

Na de pilot: LAT-relatie, huwelijk of alleen samenwonen?

De ontwikkeling van een offshore partnership

Servië klimt na het uiteenvallen van Joegoslavië uit het dal omhoog. De vrijheid neemt toe, de economie bloeit op en omdat veel Oost-Europese landen vanuit de historie een goede universitaire traditie hebben in de bètavakken, ontwikkelt ook de IT-industrie zich gunstig. Chess, gevestigd in Haarlem, haalt bij gebrek aan gekwalificeerd personeel IT-architecten uit Polen naar Nederland en besteedt ontwikkelwerk uit aan Execom in Novi Sad, Servië.



Rene Hodde [L] en Piet Schilder

Rene Hodde is executive director van Chess, een bedrijf gericht op de ontwikkeling en productie van zowel *hardware* als *software*. Hij geeft een schets van een belangrijke technologische trend: “Die twee werelden van hard- en software convergeren steeds verder. Denk aan een eenvoudige parkeerpaal, waar chips en een betaalunit samengaan met software die een backoffice aanstuurt.” Chess heeft in het verleden voor defensie en voor de ruimtevaart gewerkt. “Veel technologie uit die hoek, voorheen nog verborgen, komt nu meer naar de voorgrond. Denk aan navigatiesystemen en mp3- spelers.” Chess richt zich onder andere op de ontwikkeling van betaalsystemen voor banken, waar zich een flinke groei voordoet. “We werken nu met 150 medewerkers in een niche, maar met de zich gunstig ontwikkelende economie lopen we tegen een tekort aan goede mensen aan,” zo constateert Hodde. Een van de oorzaken hiervan is dat Chess bijzonder hoge eisen stelt: “Bij Chess zie je veel academisch geschoolde en gepromoveerde medewerkers rondlopen: technische automatiseringsarchitecten die een hang hebben naar innovatie en studielabs, over het algemeen hebben ze een achtergrond als natuurkundige, technisch informaticus of wiskundige, afkomstig van een technische universiteit.”

Tegen de grenzen aanlopen

Hoe dramatisch is het tekort aan gekwalificeerde architecten? “Het probleem is heel concreet en te groot. Je moet soms nee zeggen tegen bepaalde opdrachten, je wordt dus selectiever. Opdrachten die een risico bevatten of die niet perfect bij ons passen, laten we als eerste gaan. Maar het tekort moet niet zo ernstig worden dat het ten koste gaat van de kwaliteit van projecten die wel worden opgepakt. De architecten moeten technisch goed zijn, mensen kunnen aansturen, goed met de klant en met de eigen achter-

ban kunnen communiceren. In elk projectteam moet zo’n architect aanwezig zijn, anders sturen we verkeerd en bouwen we verkeerd.” Met andere woorden, de architecten, waarvan er ongeveer 25 bij Chess werken, zijn bepalend voor de capaciteit om projecten uit te voeren, maar zijn niet vrij verkrijgbaar op de arbeidsmarkt en dus loopt het bedrijf steeds vaker tegen zijn grenzen aan. “Bij de aanname van jonge software engineers kijken we natuurlijk naar hun potentie om een ervaren architect te worden,” aldus Hodde, “maar het duurt een jaar of vier tot vijf voordat iemand klaar is voor die senior rol en daarmee is de interne kweek niet toereikend voor Chess.”

Offshore-partner kiezen is niet eenvoudig

Piet Schilder is managing director van Execom, een Servisch offshore IT-ontwikkelbedrijf. Hij treedt op als bruggenhoofd voor de Nederlandse markt. Over de Nederlandse IT-arbeidsmarkt legt hij uit: “In het midden- en kleinbedrijf staan gemiddeld vijf tot tien functies open. Het gaat dan om bedrijven van 50 tot 200 man.” Maakt die relatief beperkte omvang van een personeelstekort het juist niet lastig om te gaan offshore? Bedrijven kunnen immers niet profiteren van *economy of scale* en zien wellicht op tegen de opstart van offshore samenwerkingsverbanden: een partner selecteren, communicatie en samenwerking op poten zetten, heen en weer vliegen. Schilder: “Ik voel inderdaad wel wat weerstand bij sommige bedrijven. Je moet offshoring dus ook laagdrempelig maken, bijvoorbeeld door de aanwezigheid van een Nederlandse vertegenwoordiging die naar de bedrijven toekomt in plaats van andersom.”

Hodde: “Er zijn steeds meer grote bedrijven die het besluit tot offshoring nemen op basis van *resources* in plaats van een kostengedreven business case. De nood is hoog.”

Hij legt uit dat Chess graag tien procent van het personeelsbestand in een flexibele vorm zou willen inhuren: “Maar dan gaan je kosten enorm omhoog, omdat je werving- en selectiekosten, detacheringkosten en opleidingskosten kwijt bent. We zijn daarom gaan kijken naar werving in het buitenland.” Chess heeft nu ongeveer tien Poolse engineers in dienst, die met inbegrip van alle extra kosten even duur zijn als Nederlandse engineers – “Maar ook daarmee kunnen we niet het tekort aan architecten oplossen,” zo stelt Hodde.

Top van de arbeidsmarkt

“Universiteiten in het voormalig Oostblok leveren goede mensen af. Ik weet niet of Nederland in dat opzicht ‘wegzakt’, maar je proeft in Oost-Europese landen wel meer een sfeer van ‘graag willen’,” zegt Hodde. Schilder vult aan: “Servië heeft natuurlijk een vervelende periode achter de rug. De post-communistische en naoorlogse generatie wil graag scoren.”

In India moeten bedrijven als TCS en Satyam, ondanks een enorm aanbod, moeite doen om de beste mensen binnen te halen en aan zich te binden. Begint dit probleem niet ook in Oost-Europese landen te spelen? Schilder: “Ook Execom moet zich, met hoogwaardig werk, richten op de top van de arbeidsmarkt. Gelukkig is het aanbod in Servië gunstiger dan in Nederland. Wij zitten er bovenop. Het management in Servië heeft goede contacten met de hoogleraren van de universiteiten. We moeten ons goed profileren; we sponsoren bijvoorbeeld culturele activiteiten, Execom heeft daarnaast eindklanten die tot de verbeelding spreken.”

Hodde vult aan: “Dat zijn onze opdrachtgevers – die hebben een internationale reputatie: Shell, Rabobank, ING, Philips.”

Geen legacy

Als het gaat om offshoring, is één ding opvallend. Iedere dienstverlener

Chess besteedt uit aan Execom

De pilot waar Execom en Chess hun samenwerking mee gestart zijn, betreft de invoering van een nieuwe loyalty card: de Nationale AutoKaart (NAK), geïntroduceerd tijdens de AutoRAI van 2007. Met deze kaart krijgen bezitters levenslang een gratis APK, tien procent korting op alle onderdelen die worden aangeschaft bij de aangesloten Nationale AutoKaart Service Centers (zoals uitlaten, remmen, schokdempers, accu's, ruitenwissers, autobanden) en tien procent korting op onderhoud (exclusief uurloon). Chess beschikt over een basis-engine voor loyaltyprogramma's en Execom heeft de applicatie gebouwd voor het achterliggende NAK-programma. Bij projecten zoals het NAK-programma is er aan beide kanten, zowel bij Execom als bij Chess een projectleider actief. Daarnaast zijn aan beide kanten architecten bezig, bij Execom zorgt het ontwikkelteam voor de productie. Er wordt veel gecommuniceerd met behulp van instant messaging en Skype of klantspecifieke tools. In principe heeft Execom geen direct contact met de opdrachtgevers van Chess, maar wel zijn Execom-medewerkers betrokken bij reviews.

Servië

Servië telt 7,4 miljoen inwoners. Belgrado (bijna 1,3 miljoen inwoners) en tweede stad Novi Sad (215.000 inwoners) zijn te beschouwen als belangrijkste centra met goede universiteiten.

