

Als er binnen IT-governance één onderwerp is waarover de meningen verdeeld zijn, dan is het offshoring. Op seminars en congressen wisselen hallelujaverhalen en horrorcases elkaar in rap tempo af. Elke waarheid over IT in India lijkt ook een andere kant te hebben. Tijd om de mythes te ontzenuwen.

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

Elke waarheid heeft in India een andere kant

7 moderne mythes over offshoring

MYTHE 1: DE OFFSHORING-TREND IS OVER Z'N HOOGTEPUNT HEEN

Tien jaar geleden was outsourcing naar India hot, maar is het issue sindsdien niet tanende? In Nederland hadden de grote Indiase providers dit jaar onvoldoende aanwezigheid in de markt om mee te mogen lopen in Gartec jaarlijkse onderzoek naar outsourcing performance. Het door ICT Nederland ingeschakelde Dialogic constateerde deze zomer 'een substantiële teruggang' in het gebruik van Indiase software-engineeringcapaciteit.



FOTO: DE BEELDREDAKTIE / PETER STRELITSKI

ALEX VAN DEN BERGH, QUINT WELLINGTON REDWOOD: 'STEEDS MEER ORGANISATIES PAssEN OFFSHORING TOE IN APPLICATIE-, BPO- OF INFRASTRUCTUURSORCING.'

Ook 'Economie 4.0'-hoogleraar Willem Vermeend liet er vorige maand tijdens een bijeenkomst van software-ondernemers weinig twijfel over bestaan. "Offshoring is uit. Schei uit met outsourcen, ik wil het niet meer horen. Ga op zoek slimme regio's in plaats van lage lonen." In zijn optiek was outsourcing naar lagelonenlanden zoals India een boekhoudkundig aangejaagde hype, met een veel te sterke focus op de kort termijn. "Schadelijk voor je eigen innovatiekracht."

Vermeends afkeer staat echter haaks op ervaringen van bedrijven. "In vrijwel alle Europese landen waar Indiase leveranciers actief zijn – inclusief Nederland – scoren zij binnen applicatieoutsourcing de hoogste klanttevredenheid. Dat is de mening van de klanten zelf. Daar valt weinig op af te dingen", constateert Sourcing Advisory Lead **Alex van den Bergh** van Quint Wellington Redwood. Hij verwijst naar onderzoek dat Quint jaarlijks uitvoert in samenwerking met onderzoeksbureau Whitelane. Ook in het opdrachtportfolio van de eigen adviespraktijk ziet Van den Bergh bepaald geen terugtrekkende beweging wat India betreft. "Het is lastig de omvang van de offshoring-markt in Nederland in euro's te meten, omdat het onder meer afhangt van hoe of waar IT-serviceproviders hun omzet laten meetellen; wij claimen dus niet alles te overzien. Maar het algemene beeld is dat steeds meer organisaties offshoring toepassen in applicatie-, BPO- of infrastructuursourcing." In de VS ziet Van den Bergh wel een wat ander beeld. "Daar nam offshoring naar India de afgelopen 10 jaar een enorme vlucht en we zien we nu wel wat correcties ten gunste van lokale spelers ('rural sourcing') en partijen in Midden- en Zuid Amerika."

Ook **Paul Tjia** van het in offshoringadvies gespecialiseerde GPI Consultancy herkent verhalen over het passé zijn van India niet. "Daar geloof ik niets van. Je hoort er misschien wat minder over, omdat het geen massaontslagen veroorzaakt en voor grote organisaties inmiddels business as usual is. Gevallen van re-sourcings zijn er natuurlijk ook, en trekken de aandacht, maar ze berusten merendeels op business cases die overdreven optimistisch waren; vooral wat betreft de termijn waarop de besparingen zouden worden gerealiseerd. Dat Dialogic in dat onderzoek voor Nederland ICT een teruggang van uitbesteding naar India signaleert, heeft mijns inziens vooral te maken met hun focus op de software-sector zelf; die is inderdaad wat meer geneigd het nearshore te zoeken of in andere Aziatische landen."

Ook het verhaal dat de dagtarieven voor Indiase IT'ers onder invloed van de gehypte westerse vraag inmiddels zodanig zijn gestegen dat de businesscase voor offshoring geleidelijk aan kwetsief wordt, zou niet op feiten gestoeld zijn. Volgens **Frank Rennings**, bij Accenture Nederland verantwoordelijk voor de technologieactiviteiten, liggen de

dagtarieven in India nog altijd een factor 3 à 4 lager dan in West-Europa. In de praktijk is de kostenbesparing door inzet van Indiase delivery-teams volgens Rennings vaak nog hoger, doordat de schaal het mogelijk maakt meer gebruik te maken van iets lager gekwalificeerde medewerkers. Deze voordelen wegen volgens Rennings ruimschoots op tegen de extra kosten die nodig zijn voor het overbruggen van de geografische en culturele afstand.

