

# De cloud is het toppunt van global sourcing

Global sourcing: de wereld is een dorp. Europese spelers brengen activiteiten onder in India, 'het Oostblok' kan zich specialiseren en de cloud brengt alles nog dichterbij. Vooralsnog lijkt het er op dat eerst iedere uitbesteder het sourcingspel volledig onder de knie moet zien te krijgen. Een rondetafeldiscussie met als deelnemers Arno IJmker (Quint Wellington Redwood), Leo van Loon (Finace), Jan van Groningen (IBM), David van der Merwe (Infosys), Theo Punter (ISDC) en Jacques Brook (Ordina).

Gespreksleiding Marco Gianotten

Tekst: Erik Bouwer

Fotografie: NFP Photography/Pieter Magielsen



In het laatste onderzoek van Giarte naar de tevredenheid rondom outsourcing zijn 600 contracten geëvalueerd. Meer dan 150 contracten bevatten een offshorecomponent, maar niet meer dan 20 procent zegt een Indiase contractor te hebben. Wat zegt dit over de zichtbaarheid van de Indiase spelers?

**JB** Contracten die naar India gaan, hebben vaak betrekking op een grote capaciteitsbehoefte en een grotere complexiteit. Veel landen, ook kleinere, hebben offshore competenties ontwikkeld en trekken dit soort contracten aan. Bij elkaar opgeteld levert dat een grote hoeveelheid werk op, die naar dat soort landen toegaat.

**JG** Afgezien van de landen en hun capabilities speelt ook de maturity van de klant mee: de volwassenheid om diensten te verwerven via een grote partij die de operations managet. De klant hoeft dan alleen zijn demand en supply te regelen, iets wat voor veel organisaties best een uitdaging is. Sommige uitbesteders overwegen om zelf global resources in andere landen te managen: wat moeten zij daar allemaal voor regelen, gegeven de eigen schaal en scope? Weegt dat qua kosten op tegen wat het gaat opleveren?

Is het voor veel bedrijven eenvoudigweg te complex om zelf met een Indiase supplier een project te doen? Kiezen ze liever voor een westerse leverancier?

**JG** Het model bestaat uit een aantal lagen: de bovenste laag gaat over demand en supply, daaronder bevindt zich een operationeel managementsysteem om de supply daadwerkelijk te kunnen organiseren. Voor veel organisaties is het een stap te ver om dat zelf te doen: ze hebben de schaal of de maturity niet, waardoor de kosten om dat in te regelen vaak niet zijn terug te verdienen.

**AIJ** Ik vind het bijna een achterhaalde tegenstelling. Klanten zijn steeds minder geïnteresseerd in de vraag of ze het bij een lokale leverancier of in India of Zuid-Afrika beleggen.

Indiase spelers zoals Infosys of TCS zijn hier heel actief. Klanten geven aan dat het hen niet uitmaakt waar je het doet, zo lang je maar het meest optimale prijsmodel neerzet.

Waarom zou je als grote verzekeraar in het vliegtuig stappen om te kijken wat India allemaal te bieden heeft?

India komt naar je toe. Als je zaken doet met een westerse leverancier vraagt deze ook of een deel van het werk in India mag worden belegd – het wordt echt global sourcing.

**DM** Global sourcing is ontstaan in



**Jan van Groningen**  
 Wat op de cloud wordt gezet moet wel beter gestandaardiseerd worden en onder controle komen.

India als een direct gevolg van de Amerikaanse behoefte aan een bestemming met lage loonkosten. Klanten in Nederland met een lager maturityniveau dan Amerikaanse klanten kiezen voor nearshore, met argumenten als risico's, taal en andere soft issues. Het zegt iets over het maturitylevel.

**JB** Ook regelgeving speelt een

belangrijke rol. Klanten zeggen wel tegen ons dat ze willen outsourcen naar India, maar dat de regelgeving dat onmogelijk maakt. Bedrijven in de VS gaan naar Costa Rica, ze kunnen niet zomaar naar Oost-Europa. **TP** Global sourcing wordt in ieder geval globaler dan alleen India. Het wordt meer gemeengoed en dringt door van grote naar middelgrote bedrijven. Die laatste groep doet eerder zaken met lokale spelers dan dat ze de oceaan oversteken. De top van het middensegment zoekt een speler die de regie kan voeren en wil er bijvoorbeeld in een halve dag naar toe kunnen vliegen. Het gaat bij ISDC niet om deals van tientallen miljoenen, maar om een half tot 2,5 miljoen. Daarvoor tuig je niet een proces op met een grote Indiase partij. Ook de iteratieve manier van werken speelt mee: bij Nederlandse, Duitse of Belgische bedrijven staan de requirements niet altijd volledig op papier. Dat vergt meer flexibiliteit in de samenwerking.

