

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

Making the invisible visible

*Gevalstudie van Belgische bedrijven omtrent
outsourcing van IT naar India*

Steffy Huysmans & Ellen Sano

Masterproef voorgedragen tot het bekomen
van de graad van:

Master in de Toegepaste Economische
Wetenschappen – Bedrijfskunde

Promotor: Vesna Stavrevska

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

Making the invisible visible

*Gevalstudie van Belgische bedrijven omtrent
outsourcing van IT naar India*

Steffy Huysmans & Ellen Sano

Masterproef voorgedragen tot het bekomen
van de graad van:

Master in de Toegepaste Economische
Wetenschappen – Bedrijfskunde

Promotor: Vesna Stavrevska

VOORWOORD

Na het schrijven van deze thesis kunnen we terugblikken op een zeer interessant laatste jaar. Het onderwerp dat we kozen heeft ons helemaal ingenomen en we hebben hierdoor ook vele boeiende personen kunnen spreken. Het is niet vanzelfsprekend om een werk waarin heel veel tijd en moeite geïnvesteerd wordt te combineren met buitenschoolse activiteiten, het familieleven en sociale activiteiten. Daarom zouden we onze dank willen uiten aan verschillende personen.

Eerst en vooral zouden we onze ouders willen bedanken die ons de mogelijkheid gaven om deze studie aan te vangen. In de loop van de voorbije vier jaar hebben zij ons hier steeds volop in gesteund en gaven zij ons hun volste vertrouwen. Het is dankzij hen dat we deze thesis konden vervolledigen.

Daarnaast gaat onze dank uit naar onze promotor, Vesna Stavrevska. Zij was sinds ons eerste gesprek, nog voor de start van het academiejaar, zeer enthousiast over onze thesiskeuze. Hoewel zij het werk voornamelijk beoordeelde en mee brainstormde, voelde zij voor ons echt aan als een derde groepslid. Mede dankzij haar hebben wij de juiste contacten kunnen leggen en waren we steeds bereid om ons meer en meer in het onderwerp te verdiepen.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar de specialisten omtrent India en/of outsourcing die we hebben kunnen ontmoeten: Han Wijns, Guido Doucet en Kris Wijnants. Zij hebben ons de basis gegeven over dit onderwerp, van waaruit we veel hebben geleerd. Hierbij horen uiteraard ook alle geïnterviewde bedrijven die zich voor ons openstelden en ons graag ontvingen.

Ten slotte zouden we onze familie en vrienden willen bedanken voor het nalezen van dit werk en hun oprechte interesse hierin.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	4
Inhoudsopgave.....	5
Lijst van figuren.....	9
Inleiding.....	10
Hoofdstuk 1: Introductie in de materie	11
1 India	11
1.1 India in een notendop	11
1.2 BBP & economie	13
1.3 Cultuur & religie	14
1.4 Uitdagingen	16
2 Outsourcing	17
2.1 Outsourcing	17
2.2 Offshoring.....	17
2.3 Offshore outsourcing.....	17
2.4 Global sourcing.....	18
3 IT-services, BPO en KPO	19
3.1 IT-services.....	19
3.2 BPO	19
3.3 KPO	19
4 De IT-sector in India.....	20
4.1 Stimulansen	20
4.2 Indische spelers	20
4.2.1 Infosys.....	20
4.2.2 Wipro.....	20
4.2.3 Tata Consultancy Services (TCS)	20
4.2.4 Andere	21

4.3	Globale spelers	21
4.3.1	IBM	21
4.3.2	Accenture	21
4.3.3	Atos Origin	21
4.3.4	Capgemini	21
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie		22
1	Hoe gebeurt de outsourcing: captive of samenwerking met derde partij?	22
1.1	Captive: direct investment	22
1.2	Samenwerking met een derde partij.....	23
2	Welke taken worden geoutsourcet?	24
3	Waarom India?	24
4	Overzicht Indische IT-steden	26
5	Drivers	27
5.1	Kostenreductie	27
5.2	Kwaliteit.....	28
5.3	Beschikbaarheid van hoogopgeleide werkkrachten	28
5.4	Productiviteit	29
5.5	Kennis van de Engelse taal	29
5.6	Focus op kernactiviteiten	29
5.7	Versnelde time to market.....	30
5.8	Flexibiliteit	30
5.9	Besluit	31
6	Knelpunten	32
6.1	Extra kosten.....	32
6.2	Offshore risico's.....	32
6.3	IE, data protection en andere.....	33
6.4	Change management	33
6.5	Tijd.....	33

6.6	Afstand	34
6.7	Cultuur & taal	35
6.8	Infrastructuur	36
6.9	Moving talent	37
Hoofdstuk 3: Vergelijkende studie: Belgische bedrijven		38
1	Inleiding	38
2	Voorstelling bedrijven	39
3	Outsourcing naar India	40
3.1	Outsourcing naar India: een recent fenomeen?	40
3.2	Captive / derde partij?.....	40
3.3	Aantal arbeidskrachten in India.....	41
3.4	Welke taken worden geoutsourcet?	41
3.5	Locatie: Indische steden	42
4	Drivers	43
4.1	Kostenreductie	43
4.2	Beschikbaarheid van hoogopgeleide werkkrachten	43
4.3	Flexibiliteit	43
4.4	Kwaliteit.....	44
4.5	Kennis van de Engelse taal	44
4.6	Groter timeframe	44
4.7	Productiviteit / gedrevenheid	44
4.8	Andere	44
5	Knelpunten	45
5.1	Cultuur	45
5.2	Reacties huidige werknemers	46
5.3	Personeelsverloop.....	46
5.4	Kennis van de Engelse taal	47
5.5	Formeler werken	47

5.6	Kwaliteit.....	48
5.7	Andere	48
6	Toekomst.....	49
7	Conclusie	50
8	Bedrijven die niet outsourcen	51
9	Mailings bedrijven	52
Hoofdstuk 4: Theorie versus praktijk.....		53
1	Captive / derde partij?.....	53
2	Welke taken worden geoutsourcet?	54
3	Locatie: Indische steden	54
4	Drivers	54
5	Knelpunten	55
Conclusie		56
Bibliografie		57
Bijlage 1		i
Bijlage 2		ii

LIJST VAN FIGUREN

Fig. 1: Kaart van India

Fig. 2: Indische vlag

Fig. 3: Outsourcing, offshoring en offshore outsourcing

Fig. 4: Voor- en nadelen van de twee werkvormen

Fig. 5: kost / kwaliteit matrix

Fig. 6: A.T. Kearney Global Services Location Index 2011

Fig. 7: Overzicht Indische IT-steden (theorie)

Fig. 8: Overzicht kerngegevens geïnterviewde bedrijven

Fig. 9: Overzicht Indische IT-steden (praktijk)

INLEIDING

De voorbije jaren is veel literatuur verschenen aangaande outsourcing van informatietechnologie (IT) naar India. Veel van deze publicaties zijn echter gebaseerd op globale of Amerikaanse tendensen. Daarom wordt de focus van dit werk gelegd op de situatie in België. Het doel van dit onderzoek is na te gaan of de outsourcing-hype ook effectief bij Belgische bedrijven leeft.

Om een grondig beeld te kunnen schetsen, werd eerst een uitgebreid literatuuronderzoek verricht. Slechts met de nodige achtergrondinformatie kan een gevalstudie worden aangevat. Na uitgebreid onderzoek werd beslist een selecte groep bedrijven te interviewen. Hierdoor konden deze bedrijven grondiger worden geanalyseerd. Als aanvulling hierop werd een beknopte mailing verstuurd naar 100 bedrijven.

Om de lezer in te leiden in de materie zal in een eerste hoofdstuk van deze thesis een uiteenzetting worden gegeven betreffende de basisbegrippen. Ook zal hier een schets worden gemaakt van India en zijn IT-sector. Vervolgens wordt het tweede hoofdstuk gewijd aan het literatuuronderzoek. De kern van onze thesis bevindt zich in hoofdstuk drie, waar het empirisch onderzoek wordt uitgeklaard. Een toetsing hiervan aan de literatuur kan teruggevonden worden in het vierde hoofdstuk. Tot slot wordt een conclusie over ons onderzoekswerk neergeschreven.

Naar aanleiding van onze majorkeuze voor Europees en Internationaal Ondernemen leek het ons interessant om een 'onzichtbare' en niet voor de hand liggende export uit te diepen, namelijk de export van IT. Onze voorkeur ging uit naar een praktijkonderzoek waar we met de bedrijfswereld in contact kwamen. In tegenstelling tot het cijfermatig onderzoeken en weergeven van export vinden we dat een field research een belangrijke meerwaarde geeft aan dit werk. De grootste moeilijkheid hierbij schulde echter in het contacteren van de verschillende bedrijven. Ondernemingen staan niet te springen om tijd vrij te maken voor studenten en hun thesisonderzoek. Desondanks zijn we er in geslaagd om een, naar onze mening, waardevolle doorlichting te realiseren.

HOOFDSTUK 1: INTRODUCTIE IN DE MATERIE

1 INDIA

1.1 INDIA IN EEN NOTENDOP

De democratie India, of Bharat (koninkrijk) Juktarashtra (land aan de Indus), ligt in Zuid-Azië. Een groot deel van haar grenzen wordt gevormd door de kustlijn van de Indische Oceaan. Veel handelsrouten komen hierdoor langs India, zoals de trafiek met Japan. In het westen ligt het land aan de Arabische Zee waardoor de handel met het Midden-Oosten tot stand komt. Daarnaast grenst India ook aan Bangladesh, Pakistan, Myanmar, Bhutan, Nepal en China. Deze buurlanden zijn belangrijk voor India op socio-economisch vlak, maar evenzeer op politiek vlak. Zo wordt in de noordelijke gebieden van India, Jammu en Kasjmir, met Pakistan gewedijverd over de territoriale rechten. India is ook een belangrijk buurland voor Bangladesh aangezien het land door India wordt ingesloten en hierdoor moeilijkheden kent met zijn handel en politiek. (CIA, 2010; Embassy of India, 2010; Wijnants, 2011)



Fig. 1: Kaart van India

Bron: Google Maps (03.05.2011), "Kaart India". Geraadpleegd op 3 mei 2011 uit: http://maps.google.be/maps?hl=nl&biw=1276&bih=823&q=kaart+India&um=1&ie=UTF-8&hq=&hnear=India&gl=be&ei=VrG_Ta6zHYLoOb3XzPwE&sa=X&oi=geocode_result&ct=image&resnum=1&ved=0CBwQ8gEwAA

India was meer dan 100 jaar een Britse kolonie samen met Pakistan, Bangladesh en Myanmar. Hieraan kwam een einde in 1947. De verkregen onafhankelijkheid kwam in India niet zonder geweld; vele duizenden slachtoffers lieten hierbij het leven. Eén van de positieve effecten van de vroegere kolonisatie is de taal: bijna iedereen in India spreekt, naast de 325 andere talen, Engels. Dit Engels is echter niet helemaal correct en vaak moeilijk verstaanbaar. Desondanks is het een enorme meerwaarde ten opzichte van hun concurrerende landen, zeker in vergelijking met China. (CIA, 2010; Wijnants, 2011)

In 2009 telde India 1,155 miljard inwoners. Hiermee is India het dichtstbevolkte land ter wereld na China. Het aantal inwoners is de laatste decennia erg toegenomen: in 1999 had India nog geen miljard inwoners. Het aantal inwoners blijft jaarlijks toenemen met meer dan 1,5 procent. Als de bevolking aan dit tempo blijft aangroeien, zal India in 2016 het grootste aantal inwoners ter wereld tellen. Opmerkelijk toch, aangezien India 'slechts' 3,3 miljoen vierkante kilometer groot is, wat een derde is van de oppervlakte van China. De bevolkingsdichtheid in India bedraagt hiermee 383 inwoners/km². Om dit visueel voor te stellen: het land heeft slechts een micropercentage van de totale wereldoppervlakte, maar het vertegenwoordigt wel 17,5 procent van de wereldbevolking. (Worldbank, 2010; De Tijd, 2008; Berlage, 2010)

De Indische vlag (figuur 2) staat symbool voor het evenwicht tussen de Hindoes en de moslims. Het saffraankleurige gedeelte staat symbool voor de Hindoes, het groene gedeelte voor de moslims. De witte kleur tussenin staat voor het evenwicht, de vrede. Het 'wiel' op de vlag is een boeddhistisch symbool dat 'beweging, verandering' betekent. (Wijnants, 2011)



Fig. 2: Indische vlag

Bron: Wijnants, K. (2011). *India-Reflectie van de wereld*, interview met India adviseur, 6 april 2011, Leuven.

1.2 BBP & ECONOMIE

Volgens de statistieken van de Wereldbank stond India in 2009 elfde op de ranking van het BBP met 1.310.170 miljoen dollar. In 2006 heeft het land zichzelf een streefdoel gesteld genaamd “ten times ten”. Het doel is om jaarlijks gedurende tien jaar het BBP met tien percent te doen stijgen. Dit lukt voorlopig zeer goed waardoor India omstreeks 2023 de derde grootste economie zal zijn na China en de VS. De economische vooruitgang van de laatste 10 à 15 jaar is even groot als de evolutie tijdens de eerste 40 jaar sinds de onafhankelijkheid in 1947. Als India deze groei kan aanhouden, zou het land tegen 2014 samen met China meer dan 50 procent van de wereldkoopkracht vertegenwoordigen. Dit gegeven wordt in de wereld op ongeloof onthaald. Onterecht, want het zou niet de eerste keer zijn: 300 à 400 jaar geleden was dit namelijk al eens het geval. (Worldbank, 2010; De Tijd, 2008; Berlage, 2010; Wijnants, 2011)

De opgang van China is steil (Chinese draak: is sterk en kan vliegen), terwijl die van India eerder trapsgewijs verloopt (Indische olifant: is traag en staat stevig met vier poten op de grond). De oorzaak hiervan is te vinden in het feit dat India een democratie is. Naast de vele voordelen ervan maakt het van India een moeilijk te besturen land. Elke deelstaat heeft zijn eigen wetgeving: wanneer een bedrijf zich wil vestigen, kan dit enkel in de deelstaat waar de toestemming verkregen is. (Wijnants, 2011; Wijns, 2010; De Beyter, 2007)

India is één van de meest paradoxale landen ter wereld. De middenklasse is zich meer en meer aan het ontwikkelen en kent een hoge scholing. Ze pushen zichzelf steeds verder om meer te presteren en betere resultaten te behalen. India telt momenteel 500 universiteiten waar jaarlijks 200.000 ingenieurs en 300.000 IT'ers afstuderen. Mede hierdoor is India de snelst groeiende IT 'superpower'. Anderzijds heeft India te maken met een hoog armoedegehalte. Cijfers van de Wereldbank tonen aan dat meer dan een kwart van de gehele bevolking onder de armoedegrens leeft, respectievelijk 30,2 procent van de landelijke en 24,7 procent van de stedelijke bevolking. Met een percentage van 63 procent is ook de geletterdheid ondermaats: slechts de helft van de vrouwen kan lezen en schrijven. India blijft een land dat volop in ontwikkeling is. (Kobayashi-Hillary, 2004; Worldbank, 2010; Wijnants, 2011)

Qua vervoer is India nog onderontwikkeld in vergelijking met de westerse grootheden of China. Aangezien het treinverkeer niet optimaal functioneert en dit vaak lange reistijden met zich meebrengt, is vluchtverkeer veruit de beste optie. De gewone wegen zijn vaak niet eens verhard en zijn niet erg breed en lang. Het wegverkeer verloopt er dan ook zeer chaotisch. Kenmerkend voor

Indiërs is wel dat deze chaos georganiseerd en gestructureerd is. Toch zijn deze elementen redenen voor bedrijven om uit te wijken naar andere landen bij de zoektocht naar een bedrijfslocatie of een geschikte handelspartner. Niet alleen de wegen maar de hele infrastructuur in India is ondermaats. Een goede illustratie hiervan zijn de Commonwealth games in oktober 2010 waar de toegangswegen ontoereikend waren en de organisatie hierdoor in het honderd liep. Ook bij het binnenkomen van de hoofdstad New Delhi vallen de vervuiling, het geluid en de menigte meer op dan de geschiedenis en de charme van de stad. Toch is India een interessant land voor toeristen dankzij de vele monumenten, de specifieke architectuur en de cultuur die grote verschillen vertoont met de westerse cultuur. (Berlage, 2010; Kobayashi-Hillary, 2004; Wijnants, 2011)

