

The Hanze-India connection

Verslag van het seminar van 9 juni 2010 bij de Hanzehogeschool over offshoring.

Achtergrond

Bij de oprichting van het lectoraat New Business & ICT aan de Hanzehogeschool werd o.a. de volgende probleemstelling meegegeven aan lector Hugo Velthuijsen: “Wat betekent de toenemende uitbesteding door bedrijven van hun IT naar landen als India voor het ICT werkveld en de ICT opleiding aan de Hanzehogeschool?”. Deze vraagstelling werd o.a. ingegeven door arbeidsmarktontwikkelingen. Gegeven de zich ontwikkelende vraag naar deskundige ICT’ers in Nederland, de tekorten aan goed opgeleide ICT’ers in Nederland en de zeer grote aantallen goed opgeleide ICT’ers in andere delen van de wereld, is het niet echt een vraag óf offshoring (uitbesteding van werk naar andere landen) moet worden ingezet. Wel is het de vraag hóe offshoring effectief en efficiënt ingezet kan worden als een antwoord op arbeidsmarktontwikkelingen. Er bestaan namelijk inmiddels de nodige voorbeelden van offshoringstrajecten die geen succes zijn geworden.

Bij het verkennen van deze materie viel op dat over het algemeen voldoende partijen klaarstaan om grotere bedrijven te helpen op het pad naar offshoring. Niet dat dat altijd een garantie voor succes biedt, maar er vindt tenminste veel activiteit plaats.

Daarnaast bleek dat er een bloeiende bedrijfstak is ontstaan rondom het uitbesteden van ICT werk door veelal kleinere bedrijven aan voornamelijk individuele personen over de hele wereld via internet marktplaatsen als www.rentacoder.com.

Maar juist voor het midden- en kleinbedrijf, met een serieuze ICT behoefte, blijkt dat deze doorgaans te groot is voor individuele opdrachtnemers en dat deze tegelijkertijd niet de gewenste aandacht en ondersteuning krijgt van ervaren partners voor het ontwikkelen van een effectieve en efficiënte offshoringstrategie.

Het seminar “The Hanze India Connection” was georganiseerd vanuit het lectoraat New Business & ICT om met het regionale MKB te verkennen of offshoring relevant is voor deze categorie bedrijven en, zo ja, om na te gaan welke vragen en behoeftes er leven en wie van de deelnemers een bijdrage zou willen leveren aan het beantwoorden van de vragen.

Hiertoe waren enkele sprekers uitgenodigd om te vertellen over hun kennis en ervaringen m.b.t. dit onderwerp en om in discussie te gaan met de aanwezigen. Bijgaand verslag geeft een indruk van de presentaties en discussies. Desgewenst zijn de gebruikte slides en video-opnamen van de presentaties en de discussies beschikbaar.

Introductie, Hugo Velthuijsen, lector New Business & ICT

Het seminar werd geopend door Hugo Velthuijsen. In zijn introductie werd duidelijk gemaakt dat voor deze middag gekozen was voor India als aansprekend voorbeeld voor offshoring in zijn algemeenheid. De activiteiten op het gebied van offshoring en outsourcing bij de Hanzehogeschool betreffen ook andere landen.

Verder werd een beeld geschetst van het technisch hoge niveau en de competitiviteit van de ICT opleidingen in India en van de enorme aantallen ICT'ers die jaarlijks in landen als India worden opgeleid waardoor er een overschot van goed opgeleide ICT'ers dreigt te ontstaan.

What do we know from an academic point of view? Franz Josef Gellert, docent International Business School

Franz Josef Gellert nam de aanwezigen mee in vogelvlucht langs een aantal wetenschappelijke inzichten. De presentatie begon met wat cijfers waaruit blijkt dat er momenteel al weer een tekort aan IT specialisten in Nederland aan het ontstaan is, en dat de verwachting is dat dit tekort alleen maar zal blijven groeien. Voor het MKB zal het zeker een uitdaging zijn om ondanks dit groeiend tekort toegang te houden tot goede ICT'ers en ICT kennis.

