5 Succesfactoren voor offshoring van IT diensten

Offshoring van it diensten heeft nog vaak een negatieve lading. En een te kleine groep professionals ervaart offshoring als werkelijk positief en is in staat projecten die gebruikmaken van offshoring succesvol te maken. In deze white paper zijn vijf praktische succesfactoren geselecteerd en beschreven die de kans op succesvolle offshoring projecten aanzienlijk vergroten.

Danny Cohen

© 2012 - DC Management & Consulting B.V.

1. Inleiding

Offshoring is om economische reden verplaatsen van werk naar buiten de landsgrenzen. Buiten de landsgrenzen kan - voor Nederlanders - India of het Verenigd Koninkrijk of een booreiland in de Noordzee zijn. Werk verplaatsen naar Engeland levert economisch niet veel op. Arbeid is duurder en een overschot aan bronnen is niet van toepassing. India is goedkoop en heeft bronnen in overvloed.

Vanaf hier wordt met offshoring gerefereerd aan offshoring van informatietechnologie (it) diensten.

De werkdag begint tussen vier en vijf uur 's morgens! U hoeft daar niet fysiek bij te zijn. Terwijl u zich nog een keer omdraait, kunt u erop rekenen dat uw collega's in India ervoor zorgen dat de applicaties blijven draaien. Er wordt volop gewerkt aan het ontwikkelen en testen van nieuwe software. Alle ontdekte fouten worden opgelost en reparaties worden uitgerold.

Halverwege de jaren negentig waren het offshoring pioniers die it en helpdesk activiteiten succesvol verplaatsten naar India. Rond de eeuwwisseling werd het duidelijk dat dit wel eens onomkeerbaar kon zijn. Markt en industrieanalisten voorspelden groei en benadrukten de positieve gevolgen en kansen van offshoring. Het stijgen van de welvaart in offshore landen als gevolg van economische groei door offshoring leidt tot nieuwe afzetmarkten voor luxe consumptieartikelen en industriële producten.

Enkele software ontwikkelaars en andere it-professionals in Nederland zagen de kansen niet en verzetten zich tegen de verandering. Milieuorganisaties herkenden dat toenemende consumptie door stijgende welvaart leidt tot een zwaardere milieubelasting. Desondanks zorgden de economische belangen en de ongebreidelde ambitie van de landen in kwestie ervoor dat offshoring doorzette.

Grote organisaties bleken in staat korte termijn kostenreducties te bewerkstelligen met offshoring en daardoor een betere lange termijn concurrentiepositie te verwerven. Concurrenten konden niet meer achterblijven.

De financiële sector volgde de pioniers. Banken begonnen eind van de vorige eeuw de kostenreductie met out sourcing. Westerse bedrijven als IBM en EDS (tegenwoordig HP) breidden hun basis uit naar India. En Indiase bedrijven zoals Tata en Infosys kwamen naar het westen.

© 2012 – DC Management & Consulting BV

Een ambitieuze bank sterk als zaken en consumentenbank wilde stijgen op de peer group ranking list. Analisten waren duidelijk in hoe dat te bereiken. Ondermeer door de kosten van it naar beneden te brengen. De besluitvorming rondom hoe kostenreductie te bewerkstelligen was lastig.

Het zakengedeelte hakte relatief snel de knoop door: alles – applicatie en hardwarebeheer en personeel – naar een vendor. Een langlopend contract werd afgesloten. Elk jaar moest dezelfde SLA worden gehaald tegen lagere kosten. Na optimalisatie van de processen is de volgende stap om verdere besparingen te realiseren het verlagen van de kosten van arbeid. Activiteiten werden in stapjes naar India verplaatst.

De out sourcing van het consumentengedeelte was lastiger. Eerst werd de it organisatie geoptimaliseerd om aantrekkelijker te worden voor overname. Daarna werden de verschillende it-onderdelen aanbesteed voor out sourcing.Geleerd van het zakengedeelte werden uiteindelijk verschillende onderdelen van de it-afdeling aan verschillende en soms meerdere partijen uitbesteed. Zowel onshore als offshore.

Enkele jaren later werd het zakengedeelte gekocht door een andere bank met een eigen visie op offshoring. Een deel van het werk wordt nu weer in huis uitgevoerd maar dan wel in India door Indiase medewerkers in dienst van de bank. Zo werden de kosten verder verlaagd.

Basisvormen van offshoring:

- Indirecte offshoring - Via uitbesteding aan een onshore leverancier, bijvoorbeeld via out sourcing
- Externe offshoring - Direct aan een offshore leverancier
- Interne offshoring - Eigen offshore afdeling

Een individuele organisatie zal besluiten niet te beginnen aan offshoring of offshoring terug te draaien. Offshoring als begrip en werkwijze zal echter niet verdwijnen.

Nederland heeft ervaring in het voeren van handel met overzeese gebieden. Met deze achtergrond is het realiseren van perfecte offshoring mogelijk en een kans voor het verbeteren van de concurrentiepositie van Nederland. Goede offshoring kan een positieve bijdrage leveren aan de Nederlandse economie op lange termijn.

Omgekeerd zal het niet verder investeren in offshoring een achterstand ten opzichte van andere landen creëren die dat wel doen. Zowel op de markt van offshoring als op de handelsrelatie met landen in opkomst. Een goede handelsrelatie met offshore landen is van belang voor Nederland. In het slechtste geval kan Nederland in een isolement belanden.