1.3 CULTUUR & RELIGIE

India is eigenlijk een samenvoeging van verschillende 'landen', kleine deeltjes met elk zijn specifieke karakteristieken. Het kent een grote diversiteit in vele aspecten. Culturele, geografische, taalkundige, religieuze, politieke en sociale verschillen kenmerken de diversiteit van India. (Nagarajan, 1997)

Het Hindoeïsme is de meest voorkomende religie. Vier op de vijf Indiërs is Hindoe, ondanks de grote verscheidenheid aan religies. De islam en het christendom vervolledigen de top drie. In de Hindoeïstische cultuur is de samenleving ingedeeld in kasten. Door de economische evolutie die het land doormaakt, willen bepaalde lagen in de bevolking zich profileren door aan te geven tot welke kaste ze behoren. Het kastensysteem bestaat uit vier verschillende niveaus; de Brahmanen (priesters), de Kshatriyas (krijgers), de Vaisjas (boeren en handelaars) en de Sjudras (handwerkslieden). Vele mensen zijn uitgesloten van de kasten en worden 'the untouchables' of de onaanraakbaren genoemd. De naam van een persoon hangt af van de kaste waar hij of zij toe behoort. Hierdoor kan iedereen gemakkelijk in een niveau van de maatschappij worden ingedeeld en weet men welk beroep een persoon uitoefent. Hoewel het kastensysteem wettelijk verboden is, is de opdeling van de bevolkingsgroepen nog aanwezig in India. Het is wel zo dat het in de steden minder strikt gevolgd wordt en de hiërarchische indeling begint te vervagen. (Nagarajan, 1997; Popkin, Iyengar, 2007; Wijnants, 2011)

Een groot verschil met andere Aziatische landen is de gelijkheid van geslachten. Zowel in IT als in andere vakgebieden zijn vrouwen talrijk aanwezig en moeten zij allesbehalve onderdoen voor het mannelijke geslacht. Op het platteland is dit nog niet helemaal het geval, maar in de meer ontwikkelde gebieden zeker wel. In de werkomgeving wordt ook veel aandacht besteed aan discipline en productiviteit. Indiërs zijn ook zeer analytisch aangelegd, ze zoeken altijd een oplossing. Samen met hun eindeloos positivisme maakt dit van Indiërs een talentrijke en zeer ambitieuze

bevolking. Het feit dat het een jonge bevolking is, versterkt de ambities; men wil steeds met elkaar concurreren om iets te bereiken. (Santokhi, 2010)

In de animatie-industrie kennen Europa en de VS slechts een handvol films afkomstig van India (2 procent), hoewel het budget van deze films die van de westerse ver overschrijdt. Een kwart van de Indische films wordt geproduceerd door Bollywood, wat een samenvoeging is van Bombay en Hollywood. Deze Hindoe films waren gedurende lange tijd zeer typisch: een romantisch Romeo & Julia verhaal met een happy end. Dit is de laatste jaren aan het veranderen, nu de Indische producers ook ingewikkeldere materie en meer verscheidenheid in genre behandelen. Hierdoor wordt nu ook een westers publiek aangetrokken. Het meest gekende voorbeeld van een Bollywood-film is Slumdog Millionaire. Deze Indische film won maar liefst 9 Oscars. (Kobayashi-Hillary, 2004; Santokhi, 2010)

Cricket is de nationale sport in India. Op 2 april 2011 werd het land wereldkampioen in Mumbai. Deze wedstrijden zijn steeds een volksfeest waar men met meer dan 100.000 mensen samenkomt. Het is een grote chaos waar iedereen in extase is en luidkeels roept. (Wijnants, 2011)

Naast Bollywood, religie en cricket is de familie erg belangrijk voor Indiërs. De kinderen blijven vaak lang bij hun ouders wonen. Respect voor de familie, en ouders in het bijzonder, resulteert in gezamenlijke beslissingen wat betreft hun persoonlijke leven. Trouwen zonder de toestemming van de ouders komt zelden voor. (Santokhi, 2010)

1.4 UITDAGINGEN

De voornaamste uitdaging voor India is de eerder vermelde armoede. Het inkomen per capita is eerder laag en de inkomens zijn vrij ongelijk verdeeld met een Gini-coëfficiënt van 36. De grootste uitdaging voor India is het verplaatsen van de voordelen van de ontstane groei naar de lagere inkomenssegmenten van de bevolking. (Berlage, 2010; Wijnants, 2011; CIA, 2004)

Een andere uitdaging is het aanbod van publieke diensten van de overheid. We hebben het hier dan niet over de scholing, maar over de gezondheidszorg, elektriciteitsvoorzieningen, watervoorzieningen enz. (Berlage, 2010; Wijnants, 2011)

Tot slot is het duidelijk dat India op zijn zachtst uitgedrukt voorzichtig is in het integreren van zichzelf in de wereldeconomie. Het land heeft op dit vlak al wel inspanningen geleverd, maar het heeft nog een lange weg af te leggen. Sinds enkele jaren zijn er in India SEZ's, Special Economic Zones, die vooral gelegen zijn aan de kuststroken. De SEZ's bieden een fiscaal gunstig tarief voor invoer. Hierdoor worden bedrijven gestimuleerd om er zich te vestigen. Veel bedrijven zijn op deze manier in Chennai en Mumbai terechtgekomen. (Berlage, 2010; Wijnants, 2011)

Vooraleer dieper in te gaan op de outsourcing van IT naar India is het belangrijk twee termen te verduidelijken: enerzijds outsourcing en anderzijds IT.

2 OUTSOURCING

De laatste jaren is er veel over outsourcing geschreven en gesproken. Vaak wordt het woord gebruikt zonder eigenlijk exact te weten wat de term inhoudt. Daarom is het belangrijk een onderscheid te maken tussen verschillende aanverwante termen. Het verschil tussen outsourcing, offshoring, offshore outsourcing en global sourcing zal in wat volgt verduidelijkt worden.

2.1 OUTSOURCING

De term outsourcing houdt in dat taken die normaal binnen het bedrijf worden uitgevoerd nu buiten de muren van de organisatie, door een derde partij, zullen worden uitgevoerd. Outsourcing impliceert niet dat de taken naar een geografisch ver gelegen gebied worden verhuisd. Men kan bijvoorbeeld bepaalde onderhoudstaken outsourcen naar een bedrijf dat een straat verderop gevestigd is. (Carmel, Tjia, 2005; Wijns, 2010; Sparrow, 2003)

2.2 OFFSHORING

De termen outsourcing en offshoring worden vaak als synoniemen gebruikt. Toch is er een duidelijk verschil tussen beide termen. Offshoring houdt in dat taken naar een ander land dan het eigen land worden verplaatst, het zogenaamde 'buitenland'. De taken worden echter niet noodzakelijk uitgevoerd door een derde partij. Indien men bijvoorbeeld beslist bepaalde taken naar India te verplaatsen en men zet daarvoor een eigen divisie op in India, dan valt dit onder de term offshoring (en niet onder de term outsourcing). Offshoring is, in tegenstelling tot wat velen denken, zeker niet beperkt tot lageloonlanden. De trend van de laatste jaren voedt deze misvatting aangezien meer en meer bedrijven taken verplaatsen naar lageloonlanden. (Carmel, Tjia, 2005; Wijns, 2010)

2.3 OFFSHORE OUTSOURCING

Offshore outsourcing brengt de vorige twee samen: het behelst het verplaatsen van taken naar een derde partij én naar het buitenland. Een voorbeeld hiervan is TCS, een Indisch bedrijf, dat softwaretaken uitvoert voor Colruyt in België. (Carmel, Tjia, 2005)

In figuur 3 worden alle mogelijkheden weergegeven door middel van een matrix.

	EIGEN ONDERNEMING	DERDE PARTIJ
BUITENLAND	offshoring	offshore outsourcing
BINNENLAND	initiële locatie	outsourcing

Fig. 3: Outsourcing, offshoring en offshore outsourcing

2.4 GLOBAL SOURCING

Een term die de laatste jaren heel populair is, is global sourcing. Deze term is overkoepelend voor alle vorige termen: zij passen allemaal binnen het plaatje van global sourcing. Global sourcing houdt in dat men taken gaat uitvoeren daar waar men deze taken het best kan uitvoeren. Hier wordt dus een afweging van efficiëntie gemaakt en op basis daarvan wordt beslist wat waar zal worden uitgevoerd. Geografische afstand en het feit of het een externe partij is of niet is van ondergeschikt belang. De term global sourcing werd in het leven geroepen omdat de term offshoring bij vele mensen een paniekreactie teweegbracht: men heeft het gevoel dat het verplaatsen van activiteiten naar een ander land nadelig is voor het eigen land en voor de eigen economie. Dit is echter een verkeerde gedachtegang. Het eigen land zal net de vruchten kunnen plukken van het verplaatsen van activiteiten doordat er efficiënter (lagere kosten, hogere kwaliteit enz.) zal kunnen gewerkt worden. De gedachte achter global sourcing is dat het niet uitmaakt waar activiteiten worden uitgevoerd, als het maar efficiënt gebeurt. Het global sourcing model is bijgevolg een flexibel model. (Wijns, 2010)

Aangezien de maatschappij de term outsourcing gebruikt als zijnde het verplaatsen van activiteiten naar een andere locatie (in eigen handen of in handen van een derde partij), zal in dit werk ook gebruik worden gemaakt van deze term. Men dient in het achterhoofd te houden dat hier eigenlijk 'offshoring' mee wordt bedoeld.

3 IT-SERVICES, BPO EN KPO

Naast een verduidelijking van het begrip outsourcing is het ook belangrijk om de term IT nader te bepalen. Hierbij dient onderscheid gemaakt te worden tussen de termen IT-services, BPO en KPO.

3.1 IT-SERVICES

Sinds de jaren '90 is India actief in IT-services. IT-services omvatten destijds vrij eenvoudige taken zoals het herschrijven van computerprogramma's en onderhoud van deze software. Later, wanneer bedrijven meer vertrouwen kregen in India, kwam hier ook het schrijven van nieuwe software bij. Momenteel bestaan de IT-services uit softwareontwikkeling, softwareonderhoud en infrastructuur management. IT-services die worden geëxporteerd vanuit India zijn vrijgesteld van belastingen waardoor India een aantrekkelijke outsourcing-locatie is. (Testard, 2010; Davies, 2004; Wijns, 2010)

3.2 BPO

BPO, of Business Process Outsourcing, werd populair na de eeuwwisseling. BPO is het outsourcen van een geheel proces. Voorbeelden van processen die vaak geoutsourcet worden zijn accounting, administratief beheer van HR, fiscaal management, call centers enz. BPO wordt in India behandeld als elke andere export waardoor men dus ook belasting dient te betalen. Hierdoor was het outsourcen van BPO minder aantrekkelijk. Om dit probleem te omzeilen, wordt BPO in India vaak ook IT-enabled services (ITeS) genoemd. Op deze manier valt BPO meer onder de noemer van IT-services en wordt deze outsourcing vrijgesteld van belasting. (Kobayashi-Hillary, 2004; Testard, 2010; Wijns, 2010; Davies, 2004)

3.3 KPO

Een derde golf van outsourcing wordt Knowledge Process Outsourcing genoemd. Onder deze noemer valt bijvoorbeeld marktonderzoek. Voor deze outsourcing is heel specifieke kennis vereist van de Indische werknemers, wat voor BPO en IT-services in mindere mate het geval is. (Testard, 2010; Wijns, 2010)

De focus in dit thesisonderzoek zal liggen op IT-services.

4 DE IT-SECTOR IN INDIA

4.1 STIMULANSEN

India is één van de leiders wat betreft outsourcing van IT. Als klant heeft men niet enkel veel lokale maar ook veel internationale spelers. Dit succes kan verklaard worden aan de hand van enkele parameters. De globalisering, het proces van wereldwijde integratie, zorgt er voor dat bedrijven internationaal gaan en niet enkel naar mogelijkheden zoeken in hun eigen streek of land. Technologie is uiteraard ook een zeer belangrijk element. Zonder internet en telecommunicatie zou het onmogelijk zijn om taken offshore te laten uitvoeren. (Santokhi, 2010)

4.2 INDISCHE SPELERS

4.2.1 INFOSYS

Infosys is in 1981 in Pune gestart als een klein bedrijf in de IT-sector. Vandaag is het uitgegroeid tot de grootste Indische technologieorganisatie met vestigingen in meer dan 16 landen en 130.820 werknemers op de loonlijst. Het hoofdkwartier is gevestigd in Bangalore. In 1987 heeft het bedrijf zich in de VS gevestigd en geen tien jaar later was het eerste Europese bureau een feit. Bedrijven van over de hele wereld staan voor hen in de rij te wachten. Niet enkel bedrijven uit de IT-sector zijn klant, verschillende industrieën doen een beroep op Infosys. Enkele grote klanten in de geschiedenis van Infosys zijn Airbus, Boeing, Siemens, ABN Amro, Microsoft, Apple, Dell, Reebok en Adidas. (Infosys, 2010; Kobayashi-Hillary, 2004)

4.2.2 WIPRO

Wipro bestaat al sinds 1947, maar produceerde toen voornamelijk plantaardige producten en wasmiddelen. Zij vestigden zich net zoals Infosys in Bangalore. Pas sinds 20 jaar is Wipro actief op de markt van IT-consulting en systeemintegratie. Het bedrijf heeft meer dan 100.000 werknemers en kantoren in 30 landen wereldwijd. Wipro is niet enkel een grote speler, maar biedt ook een extra meerwaarde: hun 'quality leadership' heeft geleid tot het meest gerenommeerde Six Sigma programma in de industrie. Het is de tweede grootste speler wat betreft de levering van Indische IT-services. Toch laten zij hun roots niet in de steek: het bedrijf is nog steeds actief in de gezondheidsindustrie. (Wipro, 2010; Kobayashi-Hillary, 2004)

4.2.3 TATA CONSULTANCY SERVICES (TCS)

TCS is opgericht in 1968 en is een onderdeel van de Tata Group, het meest bekende Indische bedrijfsconglomeraat. TCS heeft meer dan 198.500 werknemers en 100 kantoren waarvan een groot

deel in de VS. Voornamelijk klanten van TCS zijn onder andere General Electric, Johnson & Johnson en Harrods. Meer dan 800 klanten laten hun IT over aan TCS. (Kobayashi-Hillary, 2004; TCS, 2010)

4.2.4 ANDERE

Tech Mahindra (34.200 werknemers) en HCL (80.000 werknemers) zijn voorbeelden van andere Indische spelers op de markt van IT-services. Deze bedrijven hebben een minder groot marktaandeel, mede door het feit dat zij wat jonger zijn. (Santokhi, 2010; Tech Mahindra, 2010; HCL, 2011)

4.3 GLOBALE SPELERS

4.3.1 IBM

IBM is een wereldwijd gekende speler op de IT-markt met bijna 400.000 werknemers. Meer dan 100 jaar geleden zijn zij begonnen met informatieverwerking. Het is de pionier wat betreft informatietechnologie en is uitgegroeid tot een onmisbare schakel voor veel bedrijven en organisaties. IBM heeft zich in India gevestigd en heeft sindsdien een hoofdkwartier in Bangalore, met verschillende kantoren verspreid over India: IBM heeft vestigingen in Delhi, Mumbai, Hyderabad, Pune, Kolkata en Chennai. Ook voor de Indische IT is het (één van) de leider(s). Enkel en alleen in India heeft IBM al 2500 partners. (IBM, 2010)

4.3.2 ACCENTURE

Ook Accenture is een welgekende multinational die 215.000 mensen tewerkstelt. Voor India specifiek kende het bedrijf de laatste 20 jaar een enorme groei in het helpen van bedrijven bij het ontwikkelen van competitieve voordelen om IT en high-performance businesses te worden. Zowel consulting, technologie als outsourcing van BPO komen er frequent aan bod. Het bedrijf heeft in India 18 faciliteiten in Bangalore, Mumbai, Hyderabad, Chennai, Pune en Delhi. Net als zijn concurrent IBM is ook Accenture in de belangrijkste steden gevestigd. (Accenture, 2009)

4.3.3 ATOS ORIGIN

Atos Worldline heeft in India een vestiging, Atos Origin (26.500 werknemers). Deze is een leider in internationale IT-services, niet enkel voor klanten in India maar ook in de rest van de wereld. Het bedrijf doet aan global sourcing voor softwaredevelopment, onderhoud, upgrades enz. Ook zij hebben zich in Mumbai, Chennai, Pune, Kolkata en Bangalore gevestigd. (Atos Origin, 2010)

4.3.4 CAPGEMINI

Capgemini (110.000 werknemers) is net zoals voorgaande bedrijven een leider in consulting, technologie en outsourcing. Met vestigingen in 35 landen, waaronder India, opereert ook Capgemini internationaal. In India werken meer dan 30.000 mensen voor het bedrijf. Zij bieden aan meer dan 400 klanten service op topniveau. (Capgemini, 2010)

HOOFDSTUK 2: LITERATUURSTUDIE

1 HOE GEBEURT DE OUTSOURCING: CAPTIVE OF SAMENWERKING MET DERDE PARTIJ?

In het eerste hoofdstuk werd reeds het verschil tussen offshore outsourcing en offshoring uitgelegd. Bij offshore outsourcing worden taken uitbesteed aan een extern bedrijf (derde partij) dat in India gevestigd is. In het geval van offshoring wordt een eigen vestiging in India opstarten. Bij het begin van de offshore-plannen dient de belangrijke beslissing genomen te worden welke van deze twee werkvormen het beste bij het bedrijf past en men gaat toepassen. De literatuur zet alvast enkele voor- en nadelen van elke vorm op een rij.