MYTHE 2: FARSHORING IS ALLEEN VOOR GROTE CORPORATES EEN OPTIE

Voor kleine bedrijven is het zaak een goede deal te maken met een vertrouwde lokale dienstverlener. Of die vervolgens al dan niet onderuitbestedt in Bangalore of in Timboektoe, dat is zijn zaak.

CEO **Frans van den Hurk** van Capgemini Infrastructure Services Central Europe is met deze stelling slechts gedeeltelijk eens. “Voor middelgrote bedrijven en voor werk op projectbasis liggen nearshore bestemmingen (zoals Oost-Europa) vaak meer voor de hand. Maar ook voor grote organisaties is het raadzaam een partner in te schakelen die de offshore-delivery voor je managet.”

Van den Hurk krijgt voor deze analyse bijval uit onverwachte hoek; van coMakeIT, een bedrijf dat zelf Indiase software-engineeringsteams verhuurt aan middelgrote bedrijven. Account executive **Gertjo Tigelaar**: “Met een Indiase partner val je als opdrachtgever, als het goed is, in een gespreid bedje. Ik typeer ons bedrijf wel eens als een soort van Nederlandse IT-ambassade in India. Je treft er mensen aan die gewend zijn om te werken met Nederlanders, er liggen basisprocessen en best practices die je weliswaar nog op je eigen situatie moet aanpassen, maar wel een efficiënt vertrekpunt zijn dat ook door de mensen in India wordt herkend.” Zelf offshoren is volgens Tigelaar onder de 100 fte sowieso geen optie. “Dan is er geen business case voor het opzetten van een goede recruitment en het zelf het wiel moeten uitvinden wat betreft organisatie en werkwijzen. Dus kun je dan veel beter met een partner werken.”

Tigelaar kan het ook eens zijn met de opmerking van Van den Hurk dat ook grote organisaties er goed aan doen een partner in te schakelen, maar hij maakt wel een kanttekening. “De keuze van de sourcing-locatie aan je dienstverlener overlaten is verstandig als software-engineering niet je core business is. Als dat laatste wel het geval is – omdat je echt een heel grote interne IT-organisatie hebt, of zelf een softwarebedrijf bent – dan ligt het fundamenteel anders. Dan is het van het grootste belang



FOTO: DE BEELDREDAKTIE / HERBERT WIGGERMAN

FRANS VAN DEN HURK, CAPGEMINI INFRASTRUCTURE SERVICES CENTRAL EUROPE: 'DE KLANTEVREDENHEID OVER WERK DAT IN INDIA WORDT UITGEVOERD LIGT NU AL MINSTENS ZO HOOG ALS HIER.'



FOTO: DE BEELDREDAKTIE / SEBASTIAAN ROZENDAAL

FRANK RENNINGS, ACCENTURE: 'DAGTARIEVEN LIGGEN IN INDIA NOG ALTIJD EEN FACTOR 3 À 4 LAGER DAN IN WEST-EUROPA.'

dat je een warmbloedige relatie hebt met je ontwikkelteam, ook als dat in India zit. Dan moet je een partner hebben die daar niet tussen gaat zitten, maar je rechtstreekse toegang tot het team biedt.”

MYTHE 3: FARSHORING DOE JE NIET VANWEGE DE KOSTENBESPARING MAAR VANWEGE DE KWALITEIT EN DE BESCHIKBAARHEID VAN SOFTWARE ENGINEERS

Tjia: “Daar zit wat India betreft wel wat in. De uurtrieven zijn er nog steeds lager dan in West-Europa maar al lang niet meer zo laag als in de jaren negentig. Ook moet je als opdrachtgever aanzienlijke kosten maken om een uitbesteding naar Mumbai en Chennai echt werkend te krijgen. Daar komt bij dat de Indiase IT-sector natuurlijk ook steeds meer probeert op te schuiven richting hogere toegevoegde waarde. Ook voor hen is klanten helpen innoveren aantrekkelijker dan legacy-code onderhouden. Dus als je primair goedkoop uit wilt zijn, kun je beter op zoek gaan naar farshore bestemmingen die aan het begin staan van hun IT-ontwikkeling, zoals Bangladesh, Gaza of Noord-Korea.”