**AIJ** Waarom zou een klant bij zijn sourcingstrategie moeten bedenken of hij wel of niet delen naar India of Roemenië wil hebben? Dat is niet meer van deze tijd.

Je kunt alleen in terecht India als je een groot bedrijf bent, anders word je niet serieus genomen. Dat heeft ook met cultuur en directheid te maken.

**AIJ** Het vendorbeleid is een normale afweging bij een sourcingstrategie. Wij begeleiden een grote speler in de Nederlandse markt bij applicatiesourcing. Daarbij komen een paar grote Indiase spelers met een kantoor in Nederland in beeld en een aantal Europese spelers. De offertes liggen dicht bij elkaar: niet alleen qua kosten, maar ook qua benadering, cultuur en flexibiliteit.

**DM** Er bestaan volgens onze definitie Tier-1, Tier-2 en Tier-3 klanten. Tier-1 klanten zijn multinationals zoals Shell, voor wie offshoring volstrekt normaal is. Bij Tier-2 klanten zijn

risico's en soft issues belangrijker dan de kostenbesparingen.

**JG** Het is de vraag wat klanten zelf willen inrichten qua sturingsmechanismen. Wil ik bij het werken met een lokale partij de sturing bij de ander leggen of het zelf oppakken? Daarbij maakt het niet uit of de provider in India zit of in Brno.

*In offshore is CMMI level 5 het hoogste volwassenheidsniveau. Indiase aanbieders kennen veelal level 5, maar de klanten in Nederland zitten op niveau 1 of 2. Komen jullie ook ongewenste neveneffecten tegen van dat niveauverschil? Heeft het invloed op de samenwerking?*

**JG** CMMI heeft veel te maken met de



**David van der Merwe**  
De centers in Polen zullen niet zo maar verdwijnen – ze kunnen zich wel verder specialiseren.

interne inrichting van processen. Als een provider op een hoger niveau zit dan de klant, kan dat soms voor ruis

zorgen, maar het kan de klant ook helpen om stappen te maken. Het kan helpen als je allebei aan CMMI doet, dan kan je over de samenwerkingsrelatie praten op basis van een gezamenlijk raamwerk. Maar als het verschil te groot wordt, kan het de synergie ook beschadigen. In het sourcing capability model (eSCM), eveneens afkomstig van Carnegie Mellon University, wordt de maturity van zowel cliënt als provider erkend. **LL** Het is de vraag waar het probleem ligt, bij de klant of de leverancier. De leverancier moet er voor zorgen dat de klant meekomt. Daar zit wel wat ongeduld. Het is moeilijker van boven naar beneden te komen dan andersom.

*Naast de groep die de regie voert is er ook nog de business. Soms liggen de gebruikers-testen op grote stapels, want niemand heeft tijd of wil deelnemen aan een IT-project – dat is slecht voor de carrière. Er wordt dus vaak gewerkt met aannames richting de leveranciers. Is ook dat een gap?*

**JB** CMMI heeft vooral betrekking op efficiency in ICT-processen. De businessprocessen worden niet meegenomen. Dat daar de gap zit, blijkt ook uit het onderzoek dat we doen. De demand-organisatie wordt daardoor niet optimaal ingericht. Klanten richten zich te veel op wat de leverancier moet doen en te weinig op wat ze zelf moeten doen.

**JG** De relatie is nu vaak indirect: de leverancier praat met de demand-organisatie, de demand-organisatie praat met de business. Je zou willen dat de demand-organisatie de gestructureerde relatie tussen de business en de leverancier orkestreert.

**AIJ** In de demand/supply-organisatie moet je daarom evenveel kracht hebben aan de demandzijde – het praten met de business – als aan de supplykant – praten met de leverancier. De regieorganisatie gaat nog vaak over het regisseren van de leverancier: vendormanagement.