Het uiteenvallen van Joegoslavië (begin jaren negentig) in Slovenië, Kroatië, Macedonië en Bosnië-Herzegovina eindigde in 1992 met het uitroepen van de Federale Republiek Joegoslavië (FRJ), bestaande uit de deelrepublieken Servië en Montenegro. De binnenlandse machtsstrijd (met interventies van VN-troepen) werd officieel besloten door het in 1995 ondertekende Dayton-akkoord, maar laaide daarna weer op met onderdrukking van Albanen, de Kosovo-crisis en nieuwe NAVO-interventies. In de jaren na 2000 is een begin gemaakt met de opbouw van een Servische deelrepubliek met meer vrijheden voor burgers.

De statenunie Servië en Montenegro streeft naar aansluiting bij de EU. De relatie tussen Servië en de Europese Unie stond lange tijd op gespannen voet; de EU bevroor de onderhandelingen over een mogelijke toetreding al meerdere malen op grond van gebrekkige samenwerking tussen de regering van Servië en het Joegoslaviëtribunaal in Den Haag. Een specifieke eis voor de toetreding van Servië tot de EU was de arrestatie van Mladić. Inmiddels heeft Servië aangegeven in alle opzichten mee te willen werken aan het Joegoslaviëtribunaal met het oog op een spoedige start van de toetredingsprocedure. Het gemiddelde netto maandloon in Belgrado ligt onder de 300 euro, in perifere gebieden ligt het onder de 100 euro.

somt stevast de voordelen op van zijn eigen bestemming, maar die voordelen zijn wel steeds dezelfde: gunstige arbeidsmarkt, uitstekende infrastructuur, personeel met een perfecte opleiding en een goede arbeidsmoraal, en last but not least een laag loonpeil. Oost-Europese landen staan zich steeds voor op uitstekende IT-kennis en een prima technologie. Hoe zijn die landen aan de hard- en software gekomen en waar komen kennis en kunde vandaan? Er heeft geen massale investeringsgolf plaatsgevonden om het land te voorzien van infrastructuur, hard- en software, zo blijkt: "In de

laatste helft van de jaren negentig was de IT-industrie hoofdzakelijk lokaal georiënteerd. Daarna is de IT-industrie relatief snel volwassen geworden." Hodde legt uit dat de basis daarvan in de universiteiten ligt – de basis voor een goede IT is wiskunde en de betreffende faculteiten zijn uitstekend – en dat Servië een eigen auto-, wapen- en luchtvaartindustrie had. "Er was al lang toegang tot allerlei technologie. Daarnaast heeft Novi Sad de meest hoogaangeschreven universiteit van het land." Ter illustratie geeft Hodde aan, dat in Novi Sad het parkeren kan worden betaald door via je mobiele

telefoon je kenteken te sms'en: "Ze hebben geen last van legacy."

Van project naar partnership

Schilder geeft aan dat er verschillende bedrijven zoals Execom actief zijn in meerdere Oost-Europese landen. Ze zijn allemaal gericht op West-Europese opdrachtgevers, maar van echte concurrentie is geen sprake: er is meer dan genoeg te doen. Omgekeerd kan het wel lastig zijn voor het Nederlandse MKB om, nadat besloten is te offshoren, de juiste partner te vinden, zo erkent hij: "Het MKB heeft vaak geen aparte afdeling om eens even rond te reizen en kwaliteitsaudits uit te voeren. Die zoektocht is voor het MKB heel lastig." Hodde en Schilder geven aan dat EZ en de KvK wel regelmatig activiteiten organiseren om inzicht te bieden in verschillende offshore-locaties. Verder is het een kwestie van uitproberen, aldus Schilder: "Begin met een pilotproject. Pas als dat wederzijds goed bevalt, ga je opschalen." Na een aantal projecten, als alles goed verloopt, zegt Hodde, begint er een andere fase, waarin je moet gaan nadenken over de verdere invulling van



de samenwerking. “Als je de beslissing hebt genomen om niet in Nederland verder te groeien, maar groei te realiseren door middel van offshore partnerships, wil je dat de beide software development bedrijven naadloos op elkaar gaan aansluiten, dat je dezelfde testtools hebt en dezelfde documentatiestandaarden rondom projecten. Dan ben je eigenlijk aan het investeren in je offshore partner. Dat is een moeilijke fase: moet je een belang nemen?”