Ook Van den Hurk onderschrijft de stelling: “De klanttevredenheid over werk dat in India wordt uitgevoerd ligt nu al minstens zo hoog als over werk dat we hier uitvoeren, en die stijgende lijn zet naar verwachting door.” Volgens Van den Hurk voert Capgemini werk in India op dit moment uit tegen een kostenniveau dat per saldo ongeveer een factor zes lager ligt dan in Nederland. In deze zogeheten ‘blended rate’ van 1:6 zijn de meerkosten voor het managen van de cross-culturele complicaties al verrekend. Anderzijds zijn er ook andere voordelen dan alleen tariefvoordeel in verwerkt. Zo opereert Capgemini in India op basis van een schaal en een fabrieksmatige aanpak die elders in het concern niet voorkomt. Het effect daarvan is dat zelfs taken met relatief hoge toegevoegde waarde, in het verlengde van ge-offshorede beheertaken, ook steeds vaker plaatsvindt vanuit India. Het gaat dan onder meer om *solutioning*, het definiëren van technische oplossingen voor technische problemen. Op dit moment heeft Capgemini in India specialistische *centers of excellence* ten behoeve van *solutioning* in diverse branches, zoals retail, banking, assurance en distributie. Daarbij zie je steeds vaker dat niet alleen oplossingen worden ontwikkeld, maar dat ook innovatie en transformatie vanuit India wordt gemanaged.

Van den Bergh van Quint ziet het wel anders: “Beschikbaarheid van



FOTO: DE BEELDREDAKTIE / BRAM PETRAEUS

GERTJO TIGELAAR, COMAKEIT: 'MET EEN INDIASE PARTNER VAL JE ALS OPDRACHTGEVER, ALS HET GOED IS, IN EEN GESPREID BEDJE.'

kennis zal zeker een factor zijn; soms zal het offshore eenvoudiger zijn specialistische kennis te vinden wat betreft techniek (verouderde programmeertalen) of business (specialistische branche- of proceskennis). Maar kostenreductie staat nog steeds met stip op 1. Mits goed ingericht kan offshoring nog steeds flink kosten besparen." Al was het alleen al vanwege de schaalbaarheid. "Fluctuaties zijn offshore vaak beter (dus goedkoper, red.) op te vangen dan in Nederland."

De Software Improvement Group evalueert al jaren voor honderden opdrachtgevers de kwaliteit van softwarecode. Ze onthouden hun bevindingen, bijvoorbeeld om er zo nu en dan geaggregeerde analyses op los te laten. Wat kunnen zij zeggen over de kwaliteit van ge-offshorde codeontwikkeling? Woordvoerder Michiel Cuijpers: "SIG ziet in haar benchmarks een gestage toename van de kwaliteit van softwaresystemen die zijn gebouwd met behulp van farshoring. Desondanks is de gemiddelde kwaliteit van deze systemen nog niet op het niveau wat je mag verwachten." Dat wil zeggen drie sterren op de SIG/TUViT-schaal voor softwareonderhoudbaarheid, op grond van indexerings het wereldgemiddelde. Hierbij moet wel worden aangetekend dat het door India geleverde werk voor een groot deel bestaat uit onderhoud op legacy-code waar Nederlandse software-engineers zich liever niet mee inlaten. Op die manier bezien zegt de gemeten 'net geen drie-sterren' behalve over het India van nu, ook het nodige over software-coding in het Nederland van de jaren tachtig.

MYTHE 4: DE TAAL IS GEEN PROBLEEM

Nee, de taal is geen probleem (mits je als luisteraar handig bent in het razendsnel swappen van verkeer geplaatste klemtonen in het Engels). Dat zegt niet dat er geen communicatieproblemen zijn. "Zelfs als er geen woord wordt gesproken kan er toch sprake zijn van miscommunicatie", stelt **Kris Wadia**, die rond de eeuwwisseling aan de wieg stond van Accentures farshoring-activiteiten in India. "Als het in een conference-call stil blijft na de vraag: 'Heeft iemand nog vragen?', dan kan dat verschillende dingen betekenen. Voor westerse deelnemers betekent het waarschijnlijk dat alles duidelijk is en dat kan worden afgerond. Als er deelnemers uit een andere cultuur zijn, zou het ook wel eens kunnen betekenen dat deze deelnemers respect willen tonen en willen vermijden iemand in verlegenheid te brengen door hem publiekelijk te bevragen.