*Er wordt eens wel gezegd 'er heerst obesitas in de regie' – die wordt steeds groter en dikker. Je moet het wel terugverdienen. De regiefunctie kan er ook tussenuitstappen.* **AIJ** Er zijn regieorganisaties die zeggen dat ze overal tussen moeten zitten, dat zien we vaak bij hercontractering. Maar bij standaard changes



**Arno Ijmer**  
Klanten vragen zich af waarom ze nog dure storage zouden kopen bij hun eigen leverancier.

hoeft dat niet altijd; die mag de business rechtstreeks met de leverancier regelen. Een goede regieorganisatie begrijpt het onderscheid tussen running, standaard changes, bijzondere changes en projecten. ITSQC (IT Services Qualification Center, afkomstig van Carnegie Mellon University – red.) heeft er goed aan gedaan om met het eSCM-SP-model certificering voor leveranciers aan te bieden. Met name in India wordt daar veel gebruik van gemaakt. De kracht van

het model is dat het de gehele lifecycle van sourcing beschrijft; de zwakte is dat het beschrijft *wat* je moet doen, maar niet *hoe*. Een paar jaar geleden hebben we een prijs gewonnen met het Sourcing Governance Framework, dat aangeeft *hoe* je aan supply- en demandzijde de processen moet inrichten. Aan de supplierkant roepen vrijwel alle Indiase partijen dat ze gecertificeerd zijn, maar vanuit het eSCM-CL-model heb ik nog geen klant gezien die zegt dat hij zich graag wil certificeren.

*De A.T. Kearney Global Services Location Index (GSLI) is een tweejaarlijkse ranking van de top-50 aantrekkelijkste landen voor global sourcing. Dit jaar zijn de belangrijkste nearshorelanden in Oost-Europa, waaronder Polen, Tsjechië en Hongarije, gedaald in deze index. Belangrijkste oorzaak zijn de snel gestegen kosten. Hoe kijken jullie aan tegen de toekomst van Oost-Europa als nearshore alternatief?*

**JG** Iedereen zit in Krakow of Katowice. IT'ers worden tot 200 km uit de regio aangetrokken. Op een gegeven moment is de capaciteit op en moet je op andere plaatsen gaan zitten.

**LL** Ik kan mij voorstellen dat als je last hebt van time zones, je in de buurt wil blijven. Als je daar te snel groeit blijf je achter. Ik denk wel dat er nog groei mogelijk is, denk aan locaties als Sint-Petersburg in Rusland.

**DM** Nearshoring schuift op naar het oosten. Er is nog steeds een grote beschikbare arbeidspool. Captives gaan naar Tier-2 of Tier-3-steden. Het opzetten van een groot delivery-center in een Tier-1 stad is niet meer mogelijk.

*Polen kent veel F&A-deals en BPO. Infosys heeft er de captive van Philips overgenomen. Gaan Oost-Europese landen zich specialiseren of wordt het interessant om dit soort activiteiten naar India te brengen?*

**DM** Philips stelt eisen waaraan Infosys moet voldoen, zoals bijvoor-

beeld dienstverlening in meerdere Europese talen. Dat proces kan dus niet zo maar naar India. De centers in Polen zullen niet zo maar verdwijnen – ze kunnen zich wel verder specialiseren.

**LL** Het hangt sterk af van het soort dienstverlening af – wanneer talen belangrijk zijn, zit je al snel vast aan Europa.

**JB** Expertise kan je regionaal snel ontwikkelen. China is bezig met een inhaalslag op het gebied van BPO en applicatieontwikkeling. Ook in Afrika is BPO in opkomst: een land als Ghana zal naar mijn verwachting veel expertise ontwikkelen op het vlak van F&A.

**JG** In combinatie met de trend van



**Theo Punter**

Cloud computing gaat gewoon door, het is de industrialisering van het IT-vakgebied

globalisering krijgen we ook de ontluistering van wat ooit expertise was. De mogelijkheid om op basis van echte expertise een positie te verwer-

ven en te behouden is in mijn beleving wel veel kleiner geworden.

*Een belangrijk deel van het offshorewerk gebeurt onshore. Door de nieuwe regeling voor kennismigranten kunnen Indiase IT'ers gemakkelijker in Nederland werken. Wordt de Nederlandse IT-industrie – een pijler onder de kenniseconomie – hier beter of slechter van?*

**DM** De vraag is of het aantal studenten dat Nederland jaarlijks kan afleveren in de IT voldoende is om onze markt te bedienen. Op de lange termijn zal het niet goed zijn voor de Nederlandse economie. IT-outsour-



**Leo van Loon**

De leverancier moet er voor zorgen dat de klant meekomt. Daar zit wel wat ongeduld.

cing is aan de orde van de dag bij veel bedrijven. Dat kan een reden zijn voor jonge mensen om geen IT-studie te volgen.

