

Zal Nederland ooit zelf een offshore-land worden? De outsourcingmarkt is volop in beweging. Sommige arme landen, tot voor kort kampend met enorme economische en educatieve achterstanden, lopen deze met snel-treinvaart in. Een land als India bijvoorbeeld levert tegenwoordig jaarlijks 150.000 IT-studenten af. Na de afbraak van het IJzeren Gordijn is in Oost-Europa een enorm potentieel aan IT-ers beschikbaar gekomen. En het opleidingsniveau is in het verre buitenland niet minder dan in de westerse landen. Minachting over de kwaliteit van het 'domme' werk dat in 'Verweggistan' wordt verricht, is al lang niet meer op zijn plaats. We spreken met Jitka Beukenkamp, managing director outsourcing services bij Logica, over ontwikkelingen in de offshoring.

Local footprint met een global delivery

Jitka Beukenkamp over offshoring

Toen Jitka Beukenkamp tweeënhalft jaar geleden in dienst trad, deed haar afdeling alleen de delivery van de outsourcing-contracten. Een half jaar geleden zijn de sales en de delivery van de outsourcing in dezelfde organisatie gestopt. Voor deze aanpak werd gekozen, omdat er veel delivery-kennis nodig is om een outsourcing-contract binnen te krijgen. Dat zijn complexe sales-cycles van twaalf tot achttien maanden. Als je de kennis van de delivery niet heel dicht tegen de sales aanplakt, ontstaan namelijk heel makkelijk 'sour-projects'. Hoe dichter je deze twee werelden bij elkaar brengt, hoe beter je de expertise op elkaar afgestemd krijgt.

Voor de klant spelen betrokkenheid en toegevoegde waarde vaak een grotere rol dan de technische productie. Daarom ontkomt de IT-leverancier er niet meer aan om een compleet pakket outsourcing-services aan te bieden. Hij zal er daarnaast voor moeten zorgen dat zijn prijs concurrerend blijft; dat de offshore-mogelijkheden toenemen en de kwaliteit hoog blijft; dat hij primaire groeigebieden blijft ontwikkelen.

Om misverstand over de terminologie te voorkomen, legt Jitka Beukenkamp nog maar eens uit: "Outsourcing is iets anders dan offshoring. Offshoring kan een component zijn van outsourcing. Maar het hoeft niet zo te zijn dat ieder outsourcing-contract offshoring in zich heeft. Je kunt de verantwoordelijkheid van een bepaald onderdeel van de IT, maar ook een business-proces, overnemen en dan besluiten dat om bepaalde redenen te offshoren. De kosten kunnen een reden zijn, maar dat is vaak niet de belangrijkste. Het aantal IT-ers in Nederland met een bepaalde opleiding is zeer beperkt en neemt alleen maar af. Ook daarom kun je dus kiezen voor een bepaalde offshore-component. En dan kan offshore bepaalde vormen aannemen: nearshore - in Europa dus - of echt offshore." Logica heeft gekozen voor de Filippijnen (Manilla) en India (Bangalore en Chennai). De nearshore-locaties zijn Tsjechië, Portugal, Marokko en de Oekraïne.

Grote capaciteit

IT-leveranciers, die vaak te maken krijgen met terugkerende activiteiten, hebben

Robert de Ruiter
is hoofdredacteur van SRM

ook een goede reden om te offshoren. Indiërs bijvoorbeeld zijn gewend om heel gestructureerd te werken. Nederlanders hebben daar nog wel eens problemen mee. Het is dus wenselijk om bepaalde mensen in een bepaalde omgeving bepaalde terugkerende zaken en procedures te laten implementeren, omdat ze daar veel ervaring mee hebben. Als je kijkt naar CMMI trajecten (Capability Maturity Model Integration), dan zie je dat Indiërs daar echt mee voorop lopen. Er wordt heel anders gekeken naar het volgen van een proces. Wij Nederlanders willen altijd graag iets toevoegen of net even iets anders doen. Dat is in de meeste IT-trajecten helemaal niet handig en vaak zelfs zeer onwenselijk.