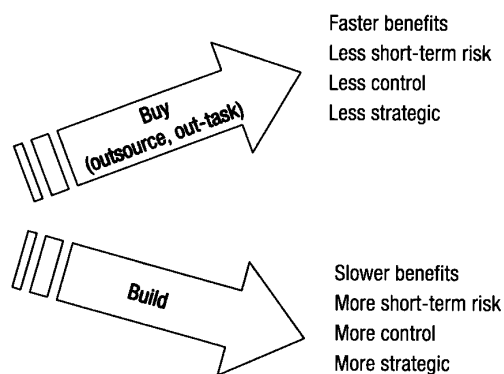


Fig. 4: Voor- en nadelen van de twee werkvormen

Bron: Carmel, E. & Tjia, P. (2005), *Offshoring information technology: sourcing and outsourcing to a global workforce*, Cambridge, Cambridge University Press.

1.1 CAPTIVE: DIRECT INVESTMENT

Wanneer men een eigen vestiging opstart, wordt dit een captive genoemd. Vaak is een captive een voormalig Indisch bedrijf dat men heeft opgekocht. Op die manier dient men niet van nul te beginnen en kan men gebruik maken van de reeds bestaande infrastructuur.

Eén van de voordelen van een captive is dat het bedrijf voldoende controle kan uitoefenen op de activiteiten in zijn buitenlandse vestiging. Een ander belangrijk voordeel is dat problemen met privacy of vertrouwelijke informatie onbestaande zijn. Alle informatie en gegevens blijven immers binnen de muren van één en dezelfde organisatie. Een captive is ook goedkoper dan een samenwerking met een derde partij. Bij een derde partij wordt immers een hogere prijs betaald voor

de uitgevoerde taken omdat dit bedrijf een bepaalde winstmarge in de prijs verrekend. (Kobayashi-Hillary, 2004)

Nadelen van een captive zijn onder andere dat men zelf arbeidskrachten moet rekruteren. Dit is in een competitieve markt als India niet gemakkelijk aangezien het in India populair is om voor een groot en bekend bedrijf te werken. Ook de kost van training en opleiding mag niet onderschat worden. Voor een groot Indisch bedrijf kan dit efficiënt georganiseerd worden, voor een kleine(re) captive kan deze kost echter zwaar doorwegen. Uiteraard dienen ook de kosten in acht genomen te worden die de opstart van de captive met zich meebrengt. Deze kost kan aanzienlijk zijn en de opstart kan een enorme administratieve rompslomp met zich meebrengen. (Kobayashi-Hillary, 2004)

1.2 SAMENWERKING MET EEN DERDE PARTIJ

Wanneer men samenwerkt met een Indische derde partij heeft men het grote voordeel dat men meer flexibiliteit bekommt. Wanneer een bedrijf tijdelijk meer of minder arbeidskrachten nodig heeft, dient men zich geen zorgen te maken over rekrutering of ontslagen. Aangezien de derde partij waarschijnlijk meerdere klanten bedient, kan deze flexibiliteit gegarandeerd worden. Indien een bepaald bedrijf op een bepaald moment minder arbeidskrachten nodig heeft, kan de leverancier deze 'overbodige' personen inzetten voor een andere klant. Deze flexibiliteit is niet mogelijk bij een captive. Een tweede voordeel is dat de Indische leverancier veel gemakkelijker arbeidskrachten zal kunnen aantrekken omdat ze meer naambekendheid hebben in India in vergelijking met een captive. (Kobayashi-Hillary, 2004)

Nadelen van de samenwerking met een derde partij zijn dat men de controle over de uitgevoerde activiteiten verliest en men de eerlijke behandeling van vertrouwelijke informatie niet voor honderd procent kan garanderen. (Kobayashi-Hillary, 2004)

Het klassieke model dat vele ondernemingen volgen is initieel samenwerken met een derde partij om na verloop van tijd, wanneer de offshore taken in omvang zijn toegenomen, een eigen captive op te starten in India. (Kobayashi-Hillary, 2004)

2 WELKE TAKEN WORDEN GEOUTSOURCET?

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen het outsourcen van IT-infrastructuur en het outsourcen van applicaties. Infrastructuur omvat netwerken, datacenters, helpdesks enz. Het outsourcen van applicaties omvat het ontwikkelen, beheren en onderhouden van applicaties. (Gartner, 2008)

3 WAAROM INDIA?

“India combines the best quality with low cost.” (Kobayashi-Hillary, 2004) In figuur 5 wordt een matrix weergegeven die landen vergelijkt op basis van twee criteria: de kost en de kwaliteit van het geleverde werk. India is het enige land dat zich in het kwadrant ‘lage kost – hoge kwaliteit’ bevindt. (Wijnants, 2011)

High		Ireland Israel
Cost	Mexico	Singapore
	Hungary Malaysia Philippines China Russia	India
Low	Low	High
	Quality of Supply	

Fig. 5: kost / kwaliteit matrix

Bron: Wijnants, K. (2011). *India-Reflectie van de wereld*, interview met India adviseur, 6 april 2011, Leuven.

Volgens de A.T. Kearney Global Services Location Index 2011 (figuur 6) is India hét land bij uitstek voor offshore-activiteiten. China staat op de tweede plaats. De voordelen die India te bieden heeft zijn de eerder vermelde kennis van de Engelse taal, fiscale stimulansen (bijvoorbeeld belastingvoordelen), de hoge kwaliteit die Indiërs te bieden hebben, het grote aanbod aan hoogopgeleide werkkrachten en natuurlijk de lage loonkosten. De drivers van outsourcing van IT naar India worden verder in het hoofdstuk uitgebreid besproken. (Kobayashi-Hillary, 2004)

Rank	Country	Financial attractiveness	People skills and availability	Business environment	Total score
1	India	3.11	2.76	1.14	7.01
2	China	2.62	2.55	1.31	6.49
3	Malaysia	2.78	1.38	1.83	5.99
4	Egypt	3.10	1.36	1.35	5.81
5	Indonesia	3.24	1.53	1.01	5.78
6	Mexico	2.68	1.60	1.44	5.72
7	Thailand	3.05	1.38	1.29	5.72
8	Vietnam	3.27	1.19	1.24	5.69
9	Philippines	3.18	1.31	1.16	5.65
10	Chile	2.44	1.27	1.82	5.52
11	Estonia	2.31	0.95	2.24	5.51
12	Brazil	2.02	2.07	1.38	5.48
13	Latvia	2.56	0.93	1.96	5.46
14	Lithuania	2.48	0.93	2.02	5.43
15	United Arab Emirates	2.41	0.94	2.05	5.41
16	United Kingdom	0.91	2.26	2.23	5.41
17	Bulgaria	2.82	0.88	1.67	5.37
18	United States	0.45	2.88	2.01	5.35
19	Costa Rica	2.84	0.94	1.56	5.34
20	Russia	2.48	1.79	1.07	5.34
21	Sri Lanka	3.20	0.95	1.11	5.26
22	Jordan	2.97	0.77	1.49	5.23
23	Tunisia	3.05	0.81	1.37	5.23
24	Poland	2.14	1.27	1.81	5.23
25	Romania	2.54	1.03	1.65	5.21
26	Germany	0.76	2.17	2.27	5.20
27	Ghana	3.21	0.69	1.28	5.18
28	Pakistan	3.23	1.16	0.76	5.15
29	Senegal	3.23	0.78	1.11	5.12
30	Argentina	2.45	1.58	1.09	5.12
31	Hungary	2.05	1.24	1.82	5.11
32	Singapore	1.00	1.66	2.40	5.06
33	Jamaica	2.81	0.86	1.34	5.01
34	Panama	2.77	0.72	1.49	4.98
35	Czech Republic	1.81	1.14	2.03	4.98
36	Mauritius	2.41	0.87	1.70	4.98
37	Morocco	2.83	0.87	1.26	4.96
38	Ukraine	2.86	1.07	1.02	4.95
39	Canada	0.56	2.14	2.25	4.95
40	Slovakia	2.33	0.93	1.65	4.91
41	Uruguay	2.42	0.91	1.42	4.75
42	Spain	0.81	2.06	1.88	4.75
43	Colombia	2.34	1.20	1.18	4.72
44	France	0.38	2.12	2.11	4.61
45	South Africa	2.27	0.93	1.37	4.57
46	Australia	0.51	1.80	2.13	4.44
47	Israel	1.45	1.35	1.64	4.44
48	Turkey	1.87	1.29	1.17	4.33
49	Ireland	0.42	1.74	2.08	4.24
50	Portugal	1.21	1.09	1.85	4.15

Fig. 6: A.T. Kearney Global Services Location Index 2011

Bron: A.T. Kearney (2011), A.T. Kearney Global Services Location Index 2011, s.l., s.n.

Volgens een studie van EquaTerra bij meer dan 175 bedrijven in België en Luxemburg is India de belangrijkste outsourcing bestemming. 92 procent van de ondervraagde bedrijven geeft aan dat één of meerdere taken naar India worden geoutsourcet. (EquaTerra, 2010)

4 OVERZICHT INDISCHE IT-STEDEN

Naast Hyderabad, wat vaak de 'Silicon Valley' van India wordt genoemd, heeft India nog een aantal andere interessante steden als vaak geziene bestemming wat betreft outsourcing van IT. In de literatuur worden volgende steden genoemd: New Delhi, Mumbai, Pune, Hyderabad, Bangalore en Chennai. In figuur 7 zijn deze zes steden aangeduid. (Kobayashi-Hillary, 2004; Popkin, Iyengar, 2007)



Fig. 7: Overzicht Indische IT-steden

Bron: Blik op de wereld (27.04.2011), "Kaart van India". Geraadpleegd op 27 april 2011 uit: <http://www.blikopdewereld.nl/Ontwikkeling/geschiedenis/40-methode-sprekend-verleden/101-sv-deel-1-havovwo-hoofdstuk-7.html?0c47fe9544394a5b8ac5175d902541d5=1a8dc888a9854a2cb0296420aef82101>

5 DRIVERS

De drivers van outsourcing naar India werden reeds kort belicht in de inleiding. In wat volgt zullen de verschillende voordelen die India (of outsourcing in het algemeen) te bieden heeft meer in detail besproken worden.

5.1 KOSTENREDUCTIE

Wanneer men denkt aan outsourcing wordt automatisch gedacht aan kostenreductie. Uit de literatuur blijkt inderdaad dat dit een belangrijke driver van outsourcing is.

Eenzijds zijn de lonen voor softwareontwikkelaars in India in vergelijking met de lonen in België aanzienlijk lager. Anderzijds zijn de lonen in de IT-sector in India aanzienlijk hoger dan in andere sectoren, wat maakt dat veel Indiërs in de softwaresector tewerkgesteld wensen te worden. (Arora, Athreye, 2001)

Het grote aanbod aan informatici dat elk jaar afstudeert in India zorgt ervoor dat de lonen laag worden gehouden. Het gemiddelde loon van een IT'er in India lag in 2008-2009 tussen de €700 en €900 per maand, wat aanzienlijk lager is dan de lonen in België. (Testard, 2010)

Volgens Nasscom (The Indian National Association of Software and Service Companies) bedraagt de besparing in de belangrijkste IT-steden van India tot 70 procent in vergelijking tot de westerse wereld. In secundaire steden kan dit percentage zelfs nog hoger liggen. (Nasscom, 2010). Een andere bron, Vagadia, stelt dat de lonen in India slechts 1/5 van de lonen van de westerse wereld bedragen, wat overeenkomt met een besparing van 80 procent. (Vagadia, 2007) Dit verschil in percentage kan verklaard worden door het feit dat Nasscom zijn cijfer baseert op de lonen in de IT-sector en het cijfer van Vagadia gebaseerd is op de gemiddelde lonen van alle sectoren in India. Dit strookt met het eerder aangehaalde feit dat de lonen in India het hoogst liggen in de IT-sector. Een tweede reden voor het verschil in percentage kan gevonden worden in het feit dat het percentage van Vagadia reeds enkele jaren oud is. De loonkosten in India stijgen elk jaar immers door looninflatie en een hoog personeelsverloop. (Nasscom, 2010; De Beyter, 2007)

Er heerst een algemene bezorgdheid dat de lonen in India zullen stijgen en men het kostenvoordeel dus kwijt zal zijn bij outsourcing van taken naar India. De lonen zullen inderdaad elk jaar lichtjes stijgen door hoge looninflatie. Volgens Farrell, Kaka & Stürze zullen de lonen van Indische IT'ers

echter niet hoger groeien dan 30 procent van de westerse lonen omwille van 'competitieve druk' van andere lageloonlanden. (Farrell, Kaka, Stürze, 2005; Kobayashi-Hillary, 2004)

Kostenreductie blijkt niet de enige driver van outsourcing te zijn. Veel bedrijven verklaren dat initieel naar India werd geoutsourcet omwille van de kostenreductie die men hiermee kan behalen, maar dat men er uiteindelijk blijft omwille van andere redenen, zoals kwaliteit. (Storti, 2007; Wijns, 2010)

5.2 KWALITEIT

CMM staat voor 'Capability Maturity Model' en is een maatstaf om de kwaliteit bij softwarebedrijven te meten. Het hoogste niveau dat kan behaald worden is CMM-5. Uit de literatuur blijkt dat "70 procent van de informaticabedrijven die het CMM-5 label hebben verworven, gevestigd is in India". (Testard, 2010) Veel van de Indische bedrijven hebben ook nog andere kwaliteitslabels, zoals Six Sigma of ISO 9000. Dit geeft weer dat India erg gefocust is op kwaliteit en hierdoor een belangrijke positie bekleedt in de IT-wereld. (Testard, 2010; Kobayashi-Hillary, 2004)

Ook leren de Indische IT'ers tijdens hun opleiding om kwaliteitsvol werk af te leveren door heel nauwgezet en met heel veel geduld tewerk te gaan. Dit gegeven, samen met het feit dat hiërarchie in India heel belangrijk is waardoor veel controle gebeurt, maakt dat men zeer gestructureerd tewerk gaat en de kwaliteit van het geleverde werk van hoogstaand niveau is. (Testard, 2010)

5.3 BESCHIKBAARHEID VAN HOOGOPGELEIDE WERKKRACHTEN

In België is het niet gemakkelijk om voldoende arbeidskrachten in IT te vinden. Weinig studenten richten zich tot deze sector. In India daarentegen is IT wel 'hot', mede dankzij de hoge salarissen die aan deze banen verbonden zijn. (Safir Consulting, 2011; De Beyter, 2007; EquaTerra, 2010; Arora, Athreye, 2001)

India heeft 500 universiteiten en 16 900 hogescholen. 300.000 ingenieurs en informatici studeren er jaarlijks af. (Testard, 2010; Davies, 2004) Er is echter een groot verschil in niveau bij de afgestudeerden. De jongeren die afstuderen aan één van de 16 IIT's (Indian Institute of Technology) of één van de 10 IIM's (Indian Institute of Management) zijn erg begeerd bij de IT-bedrijven. Het niveau van andere universiteiten of hogescholen kan een heel stuk lager liggen, waardoor de afgestudeerden niet onmiddellijk inzetbaar zijn in het bedrijfsleven. Slechts 1/4 van de afgestudeerden zou onmiddellijk inzetbaar zijn. Dit betekent dat elk jaar 75.000 IT'ers met een toereikend kennisniveau afstuderen, wat nog steeds een groot aantal is. (Testard, 2010; Farrell, Kaka, Stürze, 2005)

5.4 PRODUCTIVITEIT

Volgens Nadeem zou men 15 -25 procent aan productiviteit kunnen winnen door te outsourcen naar India. Deze verhoogde productiviteit kan deels verklaard worden door het feit dat de lonen lager liggen en men bijgevolg meer kan investeren in training en motivatie. De motivatie en gedrevenheid ligt sowieso al hoog bij IT'ers in India, omdat tewerkstelling in de IT-sector erg gegeerd is. (Nadeem, 2009) Ook dankzij de hoge kwaliteit van het geleverde werk zal de productiviteit stijgen doordat minder 're-work' moet gedaan worden.