Het probleem is niet de taal, maar de wijze waarop taal wordt gebruikt. Een heel herkenbaar voorbeeld is het feit dat veel westerse mensen het gevoel hebben dat wanneer ze mensen uit bijvoorbeeld India spreken,

'ZELF OFFSHOREN IS ONDER DE 100 FTE GEEN OPTIE, DAN IS ER GEEN BUSINESS CASE VOOR HET OPZETTEN VAN GOEDE RECRUITMENT'

ongeacht de vraag, het antwoord altijd 'Ja' luidt. De wens om geen bezwaar te maken en consensus uit te drukken weegt zwaarder dan de behoefte aan eenduidigheid, zoals men die in het westen gewend is na te streven."

Indirectheid is slechts een van de diverse dimensies waarop culturen verschillende posities kunnen innemen. Een andere dimensie is bijvoorbeeld taakgerichtheid versus relatiegerichtheid. Wadia: "In een taakgerichte cultuur zorg je, als er voor 10 uur een conference call is belegd, dat je ook werkelijk om die tijd inbelt. Als iemand uit een relatiegerichte cultuur om 5 voor 10 op de gang wordt aangesproken door een collega, dan houdt hij of zij zich daarvoor beschikbaar. Het relatie-aspect weegt zwaarder dan het organisatiebelang. Ook hier: geen keuze tussen goed en fout, maar tussen het ene goed en het andere goed."

Volgens Wadia, die begin dit jaar onder de naam Humanized Leadership van start ging met een eigen adviesbedrijf op het gebied van leadership development en -diagnostics, werken online hulpmiddelen als skype en videoconferencing de cross-culturele misverstanden nog verder in de hand. "Bij een conference call kan het gebeuren dat een persoon de rest bijpraat over materiaal dat ook al schriftelijk beschikbaar is; terwijl de toehoorders zwijgend met hun e-mail in de weer zijn. Hoe kun je dat als cross-cultureel communiceren zien?" Volgens Wadia laat de uitdaging van cross-culturele communicatie zich niet eenvoudig oplossen met een paar communicatie-workshops, die vis-à-vis zijn terwijl in de praktijk interactie voor 80 procent online verloopt. "Het enige wat echt werkt is vertrouwen opbouwen en respect verwerven, aan beide kanten."

Tigelaar van coMakeIT pleit dan ook voor een pragmatische omgang met cultuurverschillen. "Uiteindelijk is bedrijfscultuur veel belangrijker dan nationale cultuur. En het plezierige is dat je op bedrijfscultuur wél actief kunt sturen. Als je tussen jouw bedrijf en het ontwikkelteam in India een common ground weet te creëren, dan worden de meer 'volkenkundige' cultuurverschillen secundair. Dan hoeft je die mensen daar ook niet vast te spijkeren op clichés zoals de Indische volgzzaamheid. De mentaliteit die je te zien krijgt is meestal een gevolg van hoe je met elkaar



KRIS WADIA, HUMANIZED LEADERSHIP: 'ZELFS ALS ER GEEN WOORD WORDT GESPROKEN KAN ER TOCH SPRAKE ZIJN VAN MISCOMMUNICATIE.'



FOTO: DE BEELDREDAKTIE / GUIDO BENSCHOP

**PAUL TJIA, GPI CONSULTANCY:
'DE INDIASE IT-SECTOR PROBEERT OOK STEEDS
MEER OP TE SCHUIVEN RICHTING HOGERE
TOEGEVOEGDE WAARDE.'**

omgaat: je krijgt wat je bestelt. Als je volgzzaamheid vraagt dan krijg je volgzzaamheid, maar als je voor hetzelfde geld creativiteit en verantwoordelijkheid kunt krijgen? Wat kies je dan?"

MYTHE 5: FAR SHORING IS NIET GOED VERENIGBAAR MET SCRUM OF AGILE ONTWIKKELSTRATEGIËN

Tjia: "Integendeel, zou ik zeggen. Juist bij de klassieke waterval aanpak zag je farshoring van applicatieontwikkeling en -onderhoud vaak misgaan, doordat de opdrachtgever in Nederland eigenlijk niet goed wist te specificeren wat hij in India gemaakt wilde hebben. Dat is natuurlijk een recept voor problemen en extra kosten. Bij de agile werkwijze is het niet volledig zijn en niet definitief zijn van specificaties een a priori gegeven, en is de factor onaangename verrassingen dus veel minder. En ja, dat er dan ook meer moet worden gecommuniceerd, dat klopt. Maar als je je daar op instelt dan hoeft dat geen probleem te zijn."