Nu koopt Chess nog diensten in; het bedrijf zou natuurlijk ook zelf een offshore vestiging kunnen opzetten. Maar die optie heeft niet de voorkeur van Hodde: “Wij kunnen bijvoorbeeld nooit zo goed thuis zijn in de lokale universitaire wereld. Je wil dus op zoek naar een vorm van duurzame samenwerking.” Dat die duurzame samenwerking wel mogelijk is, legt Schilder uit aan de hand van de partnerships die Execom heeft met producenten van instrumenten en medische apparatuur: “Met die groep klanten draaien we mee in de jarenlange lifecycle van producten; van specificatie naar ontwikkeling, testen en upgrading.”

Teamwerk

Durft Execom vijf of tien jaar vooruit te kijken? Schilder: “Ja, ik denk dat de spanning tussen de vraag naar IT-diensten en het aanbod van arbeidskrachten blijft bestaan. Niet alleen in Nederland, maar in heel West-Europa. Denk aan de vergrijzing: er zijn steeds minder mensen om meer werk te doen, dus de behoefte aan technologische oplossingen zal toenemen. Dat geldt in het bijzonder voor de healthcare markt. Daarnaast zie ik dat partners – uitbesteders en offshore dienstverleners – zich steeds meer ingraven in elkaars primaire bedrijfsprocessen. Dat betekent inderdaad dat je na verloop van tijd over andere dingen moet gaan praten dan alleen de urenstaat en de factuur. De beperking die wij onszelf opleggen, is dat we niet te hard willen groeien.”

Stel dat na deze publicatie er plotse-ling drie nieuwe klanten aankloppen, ontstaat dan ook voor de offshore softwaredeveloper het probleem dat Chess nu in Nederland heeft, namelijk het beperkt in staat zijn tot het aannemen van nieuwe opdrachten? Schilder: “We hebben dan in ieder

geval een kleiner probleem dan je in Nederland zou hebben. We hebben circa vijftig gekwalificeerde engineers in file, naast de vijftig die we al aan het werk hebben. Nieuwe mensen passen niet altijd direct bij nieuwe opdrachten; softwareontwikkeling is teamwerk. Dus je moet goed uitkijken. Je kunt wel samen met de klant toewerken naar een situatie waarin je bijvoorbeeld na een aantal maanden een goed ingericht team hebt klaarstaan.”

Geen outsourcing of offshoring, maar sourcing

Philips houdt bij de offshore productie van spaarlampen in China rekening met het feit dat de Chinezen na enkele jaren hun spaarlampen zullen namaken. Winst maken moet dus in de tussenliggende tijd. Hoe zit het met intellectueel eigendom in Servië? “De bedrijfscultuur van Execom is goed, je hoeft maar een keer iets verkeerd te doen en je bent out of business,” verzekert Schilder. “Tot nu toe schermen we het compleet af,” geeft Hodde aan, “We gebruiken Execom als toeleverancier. Chess draagt alle risico’s, zelfs voor het uitlopen van projecten. Maar de samenwerking gaat zo goed, dat we in een fase komen waarbij je in elkaar gaat investeren. We hebben hier bijvoorbeeld een open source testomgeving ingericht. Wat gebeurt er wanneer je die deelt met Servië?”

Het is de kern van het sourcingvraagstuk, dat niet gaat over outsourcing of offshoring, maar om het vraagstuk van waar je de juiste kennis kunt vinden en hoe je vervolgens de wereldwijde samenwerking vorm geeft. Hodde geeft als voorbeeld: “Het heeft geen enkele zin dat ze in Servië verstand hebben van parkeren in Amsterdam. Dat kan je niet exporteren, die kennis moet hier lokaal aanwezig zijn. Outsourcing is in dat opzicht eigenlijk een verkeerd begrip. Met het begrip sourcing – wat doe je op welke locatie, hoe en waarom – kom je aanmerkelijk dicht bij de strategie,” aldus Hodde. 