5.5 KENNIS VAN DE ENGELSE TAAL

Zoals reeds in het eerste hoofdstuk vermeld, hebben Indiërs een goede kennis van de Engelse taal dankzij hun verleden als Britse kolonie. (Vagadia, 2007)

Al van jongs af krijgt de Indische bevolking onderwijs in het Engels. Dankzij deze kennis verloopt de communicatie met Indiërs vrij vlot. Toch mag niet vergeten worden dat de achtergrond van Indiërs verschilt van die van de westerse bevolking waardoor misverstanden zich snel kunnen ontwikkelen. Ook lokale accenten kunnen de verstaanbaarheid doen afnemen. (Wijns, 2010; De Beyter, 2007; Farrell, Kaka, Stürze, 2005)

5.6 FOCUS OP KERNACTIVITEITEN

Aangezien elke onderneming een gelimiteerd aantal arbeidskrachten beschikbaar heeft, kan het nuttig zijn om zich enkel te concentreren op de kernactiviteiten en alle andere activiteiten te outsourcen naar een andere partij. Op die manier kan de onderneming zich concentreren op de activiteiten waar men goed in is, om op die manier hun competitief voordeel ten opzichte van de concurrentie te versterken. (Tasawar, 2003) "Every little process and activity in the firm must be exposed to the question: are we really world class? If not, outsource it. Buy it from someone else – someone who is better." (Nordström, Ridderstrale, 2001)

Het is erg belangrijk om goed te analyseren wat behoort tot de kernactiviteiten en wat niet. Het outsourcen van kernactiviteiten kan namelijk leiden tot verlies van controle en van competitief voordeel.

5.7 VERSNELDE TIME TO MARKET

Mede dankzij eerder genoemde drivers, zoals kwaliteit en productiviteit, kan een versnelde time to market bekomen worden.

Ook andere factoren kunnen er echter voor zorgen dat een project sneller klaar is. Indien men gebruik maakt van het verschil in tijdszone tussen België en India kan men er voor zorgen dat er '24 uur per dag' gewerkt wordt, het zogenaamde 'follow-the-sun'-principe'. Wanneer men in teams werkt met personen zowel in België als in India kan men het werk aan het einde van de werkdag doorgeven aan de anderen. Hierdoor kan men de time to market aanzienlijk versnellen. (Tasawar, 2003; Nadeem, 2009; Carmel, Tjia, 2005)

Wanneer men in België niet de juiste arbeidskrachten ter beschikking heeft voor bepaalde taken zal men andere mensen, die niet de juiste capaciteiten bezitten, hiervoor opleiden en de taken laten uitvoeren. Indien men deze taken outsourcet naar India, waar wel de juiste profielen te vinden zijn, zal de time to market versnellen dankzij de uitvoering door personen met de juiste ervaring en die bijgevolg geen opleiding meer vereisen. (Mahnke, Overby, Vang, 2005)

5.8 FLEXIBILITEIT

Wanneer een onderneming tijdelijk meer werkkrachten nodig heeft, is het niet altijd even gemakkelijk om hiervoor mensen te vinden. Belgen zijn op zoek naar een vaste werkgever waarvoor ze bij voorkeur de rest van hun leven werken. Indien men werk outsourcet naar India kan men rekenen op meer flexibiliteit. Zeker wanneer men samenwerkt met een grote Indische speler op de IT-markt, zullen zij zonder al te veel problemen grote schommelingen in de vraag naar werkkrachten kunnen opvangen. Ook indien men zelf een vestiging heeft in India zal de flexibiliteit hoger liggen dan in België omwille van het feit dat Indiërs niet op zoek zijn naar 'de job van hun leven'. (Tasawar, 2003)

Verder zijn Indiërs heel soepel in het aanvaarden van aangepaste instructies. Indien taken anders uitgevoerd moeten worden dan eerst gezegd, zullen zij hiervan geen probleem maken en met de glimlach de aanpassing uitvoeren. (Davies, 2004; De Beyter, 2007)

5.9 BESLUIT

Volgens een onderzoek van EquaTerra bij meer dan 175 bedrijven in België en Luxemburg is kostenreductie de belangrijkste driver van outsourcing: 55 procent van de ondervraagde ondernemingen noemt dit als zijn belangrijkste driver. Op de tweede plaats, met 43 procent, komt beschikbaarheid van werkkrachten. Kwaliteit werd door 34 procent van de ondernemingen vernoemd als belangrijke outsourcing driver. (EquaTerra, 2010)

6 KNELPUNTEN

Hoewel het vele voordelen heeft om offshore te gaan, zijn er ook belangrijke argumenten om dit niet te doen. Deze zorgen ervoor dat er minder westerse bedrijven aan outsourcing doen dan men zou denken. Dit zal ook blijken uit onze bevraging bij Belgische bedrijven (zie hoofdstuk 3).

6.1 EXTRA KOSTEN

Zoals we zagen bij de drivers kunnen de lagere kosten in het voordeel van outsourcing spelen. Dit valt te nuanceren omdat offshore gaan vaak extra kosten met zich meebrengt zoals kosten in verband met onderzoek en het contract. Vooraleer men met een bedrijf in zee gaat, moet men het bij voorkeur ter plaatse hebben bezocht. Deze reizen zijn zeer prijzig. Ook moet men rekening houden met research-, consulting- en contractingkosten. Het komt soms voor dat men op toevallige basis bij de bedrijven terecht komt, bijvoorbeeld via een privéreis. In dit geval worden R&D kosten gedrukt maar moet de eenmalige contractingkost wel gemaakt worden. Een tweede belangrijke extra kost is die van de herstructurering. Het bedrijf moet worden aangepast aan de outsourcing. Technologische aanpassingen zijn hoe dan ook een 'must'. (Carmel, Tjia, 2005; Storti, 2007)

6.2 OFFSHORE RISICO'S

De bovenstaande problemen zijn problemen die men kan voorzien: extra kosten moeten worden gemaakt om naar het buitenland te gaan. Maar niet alle risico's kan men op voorhand incalculeren. Er is een belangrijke reeks van risico's, die we de offshore risico's noemen, die ontstaan omwille van het grensoverschrijdende karakter van offshoring. Een eerste risico is het landenrisico, zowel politiek als financieel. Wanneer men outsourcet, doet men dit vaak naar ontwikkelings- of opkomende landen. Deze zijn minder transparant en stabiel dan westerse landen. Er moet met verschillende problemen rekening worden gehouden. Vele van deze landen leven in onenigheid of kennen terrorisme. De bedrijven die zich in deze landen vestigen, nemen een groot risico want zij kunnen snel in deze problemen verzeild geraken en hierdoor hun investeringen kwijtspelen. Ook het valutarisico speelt een belangrijke rol, met de hoge fluctuaties aan de ene kant en het betalingsrisico aan de andere kant. Het landenrisico kan op voorhand worden onderzocht en geanalyseerd, maar op onverwachte gebeurtenissen is men nooit voorzien. Bedrijven die hun IT naar India outsourcen, proberen dit risico soms in te dekken door naar meerdere landen te outsourcen. Door verschillende back-ups te organiseren kan een probleem in India worden opgevangen. Ook kan het bedrijf best de core business zelf in handen houden om zich zo snel mogelijk te kunnen terugtrekken in geval van nood. India heeft een risicoscore van CRT-4 op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 het laagste risico inhoudt. Het financiële en economische risico ligt aan de hoge kant, maar is nog acceptabel. Het

politieke risico echter ligt heel wat hoger dan gemiddeld en dient dus in de gaten gehouden te worden. (Carmel, Tjia, 2005; A.M. Best, 2010)

6.3 IE, DATA PROTECTION EN ANDERE

Intellectuele Eigendom, in de Engelstalige literatuur afgekort door IP (Intellectual Property), is een zeer belangrijk concept bij outsourcing. Het betreft auteursrechten, merkenrechten, octrooirechten enz. Het gevaar dat de werknemers in het buitenland, in dit geval India, deze eigendommen en data overnemen en gebruiken of misbruiken is reëel. Een passend praktijkvoorbeeld deed zich voor in 2003. Een Amerikaanse softwareproducent (SolidWorks) outsourceerde naar een Indische leverancier (GSSL). Bij GSSL kopieerde een ingenieur, vlak voor zijn ontslag, een bepaalde softwarecode. Nadien probeerde hij deze bij de concurrenten van SolidWorks te verkopen. Het probleem van IP hangt ook samen met het risico van kennisverlies. Het is erger om duizenden kilometers verder een 'lek' te hebben van kennis dan hier ter plaatse. (Carmel, Tjia, 2005; Kobayashi-Hillary, 2004)

De ISO17799 standaard is een maatstaf die aangeeft dat data goed beveiligd is. Veel offshore bedrijven leveren inspanningen om deze standaard te behalen om hun betrouwbaarheid te tonen en op deze manier meer klanten aan te trekken. Ook NASSCOM voert een speciale databeveiligings-audit uit. Hun doel is om de IT-bedrijven uit India aan alle beveiligingsvoorwaarden te laten voldoen. (Carmel, Tjia, 2005; Kobayashi-Hillary, 2004)

6.4 CHANGE MANAGEMENT

Outsourcing zorgt voor veel veranderingen binnen het bedrijf. De bedrijfsstructuur moet vaak worden aangepast en de jobinhoud van werknemers zal wijzigen. Dit zorgt vaak voor onenigheid binnen het bedrijf en tegenwerkingen van huidige lokale werknemers. Het bedrijf moet proberen om de twee 'ploegen' zo goed mogelijk met elkaar te doen samenwerken. Er moet intern veel ondersteuning worden gegeven in de vorm van trainingen en een grondige uitleg over de plannen. Het is belangrijk om te garanderen dat iedereen op één en dezelfde lijn staat binnen het bedrijf, of men nu in België of India werkt. Wanneer een bedrijf hierin tekortschiet, kan het zijn plannen om succesvol te outsourcen opbergen. (Kobayashi-Hillary, 2004)

6.5 TIJD

Tijdsverschillen tussen de continenten zorgen voor veel praktische problemen en noodzakelijke aanpassingen. Een werkdag ziet er in India helemaal anders uit dan in de Verenigde Staten, dat op zijn beurt nog eens verschilt met een werkdag in België. Er zijn ook verschillende feestdagen, de weekends liggen anders en ook de pauzes komen allesbehalve overeen. (Carmel, Tjia, 2005)

6.6 AFSTAND

Samenwerken met anderen geeft ons energie. We zijn meer gemotiveerd, lachen meer en worden gemakkelijker gemobiliseerd. Het is dan ook logisch dat mensen sneller een goede band opbouwen en beter kunnen samenwerken met iemand die dichtbij is dan met iemand die zich aan de andere kant van de wereld bevindt. Dit fenomeen werd in de jaren '70 al bewezen door Thomas J. Allen. Hij gaf aan dat de kans op spontane communicatie tussen collega's exponentieel vermindert naarmate de afstand tussen de personen toeneemt. Er zijn enkele factoren die dit argument versterken. (Carmel, Tjia, 2005; Allen, 1977)

Ten eerste gaat de communicatie veel moeizamer: er kan enkel via telefoon, e-mail of videoconferenties gecommuniceerd worden. Alles moet veel gedetailleerder worden omschreven of uitgelegd. Het is niet enkel belangrijk 'wat' er gezegd wordt, maar vooral 'hoe', wat veel sneller kan duidelijk gemaakt worden wanneer men face to face communiceert. De intonatie, pauzes en lichaamstaal zijn dan ook vaak toonaangevend voor de betekenis van woorden. Door de grote afstand komt miscommunicatie vaak voor, zeker naarmate de taken ingewikkelder worden. De boodschap moet niet enkel worden overgebracht, maar ook ontvangen, verstaan, en goed worden uitgevoerd. Voor sommigen is geschreven communicatie zoals mail wel handiger. Op die manier kan ieder op zijn eigen tempo lezen en antwoorden, wat goed is in geval van gebrekkig Engels. (Carmel, Tjia, 2005)

De controle over de doelen en het beleid van het bedrijf wordt uiteraard ook veel complexer door aan outsourcing te doen. De verantwoordelijken hiervoor kunnen niet zomaar bij de werknemers langsgaan, controleren of alles vlot verloopt en of er zich geen problemen voordoen. Ook dit moet, zoals de gewone dagelijkse processen, gebeuren via e-mail en/of telefoon. De controle is dus veel minder effectief dan wanneer het on-site gebeurt. (Carmel, Tjia, 2005)

Een ander belangrijk aandachtspunt is de samenwerking tussen de werknemers. Mensen zijn in het algemeen gemotiveerder wanneer men samen zit met collega's. Op die manier kan men beter op elkaar inspelen en fouten kunnen sneller worden doorgegeven. Er wordt een vertrouwensband opgebouwd en een groep wordt gecreëerd. De buitenlandse werknemers hebben het teamgevoel veel minder of niet en worden op die manier op een nog grotere afstand geplaatst. Hierbij komt ook nog dat de diversiteit van de werknemers alleen maar toeneemt en het creëren van een groepsgevoel bijgevolg wordt bemoeilijkt. (Carmel, Tjia, 2005; Wijnants, 2011)

Dit laatste vormt meteen de overgang naar het meest voorkomende probleem bij outsourcing naar India: het verschil in cultuur. De westerse principes, waarden, handelingen, geloof en communicatiemiddelen kennen grote verschillen met de Indische.