© 2012 – DC Management & Consulting BV

Het is even slikken als Tata Steel de Nederlandse trots Hoogovens (Corus) opkoopt. Chinezen die een stuk van de Rotterdamse haven kopen, worden achterdochtig aangekeken. Begrijpelijk maar tegenhouden of daarna minder hard meewerken aan succes kan wel eens de verkeerde keuze zijn. De kansen zitten in het beste ervan maken en eruit halen wat erin zit.

Het delen van een aantal offshoring succesfactoren en ervaringen kan worden gezien als een bescheiden bijdrage in het verbeteren van offshoring. Het toepassen van de offshoring succesfactoren is wat werkelijk het verschil maakt.

De uitdagingen die in Nederland worden ervaren, worden uitvergroot en geprojecteerd op offshoring. Grote en kleine projecten in Nederland hebben meestal identieke uitdagingen. En meestal is het gebrek aan communicatie de grote boosdoener. Of het nu gaat om het helder beschrijven van wat er verwacht wordt of het luisteren naar verborgen boodschappen. Zenden en ontvangen, vertellen en interpreteren, afstemmen en aannemen.

Natuurlijk zijn er altijd en overal allerlei communicatieproblemen: afstand, tijdverschillen, minder goede telefoonverbindingen, hoeveelheid mensen in een vergadering, achtergrondgeluid, dialecten en woordkeuze. Het is niet correct dat toe te wijzen aan offshoring. Communicatie vereist overal en altijd fine tuning totdat het optimaal is. En dan nog zijn er incidentele gevallen van miscommunicatie. In puur Nederlandse projecten waar iedereen op dezelfde gang zit. Waar dagelijks meerdere afstemmingen en overleggen zijn. Waar communicatiespecialisten bij zijn betrokken. Waar alles netjes wordt vastgelegd. Daar gaat het nog regelmatig mis.

Offshoring is zelden de oorzaak van mislukte projecten. Offshoring kan als aanleiding worden aangegrepen om een falende organisatie of een falend projectteam te verhullen.

5 Succesfactoren:

- Verplaats je in de ander en begrijp wat de ander drijft
- Zorg dat afspraken héél duidelijk zijn
- Degene die het geld beheert en uitbetaalt, stelt de regels
- Doe het maximale om offshore collega's te betrekken
- Vind de optimale on en off site verhouding

© 2012 – DC Management & Consulting BV

2. Verplaats je in de ander én begrijp wat de ander drijft

Nederlanders zijn voorstanders van directe communicatie wat door buitenlanders niet altijd gewaardeerd wordt. Nederlanders zien directheid als een goede eigenschap en verwachten dat daarom ook van hun relaties uit andere culturen. De truc is het overwinnen van de gedachte dat wat wij goed vinden ook goed is in de ogen van relaties uit andere culturen. Directheid kan een goede eigenschap zijn. En het is een nog betere eigenschap het effect van directheid op een ander te kunnen schatten. En hoe het maximale te bereiken met communicatie. Botte uitspraken leiden tot onnodige polarisatie die lokaal tot kortdurende voordelen kunnen leiden. Op de lange termijn heeft dat nadelige invloed op verhoudingen. Een klap in het gezicht doet de ontvanger misschien gehoorzamen maar wordt nooit vergeten.

Als westerling in een "veel-sterren" hotel in Hyderabad word je als koning behandeld. Drie of soms meer serveerders draaien om je heen in het restaurant om je verblijf maar zo aangenaam mogelijk te maken. Zij hebben niet in de gaten dat je misschien aan één volle beker koffie op tafel voldoende hebt. Jij bent op dat moment het belangrijkste in hun leven en je krijgt de indruk dat je in goede handen bent. Het is hun cultuur en je respecteert het. Heerlijk!

Een iets gezette en duurgeklede Indiër wandelt het restaurant binnen. Alle serveerders – die drie van jou en die eenentwintig van andere gasten – trekken weg en gaan in een kringetje om de tafel van de nieuwe gast staan. Opeens sta je niet meer in het middelpunt van de belangstelling en lukt het ook niet meer de aandacht van een serveerder te trekken voor een verse beker koffie. Je wereld stort in!

… wordt vervolgd

De Indiase cultuur is bijzonder en zó anders als de Nederlandse. En toch een Indiër is niets menselijks vreemd en heeft dezelfde primaire behoeften als ieder ander mens op deze wereld. Eten en warmte en veiligheid en een dak boven het hoofd. En onderschat de next level satisfiers niet: sociale acceptatie, status en ontwikkeling en groei.

© 2012 – DC Management & Consulting BV

Piramide van behoeften (Maslow)

Net als een project eenmaal goed op de rit is, vertrekt de lead developer omdat zij een andere uitdaging heeft in een ander project als architect of projectleider.

Een eye-opener voor mij was de toelichting van een Indiase projectleider op het hoge verloop in de Indiase it-industrie en ons project.

De Indiase it-industrie ontwikkelt razend snel met als gevolg dat jonge Indiërs snel moeten doorstromen. En velen lukt dat heel goed. De schaduwkant is dat een jonge it-er in India naast zijn werk zich ook moet concentreren op snelle groei. En niet alleen omdat hij ambitieus is. Het is bijna een vernedering als hij niet in dezelfde snelheid carrière maakt als zijn collega's waarmee hij zijn loopbaan is begonnen. Als dat niet lukt dan leidt dat tot uitstoting uit de sociale groep. Opeens mag hij lunchen aan een andere tafel of zelfs in een andere ruimte.