**JG** Het is een nieuwe vorm van gastarbeid, maar op de lange termijn is het niet duurzaam. We werken veel

met medewerkers in learn- en return-trajecten, ze komen hier werken, kennis overnemen, leren en nemen daarna de legacy mee om die in eigen land voor ons te beheren. *Landed resources* komen hier voor een bepaalde periode (maanden of jaren) en stoppen daarna met de werkzaamheden en gaan dan weer terug, je creëert daarmee een soort kenniserosie. Een ander risico is dat innovatiekracht een cyclus is, die te maken heeft met cultuur, opvoeding, opleiding en werk. En werk vloeit weer terug in cultuur en opleiding. Die cyclus moet je niet doorbreken.

**AIJ** Er zijn wel veel voorbeelden bekend waarbij het invliegen van mensen functioneel is geweest. Maar als het een doel op zich is, dan is het meer een pleister plakken. Het is goed voor de economie, maar slecht voor de kennis. We kunnen heel protectionistisch proberen te werken met onze eigen dure mensen, maar dat ga je als klein land niet volhouden. Dan kan je beter gebruik maken van globalisering en er voor zorgen dat de mensen die we hier hebben, zich richten op innovatie in plaats van Java in te tikken.

**JB** Iemand die programmeert moet kennis hebben van Java of C+ of C++. Voor een land als Nederland wordt het ontwerp en de architectuur van complexe systemen van belang.

**JG** Ik ben het niet met je oneens, maar ik zie projectleiders en architecten ontstaan zonder contentkennis die zich primair richten op het proces dat tot een architectuur moet leiden.

*Infrastructuurmanagement is de grootste markt binnen outsourcing. Juist in deze markt zijn de technologische innovaties het grootst – met cloud computing als megatrend. Welke impact gaat dit hebben op offshore?*

**TP** Is dat niet de ultieme vorm van global sourcing? Dan maakt het helemaal niet meer uit wat waar plaatsvindt.

**JG** Zou de auditor het leuk vinden? Ik

weet niet waar mijn applicatie is, maar hij zwerft ergens over de wereld. Dit gaat effect hebben op de hoeveelheid global resources die we offshore verstoken. Er komt meer selfservice, maar wat op de cloud wordt gezet moet wel beter gestandaardiseerd worden en onder contro-



**Jacques Brook**  
Klanten richten zich te veel op wat de leverancier moet doen en te weinig op wat ze zelf moeten doen.

le komen. Het zorgt dus ook weer voor werk aan de voorkant.

**JB** Het doet me denken aan de opkomst van internet. Kan je wel via het web betalen? Later werd pas duidelijk dat als er niet via internet kan worden betaald, je dan als bedrijf niet meedoet. Dat gaat ook met cloud computing gebeuren – het zal global sourcing alleen maar versnellen.

**TP** Cloud computing gaat gewoon door, het is de industrialisering van

het IT-vakgebied. Het aardige is, dat bedrijven daarbij minder behoefte hebben aan wijzigingen. Er wordt steeds meer gestandaardiseerd, ook aan de voorkant. We ontwikkelen nu al applicaties in de Google cloud met Google apps. Dat betekent dat we sneller kunnen ontwikkelen. Google heeft bijvoorbeeld standaard applicaties die je in korte periode live kunt hebben en waarmee de klant kan experimenteren.

**AIJ** Voor echte standaarddiensten zoals werkplekbeheer of e-mail vragen klanten zich af waarom ze nog dure licenties zouden betalen. Of waarom ze nog dure storage zouden kopen bij hun eigen leverancier.  
**DM** Infosys ziet wel voordelen aan de BPO-kant in combinatie met ITO-oplossingen: je kunt de hele capex naar opex verplaatsen. We zullen BPO gaan inzetten in combinatie met SaaS.

**LL** In de niet-risicogebieden kan je flexibiliteit creëren. Maar met een aantal applicaties kan je weinig, dat heeft te maken met regelgeving.  
**JG** Een deel van de bescherming en veiligheid is nu infrastructureel geregeld. In de cloud moet je jezelf beschermen, de eisen ten aanzien van compliance en security zullen van de infrastructuur verschuiven naar applicaties en dataverzamelingen. Als applicaties en dataverzamelingen ook in de cloud beschermd kunnen worden, dan gaat de cloud een grote vlucht nemen – ook in de enterprise-wereld. 

Deze rondetafel discussie is mede mogelijk gemaakt door Getronics.

**Getronics**  
a KPN company