6.7 CULTUUR & TAAL

Zoals eerder in dit werk werd vermeld, is India een samenvoeging van verschillende 'landen'. Ieder land heeft zijn eigen cultuur die al van jongs af ingebakken zit bij de bevolking. Het verschil in cultuur geldt dus niet enkel tussen India en België maar ook binnen de landsgrenzen van India zelf. Sommige aspecten van de cultuur kunnen afgelezen worden uit handelingen, woordgebruik of rituelen. Hierop kan men zich dus voorbereiden wanneer men naar het buitenland gaat. Maar veel aspecten van cultuur zijn impliciet en niet zichtbaar voor buitenstaanders. In vele universitaire cursussen wordt cultuur vergeleken met een ijsberg waarvan het grootste deel onder water zit en dus niet zichtbaar is; slechts het topje van de ijsberg is zichtbaar. De cultuurverschillen komen op verschillende vlakken tot uiting. Bedrijven die naar India outsourcen moeten al deze verschillen kennen en ermee leren omgaan. Alleen op die manier zal het bedrijf één geheel kunnen vormen over verschillende werelddelen heen. Indiërs hebben wel een betere kennis van de westerse cultuur dan westerlingen van de Indische cultuur. Dit kan onder andere verklaard worden door het feit dat veel Indiërs een deel van hun studiejaren in het westen hebben doorgebracht. Ook de globalisering speelt hier een rol. Indiërs hebben toegang tot veel westerse informatiebronnen, terwijl westerlingen weinig toegang hebben tot Aziatische informatiebronnen. (Kobayashi-Hillary, 2004; Carmel, Tjia, 2005; Popkin, Iyengar, 2007; Storti, 2007; Testard, 2010)

India is een land dat zeer veel belang hecht aan hiërarchie. Dit in tegenstelling tot de VS en Europa, waar in het algemeen macht minder van belang is. Indiërs zullen hun oversten nooit tegenspreken en vinden het moeilijk om nee te zeggen, zeker bij een face-to-face gesprek. Dit zorgt vaak voor verwarring aangezien men denkt dat Indiërs altijd overal mee akkoord gaan, terwijl dit zeker niet altijd het geval is. (Carmel, Tjia, 2005; Wijnants, 2011)

Net zoals latino's zijn Indiërs niet echt gesteld op stiptheid. De werkdag kan gerust wat later beginnen of langer duren, deadlines worden meerdere malen verzet omdat de vorige niet werd behaald, als men moet overwerken doet men dit niet met tegenzin enz. Deze kenmerken staan in groot contrast met onze cultuur. Wij zijn zeer stipt, werken met echte deadlines en niets mag achterlopen op het vooropgestelde schema. De Belgen zijn eerder punctueel aangelegd en kunnen moeilijk verdragen dat er achterstand wordt opgelopen. (Carmel, Tjia, 2005)

Een volgend belangrijk probleem met betrekking tot de cultuur is de netheid. In het eerste hoofdstuk werd al aangehaald dat India een vuil imago heeft. De wegen en steden zijn inderdaad heel vuil, maar binnenin de huizen is het kraaknet. Indiërs willen dat hun huizen zeer proper zijn, dus veegt men al het vuil naar buiten. Op die manier wordt het straatbeeld natuurlijk erg vuil. Indiërs die naar België komen, vinden het dan ook heel vreemd dat we onze voetpaden vegen. Indiërs hechten erg veel belang aan hygiëne. Zij eten bijvoorbeeld met hun handen om aan te tonen dat ze proper zijn. Ook onze stoffen zakdoeken vinden Indiërs vuil, zeker het feit dat de zakdoek wordt weggestoken om nadien opnieuw te gebruiken. (Wijnants, 2011)

De Indische cultuur kan voor heel wat misverstanden zorgen. Er is bijvoorbeeld de eerder vermelde angst om nee te zeggen. Indiërs knikken ook vaak met hun gezicht zijwaarts. Voor een westerling zou dit 'nee' betekenen, maar in India is het een gewoonte waarmee men wil aantonen dat men luistert en dat de gesprekspartner mag verdergaan. (Doucet, 2011; Carmel, Tjia, 2005)

Een laatste belangrijk verschil tussen de Indische en de westerse cultuur is dat Indiërs veel meer belang hechten aan vertrouwen en persoonlijk contact dan aan contracten. In België is dit in de businesswereld net andersom. Het is belangrijk om rekening te houden met dit verschil wanneer men samenwerkt met Indische bedrijven. (De Beyter, 2007)

6.8 INFRASTRUCTUUR

In outsourcing landen is de economie vaak nog in volle opgang en is het land zich nog aan het ontwikkelen. Dit heeft tot gevolg dat ook de infrastructuur niet vergelijkbaar is met die van een ontwikkeld land. We overlopen hier enkele belangrijke valkuilen wat betreft de Indische infrastructuur. Elektriciteit is er niet vanzelfsprekend, wat voor IT wel cruciaal kan zijn. Daarom is het belangrijk om een back-up systeem te hebben om energie te krijgen. Wat betreft de telefonie en mobiele services is India zeer goedkoop. Het is wel zo dat dit niet overal te verkrijgen is. Hier moet best op voorhand goed naar gezocht worden. In het eerste hoofdstuk kwam het probleem van het transport reeds aan bod; de autowegen en het spoornetwerk zijn nog lang niet allemaal in orde. Deze kunnen vertragingen veroorzaken en voor veel problemen zorgen binnen het bedrijf. (Kobayashi-Hillary, 2004)

Vooraf op het platteland kent India de meeste problemen qua infrastructuur. Het zijn vaak deze mensen die zich in de laagste klassen van de bevolking bevinden. Ook de communicatiemiddelen zijn hier minder ontwikkeld of zelfs niet bestaande. Wat zij meestal wel hebben is internetverbinding. In heel India is er namelijk Wi-Fi, waar men ook komt. (OECD, 2010; Wijnants, 2011)

6.9 MOVING TALENT

Moving Talent is een term die we in de literatuur ook meermaals zijn tegengekomen. Indische IT'ers zijn niet geneigd om lang bij eenzelfde bedrijf te werken. Men wil snel hogerop en grijpt elke kans die zich aandient. Een Indiër werkt liever voor minder geld bij een groot, bekend en gerenommeerd bedrijf dan bij een onbekende Belgische speler. India kent dan ook een hoog verloop bij zijn werknemers, en dit niet enkel in de IT-sector. (Popkin, Iyengar, 2007)

HOOFDSTUK 3: VERGELIJKENDE STUDIE: BELGISCHE BEDRIJVEN

1 INLEIDING

Om outsourcing van IT naar India vanuit België goed in kaart te brengen, bleek het interessant om belangrijke Belgische spelers hieromtrent te interviewen. Op deze manier kon de juiste informatie van de juiste personen bekomen worden. Negen verschillende bedrijven zijn bezocht, waarvan er zeven effectief hun IT naar India outsourcen. Van de geïnterviewden prefereerden er twee om hun bedrijfsnaam anoniem te houden. Zij zullen in wat volgt als “bedrijf X” en “bedrijf Z” benoemd worden. De zeven andere bedrijven die werden geïnterviewd zijn Colruyt, KBC Bank, Dexia Bank België, Deloitte, Bekaert, Barco en Landbouwkrediet. Deloitte is geen Belgisch bedrijf van oorsprong, maar het heeft wel onafhankelijke vestigingen in verschillende landen waaronder ook in België. Landbouwkrediet is samen met bedrijf Z de enige die zijn IT niet naar India outsourcet. (Jordens, 2011)

In dit hoofdstuk worden de verschillende afgenomen interviews vergeleken. De samenvattingen van de interviews met de zeven bedrijven die outsourcen naar India kunnen teruggevonden worden in bijlage 2. De vragenlijst die telkens werd doorlopen om de nodige informatie te vergaren, staat in bijlage 1. Allereerst zullen de bedrijven kort worden voorgesteld, nadien wordt hun manier van outsourcen vergeleken en komen de drivers en knelpunten van outsourcing aan bod. Vooraleer een conclusie te trekken, wordt er een overzicht gegeven hoe de bedrijven de toekomst aangaande outsourcing zien. Ten slotte worden de bedrijven die hun IT niet naar India outsourcen kort belicht.

2 VOORSTELLING BEDRIJVEN

De vergelijking van de bedrijven die outsourcen naar India wordt gedaan aan de hand van figuur 8.

	Colruyt	X	KBC Bank	Dexia Bank België	Deloitte	Bekaert	Barco
<i>Aantal werknemers</i>	22.000	-	40.000	13.722	170.000	27.000	3.500
<i>Locatie</i>	Halle	-	Brussel	Brussel	Diegem	Zwevegem	Kortrijk
<i>Ontstaan</i>	1925	-	1998	1996	1833	1880	1934
<i>Omzet (milj.€)</i>	6.752,6	-	niet beschikbaar	2.255,70	132,86	349,2	411
<i>Winst (milj.€)</i>	329,5	-	-2.508	421,5	0,349	39,4	-26,4

Fig. 8: Overzicht kerngegevens geïnterviewde bedrijven

De gegevens van bedrijf X worden in de tabel niet weergegeven aangezien anders de identiteit van het bedrijf duidelijk zou kunnen worden.

Zowel de winst als de omzet zijn voor de vergelijking het minst relevant omdat deze cijfers afkomstig zijn vanuit de jaarrekeningen van 2009. Door de crisis in dit jaar geven de cijfers een vertekend beeld van de organisaties en hun resultaat, zeker bij de bedrijven uit de banksector. Daarom is het nuttiger om te vergelijken op basis van de grootte van de bedrijven, en dus ook het aantal werknemers. Deze parameter hangt vaak samen met de leeftijd van het bedrijf. Toch is enige voorzichtigheid geboden bij de interpretatie van het jaar van ontstaan van een bedrijf. Uit de tabel kan worden afgeleid dat KBC en Dexia nog maar een tiental jaar zouden bestaan, wat een vertekend beeld geeft. Deze bedrijven bestaan immers al veel langer, maar dan onder een andere naam. Zo is KBC in 1998 gevormd door de fusie van CERA Bank, Kredietbank en ABB verzekeringen. Het bedrijf heeft ongeveer 40.000 werknemers. Dit personeelsbestand is men dus al vóór 1998 beginnen opbouwen. Dexia is op zijn beurt in 1996 ontstaan uit de fusie van Gemeentekrediet van België en Crédit Local de France. Het aantal werknemers ligt hier een stuk lager dan bij KBC omdat Dexia Bank België enkel de werknemers in België behelst, terwijl bij KBC Bank de werknemers van over de hele wereld werden meegeteld. Van de bezochte bedrijven is Deloitte de grootste in termen van werknemers met wereldwijd 170.000 mensen op de loonlijst. Bekaert en Colruyt hebben respectievelijk 27.000 en 22.000 werknemers. Barco is duidelijk de kleinste en jongste speler. Het bedrijf is nog maar een zestigtal jaar bezig met zijn core activiteit en heeft momenteel 3.500 werknemers. (De Roubaix, 2010; Lebon, 2011; De Greef, 2011; Jordens, 2011; Quagebeur, 2011; Kindekens, 2011; Colruyt, 2010; KBC, 2011; Dexia Bank België, 2010; Bekaert, 2011; Barco, 2011)

3 OUTSOURCING NAAR INDIA

Aan de hand van de interviews in bijlage 2 zal geanalyseerd worden:

- ❖ hoe lang de geïnterviewde bedrijven al outsourcen naar India;
- ❖ op welke manier men dit doet (captive / derde partij);
- ❖ hoeveel mensen er in India tewerkgesteld worden;
- ❖ welke taken worden geoutsourcet;
- ❖ waar in India de captives / partners zich precies bevinden.

3.1 OUTSOURCING NAAR INDIA: EEN RECENT FENOMEEN?

Uit de jaartallen waarin de zeven bedrijven gestart zijn met het outsourcen van IT naar India blijkt dat geen van hen reeds lange tijd in India aanwezig is. Van de zeven bedrijven is Deloitte degene die zich al het langst in India bevindt, namelijk tien jaar. Dit is niet erg verwonderlijk aangezien Deloitte een echt internationaal bedrijf is dat in 140 landen aanwezig is. Bijgevolg was de stap naar India minder groot om te zetten. In 2004 volgden Colruyt en KBC het voorbeeld van Deloitte. Twee geïnterviewde bedrijven zijn nog maar zeer recent op de Indische markt terug te vinden: Barco sinds 2008 en Dexia sinds 2009. Outsourcing van IT naar India is geen nieuw fenomeen, maar het is toch duidelijk dat Belgische bedrijven nog niet heel lang geleden de stap hebben durven zetten. Bij de meeste bedrijven werd outsourcing voorafgegaan door een grondige analyse van de Indische markt en de potentiële partners. Dit was echter niet bij alle bedrijven zo. Colruyt geeft aan dat ze zich destijds in de Indische markt 'gegooid' hebben zonder vooraf een echte strategie hieraan te verbinden. (De Roubaix, 2010; Lebon, 2011; De Greef, 2011; Jordens, 2011; Quagebeur, 2011; Kindekens, 2011)

3.2 CAPTIVE / DERDE PARTIJ?

Vier van de zeven geïnterviewde bedrijven heeft een captive opgestart in India: Colruyt (Colruyt India), KBC (Value Source), Deloitte en Barco. (De Roubaix, 2010; Lebon, 2011; Jordens, 2011; Kindekens, 2011)

Colruyt is ook hier weer een buitenbeentje aangezien het bedrijf zowel een captive, Colruyt India, als een samenwerkingscontract heeft met een derde partij, TCS (Tata Consultancy Services). Colruyt werkte initieel samen met TCS. Toen echter bleek dat Colruyt te weinig impact had op het people management van dit bedrijf werd besloten om zelf een dochteronderneming op te richten. Ook bij KBC geldt een gelijkaardig verhaal. Vroeger was Value Source een derde partij waarvan KBC de grootste klant was. KBC heeft dan besloten om het Indisch bedrijf over te nemen. Door een bestaand

bedrijf over te nemen, heeft KBC heel veel administratie vermeden die bij de oprichting van een nieuw bedrijf wel nodig zou zijn. (De Roubaix, 2010; Lebon, 2011)

Bij de bedrijven die met derde partijen samenwerken, wordt deze samenwerking steeds aangegaan met grote, bekende Indische of internationale IT-bedrijven zoals IBM, HCL, TCS, Satyam en Hexaware. (De Greef, 2011; Quagebeur, 2011)

3.3 AANTAL ARBEIDSKRACHTEN IN INDIA

Het aantal arbeidskrachten dat in India wordt tewerkgesteld door de Belgische bedrijven varieert heel erg. Het opvallendste bedrijf is Deloitte met 12.000 Indiërs op de loonlijst. Andere bedrijven die veel Indiërs tewerkstellen zijn Colruyt, bedrijf X, KBC en Bekaert. Zij bieden tewerkstelling aan respectievelijk 401, 400, 300 en 125 Indische arbeidskrachten. Onderaan het rijtje bengelen Dexia en Barco met respectievelijk slechts 20 en 19 arbeidskrachten. Opvallend is dat de bedrijven die zich al het langst in India bevinden ook degenen zijn die er het meeste arbeidskrachten tewerkstellen. Bij de meeste bedrijven wordt een deel van de Indische werkkrachten (tijdelijk) naar België gehaald. Bij Colruyt bijvoorbeeld, werkt ongeveer 1/3 van de werknemers van TCS die voor Colruyt werken in België. Ook werken Belgen soms tijdelijk in India. (De Roubaix, 2010; Lebon, 2011; De Greef, 2011; Jordens, 2011; Quagebeur, 2011; Kindekens, 2011)

3.4 WELKE TAKEN WORDEN GEOUTSOURCET?

Alle zeven geïnterviewde bedrijven geven aan dat (een deel van) de softwareontwikkeling wordt geoutsourcet naar India. Vier bedrijven outsourcen ook het onderhoud van deze software. Sommige bedrijven maken bij de ontwikkeling en het onderhoud van software een onderscheid tussen technische en functionele taken. Doorgaans zijn het enkel de technische taken die naar India verplaatst worden; de functionele taken worden in België uitgevoerd. (De Roubaix, 2010; Lebon, 2011; De Greef, 2011; Jordens, 2011; Quagebeur, 2011; Kindekens, 2011)

KBC geeft aan dat het outsourcen van ontwikkeling gemakkelijker is dan het outsourcen van onderhoud. De ontwikkeling van software is projectwerk. Werknemers in België schrijven uit wat van de Indiërs verwacht wordt en de Indiërs voeren uit. Het outsourcen van onderhoud is moeilijker aangezien de Indiërs hiervoor een diepgaande functionele kennis nodig hebben van de software. Er worden dan ook veel inspanningen geleverd om de kennis over te dragen naar de Indische werkkrachten, waarvoor het programma M2V (Maintenance To Value Source) werd opgestart. In dit programma gaat men stap voor stap de Indische werkkrachten begeleiden zodat zij uiteindelijk het onderhoud zelfstandig kunnen uitvoeren. (Lebon, 2011)

Naast de ontwikkeling en het onderhoud van software outsourcen drie bedrijven ook infrastructuurtaken. Met deze taken springt men wel iets voorzichtiger om. Bij Colruyt bijvoorbeeld wordt de softwareontwikkeling naar TCS geoutsourcet, terwijl de infrastructuur ‘binnenshuis’ wordt gehouden en wordt geoutsourcet naar Colruyt India. De meeste bedrijven geven ook aan dat geen core activiteiten worden geoutsourcet. Op deze manier loopt men geen enkel risico om zijn competitief voordeel kwijt te raken. (De Roubaix, 2010; Kindekens, 2011)