Ja, toen ik dat doorhad, begreep ik waarom dingen gaan zoals ze gaan. En dat het niet aan factoren ligt waar ik zelf invloed op heb.

Twee maanden na zijn openhartige toelichting vertrok de projectleider … nieuwe kansen. Gelukkig bood de vrijgekomen positie de ruimte aan een nieuwe projectleider. En de nieuwe projectleider doet het prima en ik weet dat ook zij snel wil doorstromen.

Het verplaatsen in een ander om goed te begrijpen wat de ander drijft en daar een gemeenschappelijk resultaat uit te halen, verhoogt de kans op succes. Als jonge projectmedewerkers gebaat zijn bij snelle groei dan zijn ze zeker geïnteresseerd in goede referenties en succesverhalen die ze aan hun cv kunnen toevoegen. Het project is gebaat bij een goed eindresultaat binnen de gestelde tijdslijnen en beschikbaar budget. Een duidelijke win-win die maar het best bij de start uitgesproken kan worden.

© 2012 – DC Management & Consulting BV

Het is mooi en hartverwarmend te zien hoe een verlegen software ontwikkelaar aan het begin van het project uitgroeit tot een out going lead developer. Bij zijn afscheid betuigt hij eeuwige dankbaarheid voor geboden kansen en opgedane ervaring. Zijn toekomst zit wel goed en het project heeft maximaal geprofiteerd.

Het is niet altijd op groei gericht. Er kunnen ook andere motieven spelen die van invloed zijn. Zich verplaatsen in een ander kan dan ook helpen om begrip voor de situatie te krijgen en in oplossingen te denken.

De it-industrie in India concentreert zich in een aantal it-centra. Onder andere: Mumbai, Bangalore, Chennai, Pune, Hyderabad, Gurgaon (Delhi). De jonge en aspirant it-er trekt weg uit zijn of haar home town om te studeren en carrière te maken in een van de grote it-centra. Op enig moment gaat hij of zij trouwen of krijgt kinderen. Het ligt niet voor de hand dat dit allemaal in de buurt van een it-centrum gebeurt. Reizen hoort erbij en soms wel twee dagen met de trein voordat je vrouw en pasgeboren kindje weer ziet. Ik kan me nog herinneren dat toen mijn kinderen geboren werden ik een jaar lang elke dag snel naar huis wilde om te genieten. En ik woonde toen op tien minuten van mijn werk. Het is niet zo moeilijk je in te leven in hoe een Indiër zich in een vergelijkbare gezinssituatie zal voelen als hij voor het eerst in twee maanden op het punt staat naar zijn home town af te reizen en een Nederlander komt op de proppen met defects die nog even gerepareerd moeten worden.

Antwoorden op de onderstaande vragen kunnen helpen een completer beeld te krijgen:

- Van hoeveel Indiase collega's kent u daadwerkelijk de gezinssituatie?
- Hoe lang moeten ze reizen om op het werk te komen?
- Zijn ze getrouwd of gaan ze trouwen?
- Kinderen?
- Waar wonen partner en kinderen?
- Leven de ouders nog en hebben zij verzorging nodig?
- Zijn uw offshore collega's Sikh of Hindoe of Moslim of Christen?

Het lijkt simpel. En misschien is het dat dit soort momenten ervaren moeten worden om ze daadwerkelijk te doorzien.

Zo ook kennis van de hiërarchische verhoudingen in een Indiase organisatie en het effect op het gedrag van individuen kunnen in het voordeel van het project dat gebruik maakt van offshoring worden gebruikt. Als het duidelijk is kunnen de grenzen worden opgezocht zonder erover heen te gaan.

© 2012 – DC Management & Consulting BV

Ik vind het leuk om dwars door hiërarchische structuren heen te breken zonder al teveel schade aan te richten. In team meetings met Indiase ontwikkelaars, testers, project managers, team leads en line management richt ik me vooral op de ontwikkelaars en testers. Enerzijds levert dat enorm veel respect en dankbaarheid op van de collega's die het werkelijk moeten doen. En anderzijds verkneukel ik me aan de verbaasde en soms zure gezichten van het aanwezige management die even ietsje minder aandacht krijgt en op dat moment niks te zeggen heeft. Ik realiseer me maar al te goed dat als ik weer vertrokken ben de oorspronkelijke sociale structuren direct in ere worden hersteld. De "chiefs" hebben uiteindelijk niets verloren. De winst is het respect en de inzet van de "indianen".

Deze offshoring succesfactor vergt veel van de persoon die het wil toepassen. Allereerst moeten de persoonlijke eigenschappen aanwezig zijn of worden ontwikkeld om zich in een ander te kunnen verplaatsen. En daarnaast moet de persoon ook nog in staat zijn om te herkennen wat de ander precies drijft.

De belangrijkste persoonlijke eigenschappen om zich te kunnen verplaatsen in een ander:

- Zelfkennis
- Observatievermogen
- Inlevingsvermogen
- Respect

De belangrijkste motieven om op te letten bij wat een ander drijft:

- Middelen die bijdragen in het voorzien in primaire behoeften
- Persoonlijke ontwikkeling en acceptatie en sociale contacten
- Afkomst en persoonlijke gezinssituatie
- Hiërarchische structuren en afhankelijkheden

Empathie is een persoonlijke eigenschap die positief bijdraagt aan het sneller oppikken van wat de ander drijft en bezighoudt.

© 2012 – DC Management & Consulting BV

Daarom voor alle zekerheid wat minder zal bijdragen:

- Negeren van verschillen
- Laten zij zich maar in mij verplaatsen
- Hier heb ik echt geen tijd voor
- Straks nemen ze mijn baan nog over

Als empathie niet tot de persoonlijke kernwaarden behoort dan zal succes in het samenwerken met vreemde culturen op basis van andere eigenschappen kunnen worden gerealiseerd. Bijvoorbeeld door gebruikmaking van macht en geld. Het is bewezen dat offshoring gebaseerd op basis van macht en geld minder duurzaam schijnt te zijn.

© 2012 – DC Management & Consulting BV

3. Zorg dat afspraken héél duidelijk zijn

Tijdens mijn eerste bezoek aan India had ik een kamer in een goed hotel. Er kwam bruin water uit de badkraan. Kan gebeuren dus 's ochtends even melden: "er komt bruin water uit mijn badkraan". Het zou worden opgelost. 's Avonds geen bruin water meer … helemaal geen water meer. Mijn probleem was verholpen!

Dit is natuurlijk een surrealistisch voorbeeld. Het toont wel heel goed aan dat duidelijke communicatie in het aangeven van verwachtingen van essentieel belang is om de gewenste doelen te bereiken.

Afspraken zijn iets tussen twee of meerdere partijen en voor alle partijen moeten de afspraken duidelijk zijn. Twee personen kunnen een afspraak met elkaar maken. Ervaart de ene persoon de afspraak zoals de andere persoon die percipieert?

Offshoring vereist héél duidelijke afspraken. Er is over het algemeen minder ruimte voor een iteratief proces. "Laten we maar wat proberen en kijken of het goed komt" is bij offshoring een minder goede aanpak.

Een traditioneel software ontwikkelproces is gericht op het leveren van:

- business requirements
- oplossing
- functionele specificaties
- technische specificaties
- code

En het resultaat zal getest moeten worden.

Offshoring rukt verder op. Zowel qua volume als in de keten van het ontwikkelproces. Eerst was offshoring gericht op coderen (programmeren). Al snel werd applicatieontwerp ook overgedragen. Tegenwoordig zit de grens bij functionele specificaties en lopen mijn Indiase collega's mee in het verzamelen van business requirements. Offshoring in de testketen is al volledig doorgevoerd en geaccepteerd.

Elk schakelpunt in de keten vergt overdracht en duidelijke afspraken. De afspraken zijn minimaal gericht op:

- producten - wat wordt opgeleverd en wat zijn de acceptatiecriteria
- tijdslijnen en mijlpalen - wanneer wordt wat opgeleverd
- budget - hoeveel gaat dat kosten

© 2012 – DC Management & Consulting BV

De kernboodschap is: vertel precies wat verwacht wordt en probeer zo weinig mogelijk aan de interpretatie van een ander over te laten. Het is een klinische benadering van het maken van afspraken.

Stop! Even een stapje terug. Het bovenstaande is duidelijk en biedt de grootst mogelijke kans op succes. Maar is dit wel gewenst en waar Nederlanders goed in zijn? Nederlanders willen niet alles in detail uitschrijven. En als het wordt geprobeerd, blijkt vaak dat het niet de best ontwikkelde competentie te zijn. Met andere woorden een andere aanpak is wenselijk en dan een aanpak met vergelijkbare garanties op succes.

Duidelijkheid is dan nog steeds een doorslaggevend aspect. De duidelijkheid is niet zozeer gebonden aan vooraf duidelijke specificaties opgelegd door een Nederlandse ontwerper ter uitvoering van een Indiase ontwikkelafdeling. De duidelijkheid zit in het vinden van overeenstemming over de specificaties. De voordelen zijn:

- De Nederlandse ontwerper hoeft niet alles tot in detail te beschrijven
- De Indiase ontwikkelaars kunnen meedenken in het tot stand komen van het ontwerp
- Meedenken en overdracht gaan naadloos in elkaar over

Deze manier van samenwerking vergt vaardigheden als spreken en luisteren aan beide kanten. Het lijkt dat deze vaardigheden beter worden beheerst dan vaardigheden als goed schrijven en lezen.

- Goed: boodschappen overbrengen en ontvangen via mailtjes
- Beter: boodschappen overbrengen en ontvangen in een telefoongesprek
- Best: boodschappen overbrengen en ontvangen in een face to face contact

© 2012 – DC Management & Consulting BV

Tijdens een groot project dat onder behoorlijke tijdsdruk uitgevoerd moest worden, zijn een subject matter expert en ik naar Mumbai vertrokken om het ontwikkelteam te ontmoeten. Voorafgaand was een Solution Definition opgesteld en gedeeld met het Indiase ontwikkelteam. Het bezoek was tweeledig. Enerzijds was het bezoek om kennis te maken en anderzijds om elkaar te helpen met het begrijpen van hoe het ontwerp eruit moest zien voor maximaal succes. De professionaliteit van het ontwikkelteam was goed. Een goed uitgebalanceerd team. Alle disciplines vertegenwoordigd in een goede mix van junior en senior medewerkers. Het was mijn taak het belang en de urgentie van het project te benadrukken en afspraken te maken met senior en project management. De afspraken lagen op het vlak van tijdslijnen en commitments. Ook afspraken over hoe om te gaan met veranderingen tijdens het proces. De taak van de subject matter expert was het overbrengen van de oplossing en toelichten van functionaliteit. In sessies met subteams is de subject matter expert de diepte in gegaan om de details met het ontwikkelteam door te nemen. Samen hebben we in een afsluitende talk back session kunnen constateren dat het team het belang en de oplossing begreep. Met een goed gevoel hebben we afscheid genomen en zijn vol vertrouwen teruggekeerd naar Nederland. In Nederland is een start gemaakt met functionele specificaties door twee Nederlandse ontwerpers met hulp van twee Indiase ontwerpers. Tegelijkertijd is het technische team aan de slag gegaan met het voorbereiden van infrastructuur en applicatie architectuur.

Het project was van begin tot eind een succes. Verbeterpunten zijn er natuurlijk altijd. Dit project beschouw ik nog steeds als het voorbeeld van perfecte offshoring.

Aandachtspunten voor duidelijke afspraken:

- Goede voorbereiding
- Optimale teamsamenstelling
- Face to face kick off
- Persoonlijke kennisoverdracht en uitwisseling
- Talk back sessies
- Goede afspraken over het ontwikkelproces
- Goede afspraken over planningen
- Goede afspraken over veranderingen gedurende het project

Het is benadrukt dat duidelijkheid over verwachtingen en afspraken de sleutel tot succes is.

© 2012 – DC Management & Consulting BV

4. Degene die het geld beheert en uitbetaalt, stelt de regels

De succesfactor "degene die het geld beheert en uitbetaalt, stelt de regels" is redelijk simpel. In tegenstelling tot de twee voorgaande en de volgende succesfactoren valt hier niet zoveel aan toe te voegen. Het vervolg op de eerder beschreven ervaring over de serveerders in het hotel in Hyderabad maakt het duidelijk.

vervolg …

De nieuwe gast die alle aandacht krijgt ten koste van alle andere gasten blijkt helemaal geen gast. Hij is de eigenaar van het hotel. Net even belangrijker omdat hij het salaris vaststelt en uitkeert en zichtbaar geniet van de status en macht die hij daardoor geniet

Gasten of klanten zijn in India belangrijk én de baas is belangrijker.

Een offshore leverancier zal niet in beweging komen zolang de opdrachtgever niet de beschikking heeft over het budget. Het is realistisch te verwachten dat het niet in alle organisaties is te regelen dat de opdrachtgever de finale budgethouder is. Een ervaren opdrachtgever zal budgetverantwoordelijkheid afdwingen of met het management afspraken maken over een - al dan niet beperkte - gedelegeerde verantwoordelijkheid.

Onderdeel van budgetverantwoordelijkheid is het onderhandelen over de prijs en wat ervoor gedaan wordt. Onderhandelen in offshoring is een activiteit die respect afdwingt bij leveranciers. Het demonstreert dat de opdrachtgever werkelijk zelf het geld beheert. Een goede huisvader geeft niet zo maar geld weg. Onderhandelen over de prijs binnen monstercontracten lijkt niet mogelijk, immers de prijsafspraken zijn centraal vastgelegd. Het is de moeite waard om het in ieder geval te proberen. Als de leverancier niet wil, is wisselgeld verdiend om op andere zaken te onderhandelen, bijvoorbeeld: flexibele werktijden en locaties, aantal veranderingen zonder consequenties, oppakken van extra werk niet direct gerelateerd aan het project, goodwill en commitment. Het creëert een meerwaarde op de investering.

Aandachtspunten om aan het stuur te blijven:

- Bezit het projectbudget alsof het je eigen geld is
- Wees een goede boekhouder
- Onderhandel over prijs en de op te leveren producten

© 2012 – DC Management & Consulting BV

5. Doe het maximale om offshore collega's te betrekken

Betrokkenheid van projectmedewerkers bij het eindresultaat is een factor van belang. Het vergroten van betrokkenheid is essentieel en een uitdaging bij het samenwerken over grote afstanden.

Gedurende een offshoring traject voor de ontwikkeling van een nieuw administratiesysteem voor het managen van chartaal geld uitgifte naar en inname van grote afnemers in Nederland hebben we goed nagedacht over hoe onze offshore collega's in India te betrekken. Het te ontwikkelen systeem ondersteunt een fysiek proces waar redelijk goed een voorstelling bij is te maken. De Nederlandse en de Indiase in Nederland aanwezige projectmedewerkers hebben een rondleiding gekregen in een geldtel en distributiecentrum. Dat is een imposante ervaring; het zien van veel fysiek geld maakt nog steeds meer indruk dan het praten of lezen over grote bedragen. De collega's in India hadden daar minder aan. Tijdens een kick off bezoek hebben we het offshoring team in India maximaal betrokken door het proces zo identiek mogelijk na te bootsen. Het gebruikmaken van kleine projectgerelateerde attributen - kleine en grote geld seal bags, stortingsformulieren - maakte het voor de offshoring collega's tastbaarder.

De beste manier om offshore projectmedewerkers te betrekken is het overbrengen en creëren van enthousiasme en het realiseren van een teamgevoel. Wederom is dit niet anders dan in onshore project met de extra uitdaging dat offshore collega's niet bij je aan tafel zitten. Het effectiefst is als de offshore collega's in de ogen gekeken kan worden. De kosten van een reisje om enthousiasme en een teamgevoel te bewerkstelligen zijn verwaarloosbaar in vergelijking met de baten. Het is dan ook slecht koopmanschap te bezuinigen op reizen.

Twee rekenvoorbeelden.

Projectbudget 500.000 EUR. Drie reizen van ieder vijf werkdagen. Kosten maximaal 10.000 EUR. Twee procent van het projectbudget.

Project budget 3.000.000 EUR. Acht reizen van ieder vijf werkdagen. Kosten maximaal 25.000 EUR. Minder dan een procent van het projectbudget.

Zonder cijfers om het mee te onderbouwen is de verwachting dat de kans op succes inclusief het voorkomen van budgetoverschrijdingen met minimaal 50% stijgt door te reizen in het kader van een project.

© 2012 – DC Management & Consulting BV

Het creëren van betrokkenheid is één, het vasthouden van betrokkenheid van het offshore team is twee en vergt een continue scherpheid en inspanning. Een activiteit die te vaak wordt onderschat. Een enkel bezoekje is niet voldoende. Misschien is het wel nodig om elke dag iets aan communicatie te doen gericht op het op peil houden van de betrokkenheid en het teamgevoel. Verslapping ligt op de loer.

Periodieke nieuwsbrieven waarin informatie wordt verzameld en vervolgens over de mail aan een grote groep wordt gecommuniceerd, is een mogelijkheid. En soms kan het zelfs niet anders. Dan is het verstandig te streven naar een eenvoudig format.

Mijn indruk en ervaring zijn dat het beste is om in zo kort mogelijke lijnen en zo snel mogelijk te communiceren. Een belangrijk bericht van een business stakeholder met een korte toelichting direct doorsturen. Een goede actie zo spoedig mogelijk belonen met een dank mail. Een slecht bericht gebruiken om een hart onder de riem te steken en het goede werk te benadrukken. Het zijn slechts een paar voorbeelden.

Het fenomeen suboptimalisatie kan succes in de weg staan en is een veelvoorkomend verschijnsel bij projecten waar meerdere teams samenwerken. Het binnen het project continu stellen van randvoorwaarden, het eenzijdig benoemen van onderlinge afhankelijkheden, het opvoeren van risico's gerelateerd aan het mogelijk falen van collega teams zijn desastreus. Het wijzen naar andere teams zonder te kijken wat het team zelf kan doen, is een valkuil voor ieder project. Een dergelijk manier van "samenwerken" is tegengesteld aan het creëren van teamgevoel en betrokkenheid en enthousiasme.

Offshoring vergroot de kans op suboptimalisatie. Teams worden bemand door verschillende vendors met verschillende commerciële belangen.

Het voorkomen van suboptimalisatie en het betrekken van alle teams in het eindresultaat vergroot de kans op succes. De kunst is om iedere projectmedewerker te overtuigen dat samenwerking beter is dan zelf het beste resultaat neer te zetten en het eigen erf schoon te houden. Als een individuele schakel binnen de keten perfect werkt maar om de schakel heen werkt het minder goed - ondanks alle opgevoerde randvoorwaarden en gemelde afhankelijkheden - is het een gezamenlijk falen. Het enige wat het "perfecte" team kan zeggen en waar uiteindelijk niemand iets aan heeft, is: "we hebben er toch voor gewaarschuwd". Het aanmoedigen en benadrukken van het belang van persoonlijk leiderschap binnen het project management team is een kansrijke optie om suboptimalisatie tegen te gaan. Zodra twee teams die met elkaar moeten schakelen naar elkaar gaan wijzen zal een leider – en het liefst aan beide kanten één – moeten opstaan en het initiatief nemen het samen met de ander op te lossen.

© 2012 – DC Management & Consulting BV

Een harmonieus samenwerkingsmodel gebaseerd op de emotional bank account metafoor (Stephen Covey) is esthetisch het mooiste wat er is. Men zal eerst moeten storten om iets op te kunnen nemen. Als alle teams binnen een programma of project hiervan overtuigd zijn en er naar handelen dan zal de kans op succes exponentieel toenemen. De betrokkenheid zal maximaal zijn en iedere individuele projectmedewerker onshore en offshore zal zich vereenzelvigen met het groepsresultaat: win-win.

Aandachtspunten voor betrokkenheid:

- Creëren van inhoudelijke betrokkenheid en enthousiasme
- Reizen voor face to face momenten
- Vasthouden van betrokkenheid
- Streven naar gemeenschappelijk succes

De bovenstaande aandachtspunten voor betrokkenheid dragen bij aan het maximaliseren van de betrokkenheid van offshore collega's in een project.

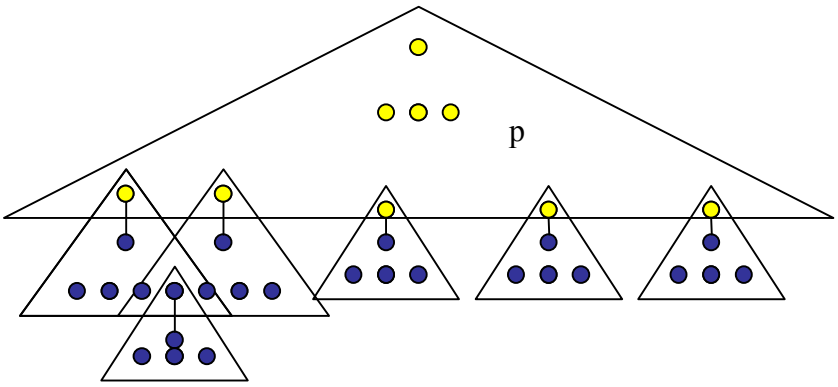
© 2012 – DC Management & Consulting BV

6. Vind de optimale on en off site verhouding

De nummer vijf in dit rijtje van offshoring succesfactoren gaat over de manier hoe een project dat gebruik maakt van offshoring optimaal ingericht kan worden. De nadruk ligt op de locatie van resources om de communicatie tussen onshore en offshore en tussen de verschillende disciplines in het project te verbeteren. Er is niet één voorgeschreven wet hoe dit te doen. De optimale inrichting is afhankelijk van de grootte van het project en de ervaring die het team heeft in het werken in dit soort constructies.

Een voorbeeld. Projectbudget 2,2 miljoen EUR. Een centraal team voor programma en solution en test management (p), twee subteams die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling en het testen van kernfunctionaliteit (user interface en server - k), drie subteams die aanpassingen verrichten in bestaande ondersteunende systemen (s) en een subteam dat verantwoordelijk is voor infrastructurele invoering en toekomstig beheer (i).

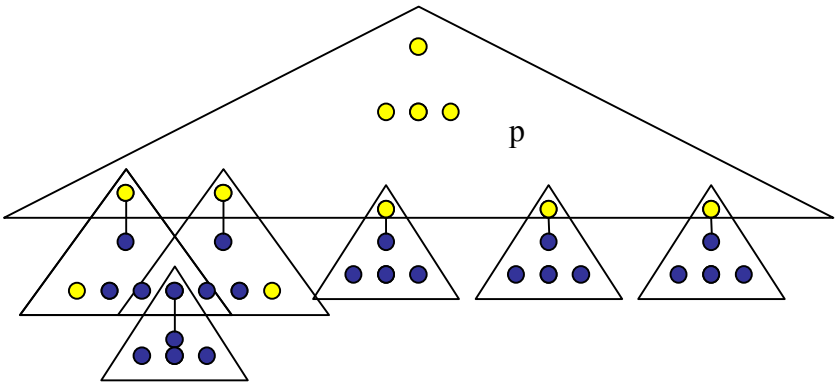
Optie 1



Elk team, met uitzondering van team (i), heeft een onshore vertegenwoordiger en hebben zitting in het kernteam. De gele bolletjes zijn on site resources in Nederland, de blauwe bolletjes zijn off site resources in bijvoorbeeld India.

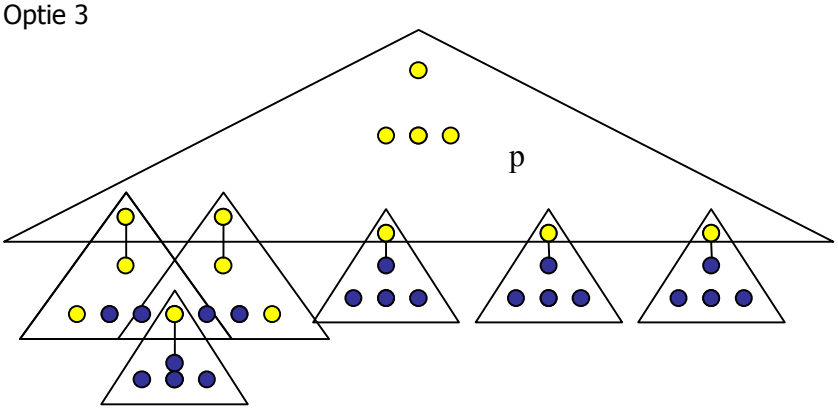
© 2012 – DC Management & Consulting BV

Optie 2



Optie 2 is als optie 1 met een offshore ontwerper en/of ontwikkelaar on site.

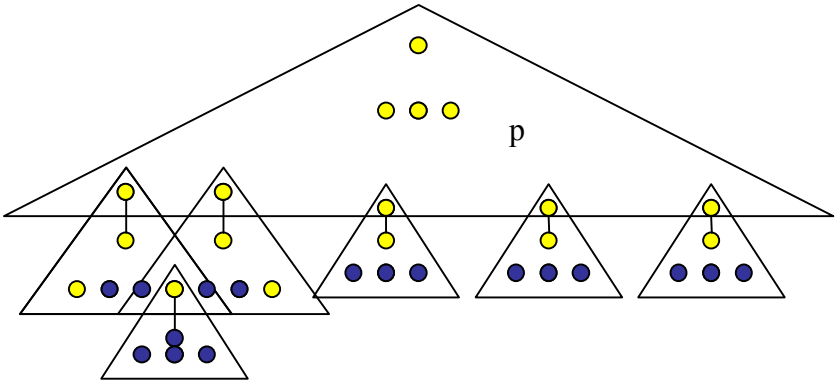
Optie 3



Optie 3 is als optie 2 met een offshore architect on site voor de teams die kernfunctionaliteit ontwikkelen.

Optie 4

© 2012 – DC Management & Consulting BV



Optie 4 is als optie 3 met offshore architect voor alle teams on site.

Voor alle opties geldt dat de on site vertegenwoordigers per team het schakelpunt zijn naar de eigen offshore teamleden. Optie 1 en optie 4 zijn de uitersten in een offshoring constructie. Optie 1 is de optie waar geen vertegenwoordiging van het offshore team on site is. Optie 4 is de optie waar een maximale vertegenwoordiging van het offshore team on site is.

Het heeft geen onderbouwing nodig dat bij vormen afgeleid van optie 4 uit bovenstaand voorbeeld de linking pin theorie verder is doorgevoerd en dat communicatie directer wordt en dat ruis maximaal voorkomen kan worden.

De mate van on site vertegenwoordiging door het offshore team is afhankelijk van de grootte van het offshore team en de mate dat hiermee rekening is gehouden in het budget. Ervaringcijfers demonstreren dat 10% on site versus 90% off site voor offshore teams een goede verhouding lijkt die de kans op succes van offshoring verhogen.

Het is benadrukt dat alle opties mogelijk zijn en uiteindelijk succes niet in de weg staan. Ook grote programma's kunnen worden ingericht volgens optie 1 en succesvol zijn. Andere succesfactoren zullen dan nadrukkelijker aandacht vergen.

De opties kunnen ook als een groeimodel worden gehanteerd. Een organisatie met minder offshoring ervaring kan starten met optie 4 en groeien richting optie 1 naarmate ervaring met offshoring toeneemt.

© 2012 – DC Management & Consulting BV

Offshoring volgens de constructie van optie 1 is moeilijk maar mogelijk. Tegelijkertijd is een waarschuwing op zijn plaats. Optie 1 in combinatie met organisatorische reisbeperkingen van on site naar off site en andersom maakt het de minst bevredigende vorm van offshoring. Het gevaar is dat meerdere succesfactoren genegeerd worden en dat steeds minder projecten succesvol zullen zijn. De betrokkenheid van zowel medewerkers bij de eigen organisatie als van medewerkers bij de offshore partijen gaat afnemen en het personeelsverloop zal toenemen. De kans is aanwezig dat de continuïteit van de hele organisatie in gevaar komt.

Aspecten die van invloed zijn op het bepalen van de juiste on site off site verhouding:

- Projectgrootte
- Ervaring met offshoring
- Nieuwe ontwikkeling of onderhoud
- Type werkzaamheden
- Toepasbaarheid andere succesfactoren

De juiste verhouding on site en off site resources bij offshoring is medebepalend voor het succes.

© 2012 – DC Management & Consulting BV

7. Afsluiting

Offshoring is een leuke en uitdagende vorm van uitbesteding die niet meer weg te denken is uit de it-industrie. En met de juiste instelling en aandacht kan offshoring altijd succesvol zijn.

5 Succesfactoren voor offshoring van IT diensten:

- Verplaats je in de ander en begrijp wat de ander drijft
- Zorg dat afspraken héél duidelijk zijn
- Degene die het geld beheert en uitbetaalt, stelt de regels
- Doe het maximale om offshore collega's te betrekken
- Vind de optimale on en off site verhouding

De in deze white paper beschreven offshoring succesfactoren kunnen ieder afzonderlijk of in delen of in combinatie een positieve bijdrage leveren aan het verbeteren van offshoring. Een aantal offshoring succesfactoren kunnen zonder kosten worden toegepast. Anderen vergen extra kosten. Ondanks de wijsheid dat kosten voor de baten uitgaan, is in de huidige economische situatie (2011/2012) versobering over de hele linie zichtbaar. Extra kosten maken om succesfactoren te effectueren, is daarom niet vanzelfsprekend. Het één hoeft het ander gelukkig niet uit te sluiten. Bijvoorbeeld reisbeperkingen maken het lastiger om offshoring succesvol te maken maar niet onmogelijk.

Het vinden van plezier om met de omgevingsbeperkingen van offshoring iets te maken, is het begin van succes.

© 2012 – DC Management & Consulting BV

Over de auteur:

Danny Cohen - oprichter van DC Management & Consulting - heeft ruime ervaring als consultant, ondernemer en programma en project manager.

Eind jaren negentig van de vorige eeuw heeft hij voor een van zijn ondernemingen voor het eerst software laten ontwikkelen in India. Vanaf dat moment is het laten uitvoeren van software ontwikkeling in India een succesvol onderdeel van zijn activiteiten gebleven.

De laatste jaren heeft Danny zich gespecialiseerd in Business-IT Alignment en IT Delivery in grote en complexe organisaties.

Zijn activiteiten bij het verbeteren van samenwerking in programma's en grote projecten in complexe organisaties waar offshoring een gegeven is, wordt door zijn relaties en opdrachtgevers als een toegevoegde waarde ervaren.

Over DC Management & Consulting:

DC Management & Consulting is Februari 2011 opgericht. Kernactiviteit van DC Management & Consulting is het intensief begeleiden van complexe organisaties bij het inrichten en uitvoeren van:

- Business en IT Alignment
- IT Strategy en Architecture
- IT Category en Vendor Management
- IT Delivery

De dienstverlening van DC Management bestaat uit:

- Management
- Consulting
- Innovation
- Training & Coaching

© 2012 – DC Management & Consulting BV