natuurlijk, veel dingen in India zijn anders, en dan gaat het niet over trivialiteiten als dat een Indiër niet zou snappen wat een en/of-rekening is. De echte angel zit dieper. Alex van den Bergh: "De Nederlandse cultuur is in het algemeen direct en soms ongenueanceerd. De Indiase cultuur is in het algemeen indirect met veel gevoel voor hiërarchie en conflictmijdend. Dat kan enorm botsen; vooral omdat men op elkaars tenen trapt zonder het te weten."

urcing naar **India**



Dat hoeft volgens Van den Bergh geen beletsel te zijn voor vruchtbare samenwerking, mits verschillen worden onderkend en gerespecteerd. Om die reden adviseert Quint, zeker in het begin, roulerende teams. “Offshore-mensen on site bij de klant en met enige regelmaat Nederlandse medewerkers op de offshore-locatie. Uiteindelijk is het mensenwerk en *face-to-face*-contact helpt in wederzijds begrip, zowel op inhoud als op cultuur. Wie een paar goedkope typekrachten zoekt in India en er geen aandacht aan wil geven, kan beter niet offshore”, waarschuwt Van den Bergh. Dat geldt ook voor wie geen Engels wil spreken. “Vaak werkt directe interactie – in het Engels – beter dan vertalen. Er zijn situaties waarin een indirect model werkt, waarbij Nederlanders van de leverancier als vertaler en buffer optreden. Maar dat werkt eigenlijk alleen in situaties waarin tijdens de uitvoering weinig afstemming nodig is, en dat komt niet vaak voor.”

LES 5: Managen van het personeelsverloop is een kritieke succesfactor

Gevraagd naar de lessen van de afgelopen vijftien jaar zegt account executive Gertjo Tigelaar van coMakeIT te vrezen ‘dat heel veel mensen vooral hebben geleerd hoe het niet moet’. “Dat heeft er mee te maken dat men aanvankelijk sterk geneigd was om de controle zo veel mogelijk hier te houden. Dat leidde tot een sterk geformaliseerde samenwerking, waarin uitwisselbaarheid van resources en werken volgens CMM5 als hoogste idealen golden. De grote IT-dienstverleners werken nog steeds zo overigens. Zij hebben de schaal waarop je dat uiteindelijk toch wel werkend krijgt, maar in feite negeren ze de beste kwaliteiten van de IT’ers in India. Als je daar van creatieve academici verlangt dat ze domweg gedetailleerde specs uitprogrammeren zonder na te denken over het doel van de functionaliteit dan werkt dat demotiverend. We zien in de markt dan ook vaak een verloop tussen de 20 en 25 procent, terwijl als je het goed doet percentages rond de 10 procent zijn gerealiseerd en soms zelfs nog lager.”

De les die Tigelaar klanten vooral wil bijbrengen is dan ook ‘durf gebruik te maken van de intelligentie die daar is’. “Geef ze een behoorlijke mate van beslissingsbevoegdheid, minstens zoveel als je ook met een eigen team in Nederland zou doen. Dat begint met hen in staat te stellen om te begrijpen wat en wie de eindgebruiker van de software is en wat die er mee wil doen.

Ja, aan het begin kost dat tijd en aandacht, maar *in the long run* werkt dat beter. Je creëert een band tussen jouw bedrijf en het ontwikkelteam daar, en daardoor wordt dat verloop ook onmiddellijk stukken minder.”

Ook de sourcingsectie van adviesbedrijf Quint ziet het hoge verloop als een belangrijk probleem bij uitbesteding naar India. “Verloop in met name India is vaak 15 tot 20 procent per jaar; vele malen hoger dan in Nederland”, constateert Van den Bergh. Zijn remedie is pragmatisch: “Kennismanagement: zorg dat kennis wordt vastgelegd en up-to-date wordt gehouden. Vooral als die kennis op afstand is. Zo voorkom je vendor lock-in en zorg je dat vertrek van personeel geen vertrek van kennis wordt.”

LES 6: Stel niet technische maar zakelijke doelen centraal

Frank Rennings, die bij Accenture Nederland verantwoordelijk is voor de technologie-activiteiten, ziet in de aansturing van activiteiten in India een verschuiving van focus op de technische prestaties van de dienstverlener (SLA’s) naar afspraken waarin de bijdrage aan de business operations van de klant centraal staat (KPI’s). Volgens Rennings hebben westerse opdrachtorganisaties in afgelopen decennia geleerd om beter in te schatten wat wel en wat niet te offshoren. “Bij zeer specialistische bedrijfseigen applicaties weten we dat het voordeel van offshoring minder is dan bij bijvoorbeeld core ERP. In dat laatste geval ligt offshoring wel voor de hand.”

LES 7: Beleg ook coördinerende verantwoordelijkheden bij Indiërs

Communicatie is de flessenhals van farshoring. Een van de meest communicatie-intensieve facetten van IT is de coördinatie. Daarom is het volgens Van den Hurk (Capgemini) verstandig om te zorgen dat ook die coördinatie zo veel mogelijk plaatsvindt vanuit de plaats waar de uitvoering is belegd; in India dus. “Een beetje verantwoordelijk maken, voor zeg maar zo’n 30 procent, dat werkt niet. Dan wordt de coördinatie te duur. Richt farshoring zo in dat je minstens 70 procent van de coördinatie daar kunt neerleggen. Ze performen daar ook beter als ze het geheel kunnen overzien en de vrijheid hebben daarnaar te handelen.” Bovendien is coördinatie door Nederlandse specialisten inherent kostbaarder dan door Indiase specialisten, waarvoor nog altijd een aanmerkelijk lager uurtarief geldt.

CEO Kris Wadia van adviesbureau Humanized Leadership, wijst er op dat de voortdurende groei van de pool van Indiase professionals die voor westerse bedrijven werken, onvermijdelijk met zich meebrengt dat uit die groep personen bovenkomen drijven met leiderschapskwaliteiten.

Volgens Wadia is het, om de arbeidsverhoudingen op de lange termijn respectvol te houden, essentieel om de leiderschapsambities en -kwaliteiten van die Indiërs te benutten en de culturele ongemakken die daaraan verbonden zijn niet uit de weg te gaan. Als voorbeeld van zo’n cultureel ongemak noemt Wadia de gemakkelijk denkbare perceptie dat een bijvoorbeeld Indiase manager zijn promotie aan andere overwegingen te danken zal hebben dan alleen aan zijn professionele verdiensten (positieve discriminatie, bescheidener salariseisen, etc.). Wadia raadt bedrijven dan ook aan om Indiase managers zorgvuldig te coachen en te begeleiden in de uitdaging om, over de culturele gevoeligheden en onbekendheid heen, het vertrouwen en het respect van westerse collega’s en ondergeschikten te winnen. <<

INDIA: ERVAAR HET ZELF!

Wilt u zelf een beeld vormen van de mogelijkheden en de valkuilen van India? AG en coMakeIT nemen u graag mee op een enerverende lezersreis.

De reis vindt plaats van 9 maart t/m 14 maart 2015. We zullen in deze week zowel Delhi en IT-bolwerk Hyderabad aandoen. Meer informatie vindt u op: automatiseringgids.nl/india. U kunt daar – vrijblijvend – een uitgebreide brochure downloaden en ook kunt u zich opgeven voor een informatiemiddag op 15 januari a.s. vanaf 16.00 uur op de redactie van AutomatiseringGids.