“Keuze tussen onshore, nearshore en offshore is evident,” vervolgt Jitka. “Als je een outsourcing-contract met een helpdesk erin hebt, kun je dat in India doen, maar je kunt er ook voor kiezen om de helpdesk in Tsjechië onder te brengen, waar ze beter Engels spreken en ook meer gevoel hebben voor onze cultuur. Je hebt dan wel het voordeel van de uitbreiding van de mankracht en je hebt een klein kostenvoordeel en veel ruimte voor de helpdeskfunctie. Om die reden hebben we ook voor de Filippijnen gekozen. Het Engels is daar heel goed en de westerse cultuur wordt er ook goed begrepen.”

“India is echter een van de grootste leveranciers van IT-ers. Jaarlijks komen daar 150.000 IT-ers van school. In India is IT een mogelijkheid geworden om zich op te werken in de hiërarchie en de rijkdom daar. Nu wil ik niet zeggen dat iedere IT-er in India die voor ons werkt extreem rijk is, maar je draagt wel bij aan de rijkdom van zo'n land. Als je kijkt wat de salarissen zijn die de IT-bedrijven bieden en je vergelijkt die met de salarissen in de 'oude' economie, dan is dat niet meer in verhouding.”

“De eerste pioniers kwamen tien, twintig jaar geleden al in India outsourcen. Dan zie je in zo'n land al snel dingen gebeuren als 'mijn buurman werkt in de IT en die heeft het goed, dus ik doe mijn kinderen ook maar op zo'n opleiding'. Dat heeft ook zijn effecten op het land. Aanpalende effecten. Bouwen van luchthavens en netwerken, die zo'n land een enorme boost geven qua economie. Wat niet wegneemt dat grote delen van India heel arm zijn.”



Jitka Beukenkamp: “Communicatie is altijd lastig als je op grote afstand van elkaar werkt”

Hoogwaardige projecten

“India heeft hele grote en hele rijke bedrijven. Als we aan India denken als ontwikkelingsland, doe je het land zwaar tekort. Als je Indische IT-ers ziet als ondergeschikt of alleen maar geschikt voor fabriekswerk, dan doen je ze zwaar tekort. Het zijn highly developed en highly evolved IT-specialists en managers en projectmanagers. Ik zou ze niet lager willen inschatten dan Westeuropese IT-ers. Deze ontwikkeling heeft ook zijn effect gehad op de wijze, waarop de outsourcing wordt

toegepast. Tien jaar geleden ging alleen het domme werk naar dat land. Nu worden hoogwaardige projecten in die landen uitgevoerd.”

“Communicatie is altijd lastig als je op zo'n grote afstand van elkaar werkt. Waar het nog wel eens fout wil gaan, is dat twee mensen tegen elkaar praten en elkaar niet goed begrijpen. Dat heb je hier in Nederland ook, maar de afstand is daar veel groter. Hier heb je meer momenten, waarop je dat kunt corrigeren. Als iemand niet in je gezichtsveld zit, moet je zoeken

naar andere manieren om de contacten te houden en te zorgen dat iemand weet wat hij moet doen. Je kunt dat compenseren met conference calls, videoconference, chatmechanismes, live-meetings en noem maar op. En veel heen en weer vliegen natuurlijk, want er gaat niets boven persoonlijk contact.”

“We houden in onze prijsmechanismes nu ook terdege rekening met het creëren van een relatie in een projectteam. Als je elkaar eenmaal kent en in de ogen hebt gekeken en een biertje hebt gedronken, wordt het ook makkelijker om per telefoon te communiceren. Dan ken je elkaars praatmaniertjes. Dat heeft gewoon met mensen te maken. Daarbij komt wel dat de Indische cultuur anders is dan de onze, evenals de Marokkaanse of de Filipijnse. Dat moet je op elkaar afstemmen en er begrip voor hebben. Ik heb wel eens een Indiër proberen uit te leggen wat de functie van Sinterklaas is. Die man kon zich daar niets bij voorstellen. Evengoed snapten wij niet waarom ze daar die koeien op de weg laten liggen.”