Uit studies blijkt het belang voor bedrijven dat zakenrelaties met outsourcing partners in het buitenland voor langere tijd worden aangegaan. Op deze manier kunnen beide partijen er het grootste voordeel uit halen. Het verdient aanbeveling om vanaf het begin duidelijk te maken dat een relatie een lange termijn relatie zal zijn om een optimale betrokkenheid te realiseren.

Het is daarbij van belang om te weten dat het verloop onder werknemers in India (en b.v. China) een stuk hoger ligt dan in Nederland. Het jaarlijkse verloop is daar 35%. Door langere termijn relaties op te zetten met bedrijven, zien die ook de noodzaak in het vastleggen van relevante kennis, zodat deze niet verloren gaat als werknemers weggaan bij de partner. Het blijkt belangrijk om als outsourcing partij volop te investeren in de relatie en de specifieke kennis en kunde bij de medewerkers van de partner.

Franz Josef benoemt verder de stappen om te komen tot een duurzame offshoringrelatie, te beginnen met de strategische analyse om te bepalen óf offshoring voordelen kan bieden, de selectie welke systemen en processen bij voorkeur ge-offshored zouden moeten worden en in welke volgorde, de partner selectie, de implementatie en – tenslotte – de besturing van de offshoring relatie. Voor deze stappen passeren diverse modellen en hulpmiddelen de revue.



Gedurende de discussie kwam naar voren dat men moeilijk inziet of het wel of niet noodzakelijk is om naar b.v. India te gaan. Het lijkt veel gedoe voor een misschien niet toereikende uitkomst. Duidelijk is dat offshoring veel voordelen kan bieden, zoals hogere kwaliteit, voldoende resources, toegang tot de nieuwste technologie en – somes, maar niet altijd – een lagere prijs. Een opmerking gemaakt tijdens de discussie was dat het ook de moeite kan lonen om te informeren of er niet al een oplossing bestaat voor een gewenst proces, product of dienst. Er zijn inmiddels al een enorme hoeveelheid oplossingen ontwikkeld voor andere klanten, waardoor de mogelijkheid bestaat dat een partner relatief snel en eenvoudig een aangepaste oplossing kan produceren.

De bedrijven op het gebied van offshoring (IT & Business Process Outsourcing) in India zijn verenigd in de branche organisatie NASSCOM, met zo'n 1200 leden, waaronder ca. 750 leden met een MKB omvang. De branche organisatie kan helpen bij het selecteren van een partner met de juiste kennis, competenties en relevante ervaring.

KPN's global sourcing strategy, Han Wijns, managing director De2C

Tot voor kort was Han Wijns verantwoordelijk voor de global sourcing strategie van KPN. Han vertelt in zijn presentatie o.a. over zijn ervaringen met het opzetten van offshoring relaties met ca. 8 verschillende partijen in India.

Het IT-landschap van KPN zit ingewikkeld in elkaar, en dit maakt het lastig om het allemaal goed te blijven managen. Hierdoor heeft KPN een transformatie doorgemaakt op het vlak van kosten, kwaliteit en time to market. In plaats van op inhuur is KPN zich sterker gaan richten op uitbesteding, waarbij HRM de opdracht heeft om deze uitbestedingen te faciliteren bij de selectie en loopbaanontwikkeling van het eigen personeel. Offshoring vergt immers andere kennis en competenties van het eigen personeel en een ontwikkeling van de eigen organisatie om optimaal met offshoring om te kunnen gaan, al is het maar een voldoende beheersing van het Engels.



Een belangrijke reden om te kiezen voor offshoring is de toegang die het biedt tot uitstekende kennis en competenties buiten de deur. Han benadrukt echter dat het belangrijk blijft om ook het belang van eigen potentieel in te blijven zien. Blijf altijd binnen eigen bedrijf zoeken naar eigen potentieel.

KPN heeft gekozen voor een multi-vendor strategie, gekoppeld aan verschillende IT domeinen. Hiermee wordt de complexiteit per partij wat meer behapbaar en wordt een te grote afhankelijkheid van één partij vermeden. Han benadrukt dat leveranciermanagement gelijk staat aan relatiemanagement.

Er zijn verschillende modellen van offshoring toegepast door KPN. Met een aantal Indiase bedrijven is gekozen voor direct offshoring, d.w.z. zonder tussenkomst van een partij in Nederland. Met een aantal grote Westerse leveranciers zoals IBM, ATOS Origin en Logica, is gekozen voor een dual shoring aanpak, d.w.z. werk wordt gedeeltelijk in Nederland en gedeeltelijk in India uitgevoerd.

Zoals eerder gezegd, ligt de loyaliteit in India lager dan in Nederland, en is de doorloop van werknemers dus hoger. Dit heeft er voor gezorgd dat het knowledge management bij de partners in India zeer goed ontwikkeld is. Partners hebben heel goed geleerd de noodzakelijke kennis op te bouwen en vast te houden binnen het bedrijf. In die zin kunnen partners b.v. ook MKB bedrijven helpen met het vastleggen en onderhouden van kennis en processen binnen hun organisatie. KPN organiseert regelmatig bedrijfsbezoeken aan haar leveranciers in de diverse landen om het wederzijdse begrip te verhogen en zo te werken aan een duurzame relatie.

Han Wijns noemde een aantal voordelen bereikt met behulp van offshoring:

- Hogere kwaliteit, lagere kosten en meer flexibiliteit.
- Snellere time to market, mits de samenwerking tussen business en IT goed is.
- Meer internationalisering in de eigen organisatie door gebruikmaken van oplossingen uit de hele wereld.
- Betere documentatie en kennismanagement.
- Meer gericht op het managen van ketens van applicaties, zowel in ontwikkeling als in beheer, i.p.v. op het managen van individuele applicaties.
- Meer nadruk op oplossingen voor business en klanten, i.p.v. focus op IT.
- Meer aandacht voor de eigen rol en verantwoordelijkheid en daarmee hogere medewerkersbetrokkenheid.

Aan het eind van de discussie kwam de vraag of het beter is om continu met dezelfde partijen te werken, of om deze af te wisselen. Han Wijns is van mening dat het beter is om af te wisselen, zodat er gebruik gemaakt kan worden van verschillende ervaringen en om alle partijen scherp te houden. Het kennismanagement bij de diverse partners vergemakkelijkt de migratie van de ene leverancier naar de andere.

Ervaringen met het uitbesteden van IT in India, André Varma, directeur MMP

MMP B.V. is een IT bedrijf uit Roden. Zo'n 7 jaar geleden heeft de oprichter van MMP, André Varma een afdeling opgezet in Bangalore, India. André vertelt over zijn ervaringen met een vestiging in India.

André Varma is begonnen met zijn bedrijf in India zodat zijn bedrijf in Nederland kon doorgroeien. Hierbij was flexibiliteit van groot belang. De architectuur van projecten worden uitbesteed aan de vestiging in India. Maatwerk is echter moeilijker uit te besteden doordat er veel en snel contact en feedback met de klant nodig is. Mensen van de Indiase vestigingen worden dan ook geregeld naar Nederland gehaald om in direct contact met klanten de wensen en eisen helder te krijgen.

Een van de grotere struikelblokken die André Varma tegen is gekomen is het cultuurverschil, waaronder zaken die te maken hebben met het kastenstelsel. Hierdoor is het belangrijk om steeds alert te blijven en er bovenop te blijven zitten, en soms zelfs streng te zijn en vast te houden afgesproken regels. Trots is in India zeer belangrijk en men zal daarom niet snel om hulp vragen. Verder is het belangrijk om te weten hoe je iets voor elkaar kunt krijgen in een ander land. Omkoping komt, dus het is belangrijk te weten hoe hier mee om te gaan.

De vestiging in India vervult een belangrijke functie bij het realiseren van de eigen IT ontwikkelingen van MMP. De ervaring en capaciteit die MMP in India heeft ontwikkeld is echter ook beschikbaar voor derden.



Conclusie

Offshoring is lastig, maar vroeg of laat voor veel partijen onontkoombaar. Daarom lijkt het opportuun om ons nu al meer te verdiepen in hoe dan optimaal met offshoring om te gaan. André Varma zei: "Ik leer nog iedere dag." Hoe eerder je begint te leren, hoe meer er nog te kiezen valt en hoe beter je concurrentiepositie t.o.v. hen die volgden.

Een beslissing om te gaan offshoren zal voorafgegaan moeten worden door een zorgvuldige afweging van wat er mogelijk en wenselijk is. Welke doelstelling heeft men met offshoring? Wat is mijn eigen kerncompetentie en zal ik dus nooit outsourcen. Welke systemen en/of processen zijn voldoende of bijna voldoende stabiel om ze over te kunnen dragen? Welke systemen en/of processen kan ik me een experiment mee veroorloven? Zijn er buiten de deur oplossingen beschikbaar waar ik mijn voordeel mee kan doen? Heb ik voldoende kwaliteiten in huis om een offshoring traject succesvol te kunnen managen? Wil ik een partij in een ander land zoeken of zoek ik een partner in Nederland?

Cultuurverschillen zullen altijd een rol blijven spelen. De eigen organisatie dient zich hiervan bewust te zijn en beide zijden zullen zich moeten aanpassen om succesvol samen te kunnen werken.

De belangrijkste zaken die gedurende de dag naar voren kwamen:

- Lange termijn denken. Ga voor een relatie die voor beide zijden nuttig en profitabel is, en probeer elkaar zoveel mogelijk bij te staan. Hierdoor zal op de lange termijn het beste eruit gehaald worden.
- Cultuurverschillen zullen er zijn. Wees hiervan bewust, en pas je aan. Mede door de andere manier van denken zal het belangrijk om op zijn tijd strenger op te treden. Maar wees ervan bewust dat niet alles altijd op de westerse manier zal lukken
- Voorbereiding is alles. Bepaal goed voor jezelf wat er ge-outsourced kan worden, en of deze processen of services aanpassingen vereisen. Bedenk ook goed op welke manier het outsourcen gaat plaatsvinden.
- Outsourcen gaat niet zozeer om het uitbesteden van taken naar het buitenland, het gaat om het potentieel om door te groeien
- Alle begin is moeilijk. Het zal wellicht een tijd duren voordat er een profitabele uitkomst wordt bereikt. Haak niet af na de eerste tegenslag of mislukking.

Vervolg

Aan het eind van het seminar is kort stilgestaan bij een mogelijk vervolg. Een aantal vragen werden geopperd:

- Kunnen we eens in India gaan kijken hoe het er in de praktijk aan toe gaat?
- Enkele vooral strategische vragen:
 - motivatie en onderbouwing, waarom eigenlijk?
 - wat is mijn core business en wil ik niet outsourcen en wat komt wel in aanmerking?
 - welke processen en systemen wil ik onder welke voorwaarden outsourcen?
 - welke vorm kies ik (direct of indirect of een eigen vestiging opzetten)?
 - welk land past het best bij mijn behoefte?
- Hoe selecteer ik de juiste "partner"?
- Hoeveel moet ik investeren in "human capital": mijn eigen medewerkers maar ook degenen die in een ander land voor mij gaan werken?
- Hoe richt ik de eigen "demand" rol in?
- Welke competenties heb ik nodig in mijn "demand" organisatie?

- Welke interculturele competenties hebben mijn mensen nodig en hoe ontwikkel ik die?
- Kunnen we met een aantal partijen een "shared service" oplossing opzetten om onze krachten te bundelen op het gebied van offshoring?

Het Lectoraat New Business & ICT van de Hanzehogeschool neemt initiatief voor twee vervolgacties:

1. Een gezamenlijke reis naar India dat de vorm zal krijgen van een workshop op lokatie om in gezamenlijkheid voor de deelnemers antwoorden te ontwikkelen op relevante strategische vragen en ter plekke een scherper beeld te krijgen van de mogelijkheden.
2. Het definiëren van een door MKB bedrijven uit de noordelijke regio gesteund, praktijkgericht onderzoeksproject waarin de Hanzehogeschool voor MKB bedrijven bruikbare antwoorden ontwikkelt op bovengestelde en andere relevante vragen op het gebied van offshoring.