3.5 LOCATIE: INDISCHE STEDEN

De captives of partners van de geïnterviewde bedrijven kunnen gelokaliseerd worden in slechts vier verschillende Indische steden, namelijk New Delhi, Hyderabad, Mumbai en Chennai. De concentratie van outsourcing in bepaalde Indische steden is dus heel uitgesproken. Deloitte geeft wel aan dat men niet opnieuw voor Hyderabad zou kiezen omdat er een te hoge concentratie van bedrijven is, waardoor jobhopping een groter wordend probleem vormt. (De Roubaix, 2010; Lebon, 2011; De Greef, 2011; Jordens, 2011; Quagebeur, 2011; Kindekens, 2011)



Fig. 9: Overzicht Indische IT-steden

Bron: Blik op de wereld (27.04.2011), “Kaart van India”. Geraadpleegd op 27 april 2011 uit: <http://www.blikopdewereld.nl/Ontwikkeling/geschiedenis/40-methode-sprekend-verleden/101-sv-deel-1-havovwo-hoofdstuk-7.html?0c47fe9544394a5b8ac5175d902541d5=1a8dc888a9854a2cb0296420aef82101>

4 DRIVERS

4.1 KOSTENREDUCTIE

Kostenreductie is een driver die alle zeven geïnterviewde bedrijven hebben vermeld. De loonkost van werknemers in India is slechts 1/3 tot 1/4 van die van Belgische werknemers. Deloitte stelt dat wanneer een bedrijf geen gebruik maakt van dit kostenvoordeel het niet meer prijscompetitief kan zijn. De economische crisis van de laatste jaren heeft er voor gezorgd dat het reduceren van kosten hoog op de agenda werd geplaatst. Barco geeft dan ook aan dat de outsourcing naar India is gebeurd vanuit een kostenreductieperspectief. De meeste andere bedrijven vertellen er wel bij dat kostenreductie niet hun belangrijkste driver is. (De Roubaix, 2010; Lebon, 2011; De Greef, 2011; Jordens, 2011; Quagebeur, 2011; Kindekens, 2011)

4.2 BESCHIKBAARHEID VAN HOOGOPGELEIDE WERKKRACHTEN

Een tweede belangrijke driver, het uitgebreide aanbod aan arbeidskrachten, werd vermeld door vier bedrijven: Colruyt, KBC, Dexia en Barco. Voor Colruyt was dit de belangrijkste driver om hun IT naar India te outsourcen; op de Belgische IT-arbeidsmarkt was er onvoldoende mogelijkheid om te groeien. Ook KBC en Dexia lieten blijken dat het moeilijk is om in België de juiste profielen te vinden, zeker wanneer het gaat om bepaalde technische profielen. Wegens het tekort aan informatici lag de kostprijs van deze mensen dan ook hoger. Aangezien in India enorm veel informatici beschikbaar zijn, was de stap naar India vanzelfsprekend. Barco werkt met een iets minder courant ERP-systeem, namelijk Baan. De kennis omtrent dit systeem is vrij specifiek en is gemakkelijker te vinden in het dichtbevolkte India dan in België. (De Roubaix, 2010; Lebon, 2011; De Greef, 2011; Kindekens, 2011)

4.3 FLEXIBILITEIT

Colruyt, bedrijf X, Dexia en Bekaert vermeldden flexibiliteit als een belangrijke driver van outsourcing naar India. Opvallend is dat dit de vier bedrijven zijn die samenwerken met derde partijen. Dit geldt ook voor Colruyt, aangezien zij flexibiliteit enkel vermeldden bij de samenwerking met TCS en niet bij hun captive. De externe bedrijven kunnen flexibiliteit garanderen aangezien zij verschillende klanten hebben en hun personeel bijgevolg flexibel kunnen inzetten bij verschillende projecten. Deze vier geïnterviewde Belgische bedrijven werken allemaal samen met grote derde partijen, waardoor flexibiliteit gegarandeerd is. Hoe groter een bedrijf, hoe flexibeler er gewerkt kan worden. (De Roubaix, 2010; De Greef, 2011; Quagebeur, 2011)

4.4 KWALITEIT

Drie van de zeven bedrijven, namelijk bedrijf X, KBC en Dexia, zeggen dat kwaliteit een belangrijke driver is geweest om voor India te kiezen als outsourcing bestemming. Bedrijf X stelt dat Indiërs zeer goed zijn in repetitief werk en dat deze mensen dit werk bijgevolg kwaliteitsvol afleveren. KBC geeft aan dat zijn werknemers dankzij de outsourcing naar India formeler zijn gaan werken waardoor een betere kwaliteit werd bekomen. Dexia vertelt dat men gekozen heeft voor India omwille van het hoge aantal bedrijven met een CMMI-5 certificering, wat een indicator is voor goede kwaliteit. Dexia ging er bijgevolg van uit dat de kwaliteit van het geleverde werk van hoogstaand niveau zal zijn. (Lebon, 2011; De Greef, 2011)

4.5 KENNIS VAN DE ENGELSE TAAL

Het feit dat Indiërs een goede kennis hebben van de Engelse taal was voor twee geïnterviewde bedrijven, Colruyt en KBC, een driver voor outsourcing naar India. Colruyt geeft aan dat India hiermee een belangrijk voordeel heeft op bijvoorbeeld China. KBC vertelt dat binnen ICT al heel veel in het Engels geschreven en gecommuniceerd werd, waardoor er geen grote aanpassingen op dit gebied nodig waren toen de samenwerking met India startte. (De Roubaix, 2010; Lebon, 2011)

4.6 GROTER TIMEFRAME

Hoewel het tijdsverschil tussen België en India op het eerste gezicht een nadeel is, zijn er twee bedrijven die dit als voordeel hebben vermeld, namelijk Colruyt en Barco. Dankzij het grotere timeframe kunnen problemen reeds worden opgelost in India vooraleer het in België ochtend is en de werkdag begint. Ook aanpassingen en updates van de software kunnen worden uitgevoerd buiten de Belgische kantooruren, waardoor werknemers in België hier geen hinder van ondervinden. (De Roubaix, 2010; Kindekens, 2011)

4.7 PRODUCTIVITEIT / GEDREVENHEID

De productiviteit of gedrevenheid van de Indische werkrachten wordt als driver vermeld door Dexia en Deloitte. Indiërs vinden het niet ongebruikelijk om tien uur per dag en op zaterdag te werken. De werklust ligt enorm hoog in India. (De Greef, 2011; Jordens; 2011)

4.8 ANDERE

Andere vermelde drivers zijn het inlevingsvermogen van de Indiërs in het leven van de Belgen en het feit dat men formeler dient te gaan werken. De inhoud van het werk wordt ook duidelijker afgebakend, waardoor er efficiënter gewerkt wordt. (De Roubaix, 2010; De Greef, 2011; Lebon, 2011)

5 KNELPUNTEN

5.1 CULTUUR

Het verschil in cultuur werd bij zes bedrijven aangehaald als een probleem waar veel aandacht aan moet worden besteed; Colruyt, bedrijf X, KBC, Deloitte, Bekaert en Barco. Bij Colruyt komt het culturele aspect eerder vanuit een praktische hoek. Supermarktketens zijn in India ongekend waardoor Indiërs eerst de kennis van deze systemen onder de knie moesten krijgen vooraleer men deze kan optimaliseren. Er werden hiervoor rondleidingen en verschillende opleidingen georganiseerd binnen het bedrijf. (De Roubaix, 2010)

Cultuur blijft voor bedrijf X steeds een belangrijk aandachtspunt: zowel het familiale aspect (familie is zeer belangrijk in het leven van de Indiër) alsook de hiërarchie die binnen een bedrijf veel strikter is dan in België. Bedrijf X meent ook dat de mate van respect een belangrijke rol speelt: Indiërs zullen negatieve informatie nooit openlijk meedelen. In het zakendoen moet hier dan ook veel rekening mee worden gehouden.

Francis Lebon van KBC beschouwt cultuur niet meteen als een probleem, al acht hij het wel belangrijk om hier rekening mee te houden aangezien het communicatiefouten kan veroorzaken. Aan de hand van culturele trainingen kunnen de werknemers elkaar beter begrijpen en kunnen dergelijke problemen vermeden worden. Uitwisselingen vanuit België naar India en omgekeerd zorgen voor een verkleining van de afstand tussen de teams, zodat men één hecht team bekommt. Het werken met uitwisselingen wordt ook bij Deloitte toegepast. Problemen betreffende de Indische cultuur, de manier van werken en de sociale wetgeving worden hierdoor tijdig verholpen. (Lebon, 2011; Jordens, 2011)

Bekaert is van mening dat de gedachtegang van een Indiër totaal verschillend is van die van een westerling. Zo zal een Indiër bijvoorbeeld zelden nee zeggen uit vrees om de gesprekspartner te kwetsen. Er worden ook regelmatig problemen weggelachen. Dit betekent dat ze wel willen helpen en het wel willen doen maar dat ze het gewoonweg niet kunnen. Ook de beslissingsprocessen zijn verschillend. Indiërs leven in onduidelijkheid en hebben een groot gevoel van fatalisme; het overkomt hen allemaal en het heeft volgens hen weinig zin om zich hier druk over te maken. Tenslotte doet een Indiër enkel wat er van hem wordt verwacht, terwijl de westerlingen alle aspecten er rondom ook zullen uitvoeren. Dit laatste hekelt ook Barco. Indiërs houden er ook niet van om risico's aan te gaan of proactief te werken. Ondanks de negatieve kant hiervan moet volgens

Stefaan Kindekens van Barco wel worden vermeld dat alles wat ze moeten doen perfect wordt uitgevoerd. (Kindekens, 2011; Quagebeur, 2011)

5.2 REACTIES HUIDIGE WERKNEMERS

Bij alle bedrijven, met uitzondering van Deloitte, moesten grote aanpassingen worden doorgevoerd wat betreft de takenpakketten en/of verantwoordelijkheden. Deze verandering van jobinhoud kende initieel vaak weerstand. Hoewel sommige werknemers aan jobprotectie deden, zijn de meeste werknemers er door deze wijziging wel sterk op vooruit gegaan. Het negativisme dat de werknemers uitten ten aanzien van de samenwerking met India werd in de meeste gevallen opgevangen door informatiesessies, taalcursussen en uitwisselingen om een meer coherent en geïntegreerd team te kunnen vormen. (Lebon, 2011; De Roubaix, 2010, De Greef, 2011, Quagebeur, 2011)

Barco kende de meeste problemen qua reacties van de werknemers. Voor hen kwam de verplaatsing van taken naar India als een donderslag bij heldere hemel. Er zijn in België enkele mensen moeten verdwijnen en ook voor de achterblijvers was dit allesbehalve een aangename ervaring. Er wordt nog steeds aan jobprotectie gedaan bij Barco. Het afgeven van kennis aan India blijft een heikel punt. Intern worden te weinig inspanningen geleverd om Indiërs te begrijpen, waardoor Barco zich in een vicieuze cirkel bevindt. (Kindekens, 2011)

5.3 PERSONEELVERLOOP

Een volgend vaak voorkomend knelpunt dat werd teruggevonden bij vijf van de zeven bedrijven is het hoge personeelsverloop. Op bedrijf X en Barco na, kwam bij alle bedrijven dit probleem naar voren.

Ondanks het feit dat Colruyt veel inspanningen levert om een zo lang mogelijke relatie met zijn medewerkers op te bouwen, opteren veel Indiërs om voor een groot bedrijf te werken. Zij zullen Colruyt India snel verlaten aangezien het bedrijf te onbekend en te klein is. Ook Dexia en KBC zien het probleem van verloop in het licht van de langetermijnrelaties en de onbekendheid van het bedrijf. (De Roubaix, 2010; De Greef, 2011; Lebon, 2011)

Volgens KBC en Bekaert zijn Indiërs van nature uit al veel minder honkvast dan Belgen. Beide bedrijven zijn overgegaan van people-based naar asset-based. Dit wil zeggen dat informatie meer wordt neergeschreven en men niet meer rekent op de kennis in de hoofden van de werknemers. Ook wordt de kennisoverdracht meer gespreid naar teams in plaats van naar individuele personen. Indien

er dan iemand wegvalt, kunnen de andere collega's het werk zonder al te veel problemen overnemen. (Lebon, 2011; Quagebeur, 2011)

Deloitte wil jobhopping vermijden door zich anders te positioneren dan de concurrenten. Het voordeel dat Deloitte biedt is dat het verschillende diensten en bijgevolg verschillende soorten jobs kan aanbieden onder dezelfde noemer. Dit is een belangrijk aspect voor de carrièreperspectieven van Indiërs. Indien een werknemer een andere soort job wenst uit te oefenen, hoeft deze niet noodzakelijk van werkgever te veranderen. Consulting blijft wel een sector waar hoe dan ook een hoog personeelsverloop is. Het is een ideale leerschool om zich nadien in de industrie te kunnen inwerken. (Jordens, 2011)

5.4 KENNIS VAN DE ENGELSE TAAL

Het gebruik van Engels bij outsourcing werd, ondanks het feit dat het in de interviews ook als positief punt is bovengekomen, door vier bedrijven als knelpunt opgegeven. Bij sommige bedrijven zoals Colruyt worden taallessen voorzien. Deze lessen zijn nodig voor werknemers die reeds tientallen jaren geleden voor het bedrijf kwamen werken. Toen was kennis van het Engels geen vereiste. Ook worden er vertaaldiensten voorzien voor de vertaalproblemen die onoverbrugbaar zouden zijn voor de werknemer zelf. Bij andere bedrijven wordt er sinds de samenwerking voornamelijk gemaïld. Deze vorm van communicatie is strikter waardoor miscommunicatie minder frequent voorkomt dan bij telefonisch contact. Ook worden in België veel meetings in het Frans en het Nederlands gevoerd. Het is bijgevolg onmogelijk om Indiërs te laten participeren in deze meetings. De kwaliteit van het Engels van Indiërs is niet optimaal, al zien de meeste bedrijven hier niet al te veel graten in. Dit is echter buiten Deloitte gerekend. Doordat het een echt internationaal bedrijf is, zijn zij meer gesteld op de juistheid en het exact gebruik van het Engels. Het bedrijf organiseert dan ook 'language labs'. Indiërs kunnen hier Amerikaanse films bekijken om hun kennis van de taal te verbeteren en de accenten beter te beheersen. (De Roubaix, 2010; Jordens, 2011; Quagebeur, 2011)

5.5 FORMELER WERKEN

Een volgend belangrijk aandachtspunt is de nood aan formeler werken. Vier geïnterviewde bedrijven moesten zich op dit gebied aanpassen om outsourcing te vergemakkelijken. Het is immers noodzakelijk om kennis zeer formeel te capteren, om ze nadien te kunnen overbrengen. Indien de kennis ongestructureerd is en zich in de hoofden van de werknemers bevindt, wordt outsourcen zeer moeilijk. Formeler werken is dan ook een vereiste om een lock-in te voorkomen. Er moet ook meer op voorhand worden nagedacht over wat men tracht te bereiken: door de afstand, omdat men niet 'naast elkaar zit', zijn er duidelijkere en meer formele afspraken nodig. (De Greef, 2011; Lebon, 2011)

Bekaert en Colruyt hebben een bijkomend probleem door de aard van hun outsourcingpartner. Aangezien TCS een deel is van een conglomeraat is de kans niet onbestaande dat concurrenten van Bekaert en Colruyt zich ook in het klantenbestand van TCS bevinden. Hier wordt op ingespeeld door het opstellen van contractuele clausules omtrent de confidentialiteit. De TATA groep staat daarnaast ook bekend als een zeer ethisch bedrijf met hoge normen omtrent confidentialiteit. (Quagebeur, 2011; De Roubaix, 2010)

5.6 KWALITEIT

Net zoals de taal is de kwaliteit een dubbeltje op zijn kant. Hoewel sommigen van mening zijn dat Indiërs hier net veel aandacht voor hebben, vinden Colruyt, KBC, Dexia en Bekaert dat deze kwaliteit vaak te wensen overlaat. In vele gevallen kan kwaliteit niet worden gegarandeerd door de bedrijven. Dit is dus zeker niet dé reden om te outsourcen. (De Roubaix, 2010; De Greef, 2011; Quagebeur, 2011)

Daarenboven geeft KBC aan dat hun captive nog een zeer jong bedrijf is dat zeer veel mensen moet aanwerven. Hierdoor is veel training nodig en duurt het lang vooraleer deze nieuwe arbeidskrachten de nodige kennis en kwaliteit hebben. (Lebon, 2011)

5.7 ANDERE

Geografische afstand wordt slechts enkele keren vermeld als knelpunt. Het probleem kan verzacht worden door het gebruik van videoconferenties. De afstand in combinatie met het tijdsverschil is voornamelijk moeilijk te managen bij taken waarin directe interactie met de klant nodig is. (Lebon, 2011; Jordens, 2011)

Tot slot zijn er verschillende specifieke problemen per bedrijf. Deze zijn afhankelijk van de manier van werken en de sector waarin men opereert. Ook de keuze tussen een captive en een derde partij speelt een belangrijke rol. Enkele van deze moeilijkheden voor bedrijven zijn de volgende: onvoldoende autonomie, onvoldoende controle, te lage productiviteit, te lange time to market, onvoldoende alignatie met de thuisbasis en een tekort aan kritische massa. (De Roubaix, 2010; Lebon, 2011; De Greef, 2011; Quagebeur, 2011; Kindekens, 2011)

6 TOEKOMST

Colruyt geeft aan dat ze vooraf meer over outsourcing zouden nadenken en er een echte strategie aan zouden verbinden in plaats van zich in de Indische markt te 'gooien'. (De Roubaix, 2010)

Bedrijf X vertelt dat er bij de samenwerking met derde partijen te veel 'lagen' of onderaannemingen zijn. In de toekomst zou dit verminderd moeten worden, zodat men meer controle kan uitoefenen en miscommunicatie minder zal voorkomen.