Bollywood

Jitka loopt in haar functie soms tegen bijzondere zaken aan. Een van de meest bizarre dingen, die ze ooit is tegengekomen speelde zich af in India. Daar was op een gegeven moment een Bollywoodster overleden. Daar heeft het kantoor twee dagen van stilgelegen. De mensen kwamen gewoon niet opdagen, omdat ze met z'n allen rouwden om het verlies van hun ster. Ze zagen die als een soort godheid. Nu kan ze erom lachen, maar op dat moment niet. “Dan ben je redelijk in paniek. Maar je leert er ook van. Laatst zijn in India verschillende bomaanslagen geweest; daar moet je ook rekening mee houden.”

Dat is ook een van de redenen, waarom je in een aantal landen niet wilt offshoren. Omdat de economie of de politiek te instabiel zijn, waardoor de voorspelbaarheid van de continuïteit van je business niet goed is. En je moet iets kunnen bieden aan de klanten. Het gaat uiteindelijk om de levering en de kwaliteit van de levering aan de klanten. En het mag dan goedkoop zijn, maar als de kwaliteit te wensen overlaat, haakt de klant af. Logica is voortdurend op zoek naar near- en offshoremogelijkheden. In september is een tweede vestiging in India geopend, waar plaats is voor 1500 nieuwe

Het is makkelijk communiceren als je elkaar in de ogen hebt gekeken en een biertje hebt gedronken

werknemers. De vestiging staat in de ‘Silicon Valley’ van Chennai. In Bangalore werkten al 3000 medewerkers voor de klanten van Logica aan systeemintegratie en outsourcing. Dit omvat activiteiten als Business Process Outsourcing, het monitoren en preventief oplossen van mogelijke problemen in het computerpark (Remote Infrastructure Management) en het ontwikkelen en onderhouden van applicaties (Applications Development en Management). Managed Test services, het servicen van testactiviteiten, staat in principe ook op het programma.

Met de twee locaties in India kunnen risico's worden gespreid. Als er iets gebeurt in Bangalore kan worden uitgeweken naar Chennai. De Oekraïne, waar Logica nu beperkt aanwezig is, wordt gezien als een interessante locatie voor uitbreiding van de activiteiten.

Global presence

Sommige klanten eisen dat hun IT-leverancier global bezig is. Shell bijvoorbeeld eist dat als er outsourcing aan te pas komt, ook global kan worden geleverd. Dat betekent niet dat de leverancier in alle landen vertegenwoordigd moet zijn, maar wel in de verschillende grote regio's: de Aziatische, de Europese, de Amerikaanse. Het is niet zo dat de leverancier in Azerbeidzjan moet gaan zitten, omdat een klant daar een elektriciteitscentrale heeft staan.

Jitka Beukenkamp: “Afrika speelt tot dusver nauwelijks een rol in de outsourcing. IBM heeft ooit geprobeerd om haar helpdesk in Zuid-Afrika te zetten. Dat zijn (bijna) Nederlands sprekende mensen. IBM is ook in Zuid-Afrika een groot en bekend bedrijf. Toch kunnen ze er niet aan de mensen komen en geen kwaliteit leveren vanwege allerlei issues met corruptie en motivatie van de mensen. Ze hebben dat na een paar jaar stopgezet. Dan heb je het nog over Zuid-Afrika, maar in donker Afrika zijn de meeste landen

politiek en economisch zeer instabiel.”

“Brazilië is wel in opkomst. Dat land begint een beetje te pushen. Het land wil de armoede bestrijden en ziet dit soort activiteiten als een mogelijkheid. Maar ze hebben nog wel een achterstand op het educatieniveau met IT-ers. Dat zal dus nog wel een paar jaar duren, maar je ziet Brazilië in beweging komen. In ieder geval is Brazilië geografisch gezien een interessante optie.”

“Rusland is nog vrij lastig. Veel corruptie, veel maffia. Oekraïne is veel stabiel. Het heeft een goed opgeleide bevolking en die sluit goed aan bij de cultuur van West-Europa.”