Cuijpers, van SIG, is het met die analyse niet oneens. "Niet primair de afstand, maar andere factoren bepalen het succes in een agile ontwikkeltraject. Recent onderzoek van de Software Improvement Group en de Universiteit van Tilburg richtte zich op het bepalen van de sociale succesfactoren in agile softwareontwikkeling. De belangrijkste factoren die daaruit naar voren komen zijn *Value Congruence* (eendracht) en *Transformational Leadership* (niet command en control maar samenwerking). Agile en farshoring zijn dus geen gedoemde combinatie, maar het wordt op afstand wel veel uitdagender om de succesfactoren te beheersen. De juiste agile governance kan dan het verschil maken."

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 energiserende 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*.

'AGILE EN FARSHORING IS GEEN GEDOEMDE COMBINATIE, MAAR HET IS OP AFSTAND WEL UITDAGENDER DE SUCCESFACTOREN TE BEHEERSEN'

MYTHE 6: BIJ FARSHORING MOET JE REKENING HOUDEN MET EEN GROTER GEVAAR VAN MAATSCHAPPELIJKE DISRUPTIES

India is een land vol tegenstellingen die op den duur misschien niet houdbaar blijken te zijn. De *turn around* hoeft niet noodzakelijkerwijze gecontroleerd te verlopen. Dat kan consequenties hebben voor de IT-delivery vanuit deze landen. Van den Hurk: "Ik acht de kans op politieke disrupties heel gering. India is de grootste democratie ter wereld. Dat neemt niet in een keer ook de enorme ongelijkheid daar weg, maar wat ik wel zie is dat IT daar een middenklasse creëert."

Het bezwaar dat de India grote macro-economische risico's neemt door zich te specialiseren in een uitvoerende taak die het westerse bedrijfsleven kennelijk oninteressant acht, onderschrijft Van den Hurk niet. "De IT-penetratie in de thuismarkt is weliswaar nog steeds heel laag, maar India is wel Capgemini's snelstgroeiende afzetmarkt. En zo eenzijdig is de offshore-sector daar nu ook weer niet. Wij doen er naast IT ook veel BPO (administratief werk voor klanten)."

MYTHE 7: DOOR UITBESTEDING NAAR INDIA, DRAAG JE BIJ AAN BETERE KANSEN VOOR DE BEVOLKING DAAR

Tjia: "In de jaren negentig, toen de IT-ontwikkeling in India nog op gang moest komen, was het uiteraard een prima zaak voor dat land dat westerse bedrijven met werk kwamen. Inmiddels geloof ik dat die bijdrage wel is gerealiseerd, en kun je farshoring naar India niet echt meer positioneren als een vorm van MVO. Als je dat zoekt dan weet ik wel zinnigere bestemmingen. Zo heb ik in Gaza een data-entry-uitbesteding gerealiseerd, waar vrouwen voor worden ingezet. Wat ik ook wel zie is dat bedrijven uitbesteden om de kwaliteit en de snelheid van delivery en parallel daaraan een MVO-project opstarten om een school, een gezondheidszorgprogramma in diezelfde gemeenschap te sponsoren of om trainingen te verzorgen. Atos bijvoorbeeld, doet zo iets in Bagladesh."

Een ander politiek-maatschappelijk vraagteken dat volgens Tjia bij het Indiase IT-wonder te zetten valt, betreft de evenwichtigheid van de samenstelling van de Indiase economie. "De Indiase IT-sector vergrootte z'n bijdrage aan het bruto nationaal product van 1,2 procent in 1998 naar 7,5 procent in 2012. Volgens cijfers van Nasscom beliep de totale omzet in 2012 zo'n 100 miljard dollar, waarvan meer dan tweederde deel in het buitenland wordt behaald. Indrukwekkende getallen, maar wel zeer eenzijdig ingevuld met vrijwel uitsluitend IT-diensten. China en Zuid-Korea bijvoorbeeld slagen er veel meer in hun export te diversificeren, door in het verlengde van IT-diensten bijvoorbeeld ook hardware te gaan maken."

In reactie op de vraag hoe het komt dat India er niet in slaagt om z'n IT-sector te diversificeren, observeert Tjia. "Blijkbaar lukt het ze niet om daar beleid op te voeren. Dat kan te maken hebben met de versnipperde politiek. India is een land van veel deelstaten en veel politieke partijen. Dat maakt beslissen er niet makkelijker op. Ook corruptie en vriendjespolitiek zijn er hardnekkige problemen die beleid soms behoorlijk in de weg kunnen zitten."