KBC is vastbesloten de outsourcing naar India verder te zetten en zelfs uit te breiden. In de komende vier à vijf jaar wenst men bij Value Source van 300 werknemers naar 600 te gaan. Value Source kent momenteel nog de nodige 'groeipijnen' waardoor het plaatje niet geheel positief is, maar deze groeipijnen zullen na verloop van tijd verdwijnen. Volgens de heer Lebon zijn bedrijven eigenlijk wel verplicht om te outsourcen indien men niet achter wil komen te staan op zijn concurrenten. (Lebon, 2011)

Dexia heeft geen plannen om een dochteronderneming op te richten omwille van de moeilijkheid om als klein bedrijfje in India arbeidskrachten aan te trekken. De huidige 20 werknemers die Dexia heeft in India zijn niet rendabel. Toch vindt Dexia het belangrijk om op de Indische markt aanwezig te blijven. Men houdt het vuur warm om het eventueel in de toekomst te kunnen 'opstoken'. (De Greef, 2011)

Deloitte heeft de intentie om in de komende vier à vijf jaar zijn personeelsbestand uit te breiden van 170.000 werknemers naar 220.000. Hierbij zal veel geïnvesteerd worden in de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China). (Jordens, 2011)

Bekaert is eveneens overtuigd van de samenwerking met India, al zal het bedrijf nooit een eigen captive oprichten. Hierdoor zou te veel energie verloren gaan aan rekrutering en coaching; energie die men nu kan besteden aan functioneel werk. (Quagebeur, 2011)

Volgens Barco zou het voor de toekomst beter zijn om samen te werken met een derde partij in plaats van een eigen captive op te starten. Barco is van mening dat ze te klein zijn als bedrijf om de outsourcing zelf te organiseren. Door de kleine omvang van het bedrijf kan niet voor elke positie een 'doublure' worden voorzien, wat eigenlijk wel noodzakelijk is in India aangezien de markt er erg volatiel is in termen van personeelsverloop. Indien een bedrijf niet genoeg kritische massa heeft, is

het beter om iets meer te betalen aan een derde partij aangezien deze derde partij de zekerheid kan bieden dat te allen tijde een vervanger klaar staat. (Kindekens, 2011)

7 CONCLUSIE

De keuze tussen een captive en een samenwerking met een derde partij bleek in de interviews gelijk verdeeld. Colruyt is hier het buitenbeentje dat zowel met een derde partij (TCS) werkt als een eigen captive in India heeft (CI). Bedrijven die hebben gekozen voor een derde partij, kozen stuk voor stuk voor grote en bekende Indische of internationale bedrijven.

Wanneer de drivers van outsourcing naar India worden bekeken, is het opvallend dat de kostenreductie vaak belangrijk is, al willen de bedrijven dit in eerste instantie niet altijd expliciet toegeven. Naast de kosten is de beschikbaarheid van werkrachten een cruciale factor, net als de flexibiliteit en de kwaliteit. Verder worden ook nog de kennis van het Engels, de productiviteit en het grotere timeframe door enkele bedrijven vermeld.

De knelpunten kwamen meestal uit de culturele hoek, al zijn het hoge personeelsverloop alsook de reacties van de werknemers eveneens een belangrijk aandachtspunt. Daarnaast worden de taal, de kwaliteit en het formeler werken vermeld als knelpunt.

Sommige elementen worden in de interviews zowel als driver als als knelpunt van outsourcing aangehaald. Hieruit blijkt dat de positieve en negatieve aspecten van outsourcing van IT zeer afhankelijk zijn van het bedrijf dat werd bezocht. Zelfs binnen eenzelfde bedrijf komen tegenstrijdigheden voor.

Alle geïnterviewde bedrijven geven aan dat ze, indien ze opnieuw zouden kunnen beginnen, ze opnieuw voor outsourcing van hun IT naar India zouden kiezen. Een aantal bedrijven geeft wel aan dat ze de outsourcing wellicht op een andere manier zouden aanpakken.

8 BEDRIJVEN DIE NIET OUTSOURCEN

Zoals eerder gezegd outsourcen twee van de geïnterviewde bedrijven hun IT niet naar India, namelijk bedrijf Z en Landbouwkrediet. De reden hiervoor was bij bedrijf Z zeer duidelijk. Men is van mening dat het bedrijf niet genoeg kritische massa bezit om zulk een uitdaging aan te gaan. Met 500 werknemers op de loonlijst is dit bedrijf inderdaad heel wat kleiner dan de andere bedrijven die geïnterviewd werden. Met zijn ontstaan in 2002 is bedrijf Z ook opvallend jonger dan de anderen.

Landbouwkrediet is met zijn 1.800 werknemers groter dan bedrijf Z. Toch heeft ook dit bedrijf er voor gekozen om hun IT niet naar India te outsourcen. Landbouwkrediet heeft in het verleden de intentie gehad om softwareontwikkeling te outsourcen naar een Indisch bedrijf. Deze samenwerking is echter vroegtijdig afgesprongen. De reden hiervoor is dat Indiërs de werklast veel te laag hadden ingeschat. Dit komt overeen met de vermelde eigenschap van Indiërs om heel veel werk aan te nemen zonder eigenlijk echt te weten of men het wel aankan. Doordat de werklast veel hoger bleek te liggen dan aanvankelijk gedacht, werd de prijs van het werk opgedreven. Door deze hogere prijs was het Indische bedrijf niet meer prijscompetitief met zijn concurrenten. Landbouwkrediet heeft dan ook beslist om het werk door een andere, goedkopere partner te laten uitvoeren. (Danneels, 2011)

Een ander contract dat Landbouwkrediet met een Indisch bedrijf had, is wel succesvol verlopen. Het ging hier dan om het upgraden van software. (Danneels, 2011)

De reden waarom Landbouwkrediet momenteel niets naar India outsourcet, is dat veel taken een hoge mate van interactie vereisen. Dit geldt zowel voor operationele taken als voor taken waarvoor veel contact met gebruikers vereist is. Landbouwkrediet is van mening dat deze interactie veel gemakkelijker tot stand komt met een lokale partner in België dan met een partner in India. (Danneels, 2011)

Landbouwkrediet geeft aan dat indien men in de toekomst taken zou outsourcen naar India, dit dan waarschijnlijk zal gebeuren in de vorm van een captive. Een samenwerking met een derde partij in India zien zij duidelijk niet meer zitten. Het bedrijf geeft heel duidelijk aan dat een captive opstarten echte toekomstmuziek is aangezien Landbouwkrediet op dit moment niet groot genoeg is om dit te realiseren. (Danneels, 2011)

9 MAILINGS BEDRIJVEN

Om de voorgaande conclusie enigszins te kunnen veralgemenen, werd een mailing verstuurd naar 100 beursgenoteerde Belgische bedrijven. Hierin werd de vraag gesteld of men al dan niet IT-taken outsourcet naar India. Slechts een kwart van de respondenten geeft aan dat men effectief samenwerkt met India. We kunnen dus besluiten dat Belgische bedrijven op zijn zachtst uitgedrukt voorzichtig zijn om effectief de stap te zetten. We konden dit ook vaststellen bij de zeven geïnterviewde bedrijven die aan outsourcing doen. Het jaartal waarin zij hun outsourcing activiteiten opstartten, ligt niet in een erg ver verleden.

HOOFDSTUK 4: THEORIE VERSUS PRAKTIJK

In dit hoofdstuk zullen de beweringen in de theorie getoetst worden aan de bevindingen uit de praktijk.

1 CAPTIVE / DERDE PARTIJ?

Bij de keuze tussen het opstarten van een captive en een samenwerking met een derde partij kunnen de vermelde voor- en nadelen van de literatuur teruggevonden worden in de praktijk. Zo is bijvoorbeeld gebleken dat bedrijven die samenwerken met een derde partij flexibiliteit hoog in het vaandel dragen. Het feit dat voormalig Indische bedrijven vaak worden opgekocht, zien we terugkomen bij KBC. Colruyt volgt het klassieke model van outsourcing. Het bedrijf ging eerst een samenwerking met een derde partij aan, om daarna een captive op te starten in India. De bedrijven die een captive oprichtten, hebben meer problemen met het personeelsverloop dan de bedrijven die samenwerken met een derde partij. Een belangrijke reden om voor een captive te kiezen is dat het bedrijf meer controle kan uitoefenen en dat problemen in verband met privacy onbestaande zijn. Indien deze problemen omtrent vertrouwelijke informatie er wel zijn, wordt dit gemanaged door het opstellen van clausules.

Uit een gesprek met een expert op het gebied van outsourcing naar India, Guido Doucet, bleek dat de gemiddelde Belgische onderneming te klein is om het outsourcen zelf te organiseren door middel van het opstarten van een captive. Ook een samenwerking met grote Indische of internationale bedrijven is volgens de heer Doucet geen realistisch scenario. De beste strategie voor deze bedrijven is een samenwerking met een kleiner Indisch bedrijf. "Indien je zelf 50 personeelsleden hebt, werk dan samen met een Indisch bedrijf dat maximaal 100 mensen op de loonlijst heeft staan; niet met een bedrijf dat bijna 200.000 werknemers telt, zoals TCS." (Doucet, 2011) De grootste spelers op de Indische markt, zoals beschreven in hoofdstuk 1, zijn hierdoor niet relevant voor België. Bij kleinere bedrijven is het echter moeilijker om de kwaliteit te garanderen. Het is bijgevolg belangrijk om met deze bedrijven een echte samenwerking aan te gaan in plaats van hen te zien als een externe leverancier. (Doucet, 2011)

2 WELKE TAKEN WORDEN GEOUTSOURCET?

Softwareontwikkeling blijkt de meest geoutsourcete taak: alle zeven geïnterviewde bedrijven laten deze taken in India uitvoeren. Ook het onderhoud van software en infrastructuur wordt vaak geoutsourcet. Alle taken die in de literatuur werden opgesomd, komen terug in de interviews.

3 LOCATIE: INDISCHE STEDEN

In de literatuur werden zes steden vernoemd als de Indische IT-steden bij uitstek. In de interviews worden slechts vier van deze steden vermeld. Geen van de geïnterviewde bedrijven heeft zich gevestigd of heeft een samenwerking met een bedrijf dat gevestigd is in Pune en Bangalore. Chennai blijkt de 'place to be'. Vier geïnterviewde bedrijven vestigden zich hier.

4 DRIVERS

Volgens de heer Doucet is kostenreductie de verkeerde reden om taken naar India te outsourcen. Er komen immers steeds onverwachte kosten bij. Het outsourcen naar India moet voor bedrijven een echte strategische keuze zijn in plaats van een keuze op basis van het reduceren van kosten. Voor Colruyt bijvoorbeeld past kostenreductie in hun strategie en is outsourcing bijgevolg een strategische keuze geweest. (Doucet, 2011)

Het kostenvoordeel dat vermeld werd in de interviews komt overeen met het beeld dat in de literatuur werd geschetst. Wat de kwaliteit betreft, is uit de interviews gebleken dat de kwaliteit bij de Indische bedrijven lager ligt dan verwacht. In de literatuur wordt nochtans heel erg de nadruk gelegd op het feit dat India het hoogst aantal bedrijven heeft met een CMM-5 label. Hier spreken theorie en praktijk elkaar dus duidelijk tegen.

Het hoge aanbod aan Indische arbeidskrachten was een belangrijke driver voor veel geïnterviewde bedrijven. Dit is een logisch gevolg van het feit dat in België weinig studenten zich tot de IT-sector richten. In de literatuur werd hetzelfde verhaal weergegeven. Flexibiliteit als driver wordt in de interviews vooral bij een samenwerking met een derde partij aangehaald. In de literatuur zien we dit verband tussen de samenwerking en flexibiliteit terugkomen.

Omtrent de goede kennis van de Engelse taal en de productiviteit van Indiërs strookt de theorie met de praktijk. Het grotere timeframe dat vermeld werd in de interviews komt overeen met de snellere time to market in de literatuur.

5 KNELPUNTEN

Het personeelsverloop, in de literatuur beter gekend als ‘moving talent’, bleek een groot probleem te zijn bij de geïnterviewde bedrijven. De bedrijven die een captive in India hebben, kennen hieromtrent de grootste problemen. Dit strookt met de literatuur waarin werd gesteld dat Indiërs graag snel hogerop willen. Kleinere, onbekende bedrijven zijn meestal niet erg populair als werkgever waardoor zij moeilijkheden zullen kennen bij het behouden van hun werknemers.

De impact van de cultuur is aanzienlijk groter dan in de literatuur werd gesteld. Uit het onderzoek blijkt dat het verschil in cultuur wel degelijk een grote impact heeft. De miscommunicatie en misverstanden kunnen ondanks vele inspanningen niet volledig worden weggewerkt. Ook de taal kende veel problemen zoals de literatuur vooropstelde. De knelpunten in verband met de negatieve reacties van de werknemers alsook het formeler werken worden niet vermeld in de literatuur. In de praktijk vereisen deze problemen echter de nodige aandacht.

CONCLUSIE

In deze masterthesis werd de band tussen België en India onderzocht met betrekking tot outsourcing van IT. Het resultaat van dit onderzoek leidt tot de volgende bevindingen. Deze zullen voor vele bedrijven een antwoord bieden op de prangende vraag of ze al dan niet geschikt zijn om zich op de Indische markt te storten.

Een eerste belangrijke bevinding die we uit ons onderzoek kunnen afleiden heeft betrekking tot de grootte van de onderneming. Het gemiddelde Belgische bedrijf is te klein om de organisatie van outsourcing in goede banen te leiden. Niet enkel de interviews maar ook de mailings bevestigden dit. De beste strategie die Belgische bedrijven kunnen toepassen bij outsourcing van taken naar India, is een samenwerking opstarten met een Indisch bedrijf van dezelfde omvang. Op die manier wordt het probleem van personeelsverloop binnenshuis vermeden en is men zeker van een 100 procent gefocuste aandacht van het externe bedrijf. Immers, wanneer men klant is van een groot Indisch bedrijf, is de kans aanzienlijk dat zij voorrang geven aan de voornamere klanten. Op die manier zal het kleinere Belgische bedrijf niet de service krijgen die men eigenlijk verdient.

Het tweede besluit heeft te maken met de noodzaak van outsourcing. Zowel in de literatuur als in de interviews werd duidelijk dat bedrijven verplicht zijn te outsourcen wanneer ze voldoende groot zijn. Vandaag de dag is het doel van outsourcing niet langer het bekomen van een competitief voordeel, maar eerder een zoektocht naar competitieve 'gelijkheid'. Als een onderneming niet wil achterblijven ten opzichte van zijn concurrenten is men genoodzaakt om mee op de outsourcingtrein te springen.

Men kan zich afvragen waar de grens exact ligt tussen 'te kleine' bedrijven en bedrijven die 'groot genoeg' blijken om outsourcing van IT naar India te verzorgen. De zoektocht naar het antwoord op deze vraag werd niet opgenomen in deze thesis en kan bijgevolg het onderwerp zijn van verder onderzoek.