Andere oplossingen

Zo is dus de inschatting van dit moment, maar de economische en politieke omstandigheden in de wereld veranderen snel. Indien de aangekondigde recessie doorzet waarschijnlijk nog sneller. De ondernemingen die zich met outsourcing bezighouden, zullen deze veranderingen op de voet moeten blijven volgen en daarop anticiperen..

“Misschien wordt Nederland ooit nog wel eens een offshore land,” suggereert Jitka met een knipoo. “Maar dan moeten we wel iets aan onze educatieniveaus doen. We gaan echt achterlopen, omdat we te weinig investeren. In al het onderwijs, maar ook in het IT-onderwijs. Er komen gewoon te weinig mensen van school. De motivatie van de mensen speelt mee. Nederlanders zijn graag managers, dat zit in ons systeem. Dat neemt niet weg dat we meer druk moeten zetten op beter onderwijs en een grotere verscheidenheid van onderwijs. Dat zou zeker vruchten afwerpen, maar we doen er helemaal niets aan. Het opleidingsniveau is ook niet geweldig. Het neemt in ieder geval niet toe en het is hier nu niet beter dan in India.”

Betekent dit alles dat we op korte termijn van de markt worden gedrukt door grote – soms zelfs hele grote – Indiase

IT-bedrijven? Jitka gelooft daar toch niet echt in. “Veel van oorsprong Nederlandse bedrijven zitten dicht bij de klant, de detacheerders zitten op locatie bij de klant. Dat is het voordeel dat wij hebben op de Indische concurrenten. Die hebben geen local footprint. Dat moeten ze inkopen en dat is heel lastig.”

“Want een netwerk aan accountmanagers die relaties hebben met Nederlandse bedrijven en dat al veertig tot vijftig jaar oud is: ga dat maar eens inkopen. Dat is heel moeilijk. Daar hebben wij onze kracht. Ons netwerk binnen de top-40 van grootste Nederlandse bedrijven. De global delivery, en dan komen we op de outsourcing terecht, is met name belangrijk om de schaalgrootte, de efficiency, cost-effectiveness en flexibiliteit voor elkaar te krijgen. De combinatie van die twee is een onmisbaar verschil ten opzichte van de concurrentie.”

Schaalgrootte

Nederlandse bedrijven, die op dit moment nog niet aan offshoring doen, zullen moeilijk nog een voet aan de grond kun-

nen krijgen, verwacht Jitka. “Je moet een bepaalde schaalgrootte hebben om met succes outsourcing te kunnen opzetten. Neem Bangalore als voorbeeld. Daar zitten alle grote spelers. IBM, HP, Microsoft. Als je daar als Nederlandse speler iets wilt opzetten kom je niet aan de bak. Je wordt gewoon niet gezien daar.”

“Je kunt wel een andere plek op de wereld kiezen, maar uiteindelijk maak je allemaal op dezelfde gronden een keuze voor een offshore-locatie. Het grappige is dat je wel kunt zeggen ‘ik ga op de Seychellen zitten’. Ik noem maar iets belachelijks. Maar elk bedrijf maakt een afweging op dezelfde basis. Het gaat om economie, cultuur, kennisniveau. Dan kom je altijd op dezelfde landen uit. Als er nog geen offshoring plaatsvindt in een bepaald land, dan wil je er waarschijnlijk ook niet zitten.”

Het is wel zo dat sommige bedrijven meer risico nemen dan andere. Logica heeft niet gekozen voor China, omdat het de economie instabiel en de cultuur heel problematisch vindt. Zaken doen in China is heel moeilijk. Je ziet ook dat bedrijven terugkomen op hun keuze om in China

te gaan zitten. Sommige bedrijven hebben het daar heel zwaar. Het is ook een learning-curve, die het bedrijf doormaakt in zo'n land. China staat op het punt van een grote doorbraak, maar het land heeft nog veel te leren.

En dan is het de vraag of je in de eerste golf wilt zitten, of dat je liever even afwacht. “Kijk, als je een bedrijf als IBM bent – met zoveel geld – dan kun je je wel bepaalde risico's permitteren. En als je een bedrijf als Logica bent, vooral een Europese speler, dan moet je daar iets voorzichtiger in zijn. Dan volg je misschien beter in de slijpstream om niet te maken te krijgen met de wet van de remmende voorsprong.”

Jitka Beukenkamp werkt sinds tweeënhalf jaar bij Logica. Daarvoor kreeg ze gedurende ruim 10 jaar bij IBM wat ze noemt ‘een goede opleiding’. Ze stapte over naar Logica, omdat ze daar verantwoordelijk kon worden voor de outsourcing-afdeling.

Patches Patches Patches Patches Patches Patches Patches P

Artikelen over onderwerpen als software-ontwikkeling, Java, UML, eXtreme Programming en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Software Release, Java Magazine, Database Magazine en ons Oracle vakblad Optimize hebben hun artikelenarchief online gezet. Dankzij de heldere zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op www.release.nl.

VU kiest voor SAP

De Vrije Universiteit Amsterdam (VU) zet de komende jaren SAP Student Lifecycle Management in als basiscomponent voor haar onderwijslogistiek. De universiteit denkt hiermee betere ondersteuning te kunnen bieden aan studenten en docenten. De VU maakt al jaren gebruik van SAP voor onder andere de financiële processen en personeelsadministratie. Dit SAP studentinformatiesysteem wordt wereldwijd door universiteiten en hogescholen ingezet en binnen Nederland op dit moment ook door de Universiteit Maastricht ingevoerd. De geïntegreerde en veelomvattende software voorziet in de specifieke behoeften van het universitair onderwijs. Het biedt universiteiten de mogelijkheid onderwijsondersteunende processen zoals inschrijven, aanmelden, studievoortgang, afstuderen en diplomeren geïntegreerd te

ondersteunen. Ook zaken als internationalisering, beurzen en collegegelden kunnen goed worden ingebed. Het systeem biedt docenten en studenten de mogelijkheid om direct gegevens in te voeren, te raadplegen of te muteren.

Server configuratie en compliance management

EMC heeft twee nieuwe softwarepakketten voor de automatisering van configuratie- en van compliance management binnen zowel de fysieke als de virtuele serverinfrastructuur: EMC Server Configuration Manager en EMC Configuration Analytics Manager. Met EMC Server Configuration Manager kunnen gebruikers automatisch gedetailleerde server-configuratiedata achterhalen en bijhouden. De oplossing bevat compliance analysetools en kan bijsturing automatiseren via de

‘right-click fix’ capaciteit. Met EMC Configuration Analytics Manager kunnen organisaties ruwe data omzetten in nuttige bedrijfsinformatie door tracking van configuratieveranderingen en kpi's te meten. De pakketten zijn sinds 15 november verkrijgbaar.

Oracle breidt managementoplossing uit

Oracle breidt zijn huidige Identity and Acces managementoplossing uit met Oracle Adaptive Acces Manager 10g Release 3. Deze software beschermt informatiesystemen en bedrijfsapplicaties tegen aanvallen van phishing, Pharming, trojans, key logging en proxy attacks. De beveiligingssoftware detecteert in realtime afwijkingen, aanvallen en frauduleuze scripts en bevat nieuwe functionaliteit om eventuele bedreigingen te herkennen, te onderzoeken en vervolgens te rapporteren.

Bedrijven zijn daardoor in staat het risico op besmetting door malware te verkleinen en de veiligheid van de systemen te vergroten.

McAfee lost NAC-probleem op

McAfee komt met een nieuwe aanpak die het complexe Network Acces Control (NAC) probleem oplost. Deze Unified Secure Access-aanpak verbindt endpoint- en netwerkbeveiliging met access control en compliance. Het beheer ervan gebeurt centraal door McAfee's ePolicy Orchestrator (ePO™) software, dat het opstellen en beheren van NAC voor organisaties vergemakkelijkt. McAfee's Unified Secure Access-benadering past zich aan aan de organisatiestructuur. Organisaties hoeven niets te veranderen aan hun netwerk en/of beleid. De oplossing zal begin 2009 beschikbaar zijn in Nederland.