BIBLIOGRAFIE

Accenture (2009), "Your Partner in the Quest for High Performance". Geraadpleegd op 15 december 2010 uit:

http://nstore.accenture.com/acn_com/PDF/Accenture_in_India_Your_Partner_in_the_Quest_for_High_Performance.pdf

Allen, T. (1977), *Managing the Flow of Technology*, Cambridge, MA: MIT Press.

A.M. Best (2010), "AMB country risk report". Geraadpleegd op 11 mei 2011 uit:

<http://www3.ambest.com/ratings/cr/reports/India.pdf>

Arora, A. & Athreye, S. (2001), *The software industry and India's economic development*, s.l., s.n.

A.T. Kearney (2011), *A.T. Kearney Global Services Location Index 2011*, s.l., s.n.

Atos Origin (2010), "About us". Geraadpleegd op 15 december 2010 uit:

http://www.in.atosorigin.com/en-us/about_us/default.htm

Barco (2011), "Barco: Company Profile". Geraadpleegd op 7 april 2011 uit:

<http://www.barco.com/en/aboutbarco/CompanyProfile.aspx>

Bekaert (2011), "Bekaert in a nutshell". Geraadpleegd op 12 maart 2011 uit:

<http://www.bekaert.com/en/About%20us/Bekaert%20in%20a%20nutshell.aspx>

Berlage, J. (2010). "India, diversity, economic growth, challenges", Koninklijke Universiteit Leuven, Leuven, 17 november 2010.

Blik op de wereld (27.04.2011), "Kaart van India". Geraadpleegd op 27 april 2011 uit:

<http://www.blikopdewereld.nl/Ontwikkeling/geschiedenis/40-methode-sprekend-verleden/101-sv-deel-1-havovwo-hoofdstuk->

[7.html?0c47fe9544394a5b8ac5175d902541d5=1a8dc888a9854a2cb0296420aef82101](http://www.blikopdewereld.nl/Ontwikkeling/geschiedenis/40-methode-sprekend-verleden/101-sv-deel-1-havovwo-hoofdstuk-7.html?0c47fe9544394a5b8ac5175d902541d5=1a8dc888a9854a2cb0296420aef82101)

Capgemini (2010), "About us". Geraadpleegd op 22 december 2010 uit:

http://www.in.capgemini.com/about_us/introduction_to_capgemini/

Carmel, E. & Tjia, P. (2005), *Offshoring information technology: sourcing and outsourcing to a global workforce*, Cambridge, Cambridge University Press.

CIA (2004), "The world factbook". Geraadpleegd op 11 mei 2011 uit:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2172.html>

CIA (2010), "South Asia: India". Geraadpleegd op 11 november 2010 uit:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>

Colruyt (2010), "Algemene info". Geraadpleegd op 23 december 2010 uit:

<http://www.colruytgroup.com/colruytgroup/static/be-nl.shtml#>

Danneels, Y. (2011). *Outsourcing van IT naar India*, interview met CIO van Landbouwkrediet, 27 april 2011, Brussel.

Davies, P. (2004), *What's this India business? Offshoring, outsourcing and the global services revolution*, s.l., Nicholas Brealey International.

De Beyter, P. (2007), *Verzameling van economische getuigenissen, Belgische ervaringen in India*, New Delhi, s.n.

De Greef, W. (2011). *Outsourcing van IT naar India*, interview met Deputy Director Securities van Dexia, 2 maart 2011, Brussel.

De Roubaix, A. (2010). *Outsourcing van IT naar India*, interview met Dienstchef Sourcing IT van Colruyt, 22 december 2010, Halle.

De Tijd (2008), "De groeipolen van de wereld". Geraadpleegd op 22 november 2010 uit:

<http://www.tijd.be/dossier/bric/>

Dexia Bank België (2010), "Jaarverslag 2009". Geraadpleegd op 29 april 2011 uit:

https://www.dexia.be/info/NL/Media/AnnualReport_2009_NL_tcm_11-2682.pdf

Dexia (29.04.2011), "Dexia in 3 minuten". Geraadpleegd op 29 april 2011 uit:

<http://www.dexia.com/NL/groep/kerncijfers/Paginas/default.aspx>

Doucet, G. (2011). *De outsourcing van IT naar India*, interview met onafhankelijk India adviseur, 13 april 2011, Brussel.

Embassy of India (2010), "Map of India". Geraadpleegd op 11 november 2010 uit:

http://www.indembassy.be/map_of_India.html

EquaTerra (2010), *BeLux service provider performance and satisfaction study: 2010*, s.l., s.n.

Farrell, D. & Kaka, N. & Stürze, S. (2005), *Ensuring India's offshoring future*, s.l., s.n.

Gartner (2008), *Gartner on outsourcing 2008-2009*, s.l., s.n.

Google Maps (03.05.2011), "Kaart India". Geraadpleegd op 3 mei 2011 uit:

http://maps.google.be/maps?hl=nl&biw=1276&bih=823&q=kaart+India&um=1&ie=UTF-8&hq=&hnear=India&gl=be&ei=VrG_Ta6zHYLoOb3XzPwE&sa=X&oi=geocode_result&ct=image&resnum=1&ved=0CBwQ8gEwAA

HCL (2011), "Overview". Geraadpleegd op 18 mei 2011 uit:

<http://www.hcl.in/overview.asp>

IBM (2010), "History of IBM". Geraadpleegd op 15 december 2010 uit:

http://www-03.ibm.com/ibm/history/history/history_intro.html

Infosys (2010), "What we do". Geraadpleegd op 2 december 2010 uit:

<http://www.infosys.com/about/what-we-do/pages/global-sourcing.aspx>

Jordens, M. (2011). *Outsourcing van IT naar India*, interview met partner van Deloitte, 4 maart 2011, Diegem.

KBC (13.04.2011), "Bedrijfsprofiel". Geraadpleegd op 27 april 2011 uit:

<https://www.kbc.com/MISC/D9e01/~N/~KBCCOM/~BZL0ER6/-BZIZTPN/BZJ07TR/BZJ07VH>

Kindekens, S. (2011). *Outsourcing van IT naar India*, interview met de CIO van Barco, 6 april 2011, Kuurne.

Kobayashi-Hillary, M. (2004), *Outsourcing to India: the offshore advantage*, Berlin, Springer-Verlag.

Lebon, F. (2011). *Outsourcing van IT naar India*, interview met programme manager M2V van KBC, 17 februari 2011, Gent.

Mahnke, V. & Overby, M. & Vang, J. (2005), *Strategic outsourcing of IT services: theoretical stocktaking and empirical challenges*, s.l., s.n.

Nadeem, S. (2009), *The uses and abuses of time: globalization and time arbitrage in India's outsourcing industries*, New York, s.n.

Nagarajan, V. (1997), *Foundations of Hindu economic state*, s.l., s.n.

Nasscom (2010), *IT-BPO sector in India: Strategic Review 2010*, s.l., s.n.

Nationale Bank van België, Balanscentrale (2011), "Jaarrekening Barco 15.06.2010". Geraadpleegd op 13 april 2011 uit: http://www.nbb.be/pub/03_00_00_00_00/03_01_01_00_00.htm?l=nl

Nationale Bank van België, Balanscentrale (2011), "Jaarrekening Bekaert NV 25.05.2010". Geraadpleegd op 13 april 2011 uit:
http://www.nbb.be/pub/03_00_00_00_00/03_01_01_00_00.htm?l=nl

Nationale Bank van België, Balanscentrale (2011), "Jaarrekening Colruyt Group 11.10.2010". Geraadpleegd op 13 april 2011 uit:
http://www.nbb.be/pub/03_00_00_00_00/03_01_01_00_00.htm?l=nl

Nationale Bank van België, Balanscentrale (2011), "Jaarrekening Deloitte Belgium 16.12.2010". Geraadpleegd op 13 april 2011 uit:
http://www.nbb.be/pub/03_00_00_00_00/03_01_01_00_00.htm?l=nl

Nationale Bank van België, Balanscentrale (2011), "Jaarrekening Dexia Bank België 12.05.2010". Geraadpleegd op 13 april 2011 uit:

http://www.nbb.be/pub/03_00_00_00_00/03_01_01_00_00.htm?l=nl

Nationale Bank van België, Balanscentrale (2011), "Jaarrekening KBC Bank 26.05.2010". Geraadpleegd op 13 april 2011 uit:

http://www.nbb.be/pub/03_00_00_00_00/03_01_01_00_00.htm?l=nl

Nordström, K. & Ridderstrale, J. (2001), *Financial times handbook of management*, s.l., FT Prentice Hall.

OECD (2010), *The Information & Technology sector in India: Performance, Growth and Key Challenges*, OECD, Parijs, Frankrijk.

Popkin, J.M. & Iyengar, P. (2007), *IT and the east; How China and India are altering the future of technology and innovation*, s.l., s.n.

Quagebeur, J. (2011). *Outsourcing van IT naar India*, interview met de Manager SAP Competence Center van Bekaert, 11 maart 2011, Zwevegem.

Safir Consulting (16.03.2011), "Tekort aan talent & 8000 ICT'ers nodig". Geraadpleegd op 23 april 2011 uit:

http://www.safir-consulting.eu/nieuws/artikel_tekort_aan_talent_8000_icters_nodig_15844.html

Santokhi, R. (2010), "Presentatie delegatie Han Wijns – KPN", Hyderabad 12 november 2010. (Toespraak door dhr. Santokhi bij een bedrijfsbezoek aan KPN in Hyderabad)

Sparrow, E. (2003), *Successful IT outsourcing*, London, Springer-Verlag.

Storti, C. (2007), *Speaking of India: Bridging the communication gap when working with Indians*, Boston, Intercultural Press.

Tasawar, J. (2003), *White paper on offshore software development in India*, s.l., s.n.

TCS (2010), "Experience Certainty". Geraadpleegd op 3 december 2010 uit:
<http://www.tcs.com/about/Pages/default.aspx>

Tech Mahindra (2010), "Overview". Geraadpleegd op 18 mei 2011 uit:
http://www.techmahindra.com/about_tech_mahindra/about_us.aspx

Testard, M. (2010), *Pourquoi l'Inde? Promesses et risques d'un géant émergent*, Paris, Pearson.

Vagadia, B. (2007), *Outsourcing to India: a legal handbook*, New York, Springer.

Wijnants, K. (2011). *India-Reflectie van de wereld*, interview met India adviseur, 6 april 2011, Leuven.

Wijns, H. (2010). *Outsourcing van IT naar India*, interview met de directeur van Develop2Create, 1 november 2010, 's Hertogenbosch.

Wipro (2010), "About us". Geraadpleegd op 3 december 2010 uit:
<http://wipro.com/corporate/aboutus/index.htm>

Worldbank (2010), "Data India". Geraadpleegd op 22 november 2010 uit:
<http://data.worldbank.org/country/India>

BIJLAGE 1

VRAGEN INTERVIEWS

- ❖ In welke vorm gebeurt de outsourcing? (captive, derde partij,...)
- ❖ Wat wordt exact geoutsourcet?
- ❖ Werd het businessmodel hiervoor aangepast? Moest de structuur van het bedrijf worden veranderd (integratie)?
- ❖ Belangrijkste drivers van outsourcing (kwaliteit, kosten, flexibiliteit, kennis, productiviteit,...)
- ❖ Wat zijn de belangrijkste knelpunten?
- ❖ Tevredenheid: wat zijn de positieve en de negatieve punten?
- ❖ Zouden jullie dit in de toekomst opnieuw doen, zo ja, op een andere manier?
- ❖ Is vertrouwelijke informatie / privacy een knelpunt?
- ❖ Moeilijkheden met eigen werknemers die negatief reageren?
- ❖ Is de geografische afstand een belangrijk knelpunt in de samenwerking?

BIJLAGE 2

1 COLRUYT

1.1 VOORSTELLING VAN HET BEDRIJF

Colruyt is één van de grootste supermarktketens in België en behoort tot de Colruyt Group. Het is een multinationale onderneming waarvan de hoofdzetel zich in Halle bevindt. In 1925 is Colruyt opgericht als familiebedrijf door Franz Colruyt. Momenteel is het bedrijf, twee generaties verder, in handen van Jef Colruyt. De onderneming staat bekend voor zijn lage prijzen. Colruyt telt 22.000 werknemers. (Colruyt, 2010)

De Colruyt Group services kende in boekjaar 2010 een omzet van meer dan 6.752,6 miljoen euro. De winst na belastingen bedroeg 329,5 miljoen euro. (Nationale Bank van België, 2011)

1.2 OUTSOURCING NAAR INDIA

Colruyt is in 2004 gestart met het outsourcen naar India. Hiervoor hebben ze eerst Tata Consulting Services (TCS) geraadpleegd. Bij TCS werken sindsdien 178 mensen enkel voor Colruyt. 66 van deze Indiërs werken onsite in Halle en 112 offshore in Chennai, India. In 2007 werd de captive Colruyt India (CI) opgestart. CI heeft 223 mensen in dienst, waarvan 206 tewerkgesteld zijn in Hyderabad. De verhouding Indiërs offshore ligt hier dus veel hoger. In de vestiging van Colruyt India Hyderabad werken ook steeds een vijftal Belgen. Bij de samenwerking met TCS is er sprake van outsourcing, terwijl de captive een vorm van cosourcing (samenwerking) is. (De Roubaix, 2010)

Oorspronkelijk verliep de samenwerking met TCS echt volgens een outsourcing strategie. De vereisten van de te ontwikkelen software werden 'over de muur gegooid'. Toen men inzag dat deze strategie niet werkte, is men meer gaan samenwerken met TCS. Deze samenwerking ging iets te ver waardoor TCS te afhankelijk werd van Colruyt, en deze laatste meer een samenwerkingsverband had met individuen in plaats van met een extern bedrijf. Men heeft dan wat gas teruggenomen en een beter evenwicht gezocht tussen outsourcing en cosourcing. Uit een noodzaak om meer invloed te hebben op het personeelsverloop, opleidingen en people management werd beslist om een captive op te richten. (De Roubaix, 2010)

Colruyt outsourcet softwareontwikkeling (het ontwikkelen van systemen en programma's) naar TCS. De meer technische skills zoals infrastructuur worden minder geoutsourcet. Bij Colruyt wordt dit gedaan door CI, die vooral instaat voor de operationele activiteiten. (De Roubaix, 2010)

De outsourcing activiteiten zijn voornamelijk non core activiteiten zoals softwaresystemen voor personeelszaken en accounting. Colruyt laat de core niet door externen gebeuren. Het is wel zo dat de groep van de activiteiten die niet kunnen geoutsourcet worden, steeds kleiner wordt. Het concurrentievoordeel van Colruyt zit namelijk niet zomaar vervat in één bepaald stukje code; het zit vervat in verschillende delen. Hierdoor loopt men weinig risico bij de outsourcing van 'delen' van de software. (De Roubaix, 2010)

1.3 DRIVERS EN POSITIEVE ASPECTEN VAN OUTSOURCING

Voor Colruyt was de voornaamste driver dat er onvoldoende mogelijkheid was tot groei op de Belgische markt. Het is zo dat er op onze IT-arbeidsmarkt weinig mensen beschikbaar zijn en in India is er op dit gebied net heel veel potentieel. Colruyt koos voor India omwille van het Engels. Indiërs hebben een goede kennis van het Engels, wat bijvoorbeeld van Chinezen over het algemeen niet kan gezegd worden. (De Roubaix, 2010)

Waarom Colruyt naast TCS een captive heeft opgericht, kan als volgt worden verklaard. Wanneer Colruyt zijn partnership met TCS begon, heeft TCS veel geld in opleidingen gestoken, maar nadien hebben veel werknemers de organisatie verlaten. Dit verloop, samen met het feit dat TCS zelf ook winst wil maken, deed Colruyt beseffen dat het tijd was om iets nieuws op poten te zetten. Hun overtuiging om naar India te outsourcen bleef wel waardoor Colruyt India werd opgestart. CI is goedkoper dan TCS en ze kunnen er het verloop beter onder controle houden. De samenwerking met TCS werd wel behouden aangezien zij specifieke kennis bezitten die moeilijk te vinden is op de markt en omwille van de flexibiliteit die zij kunnen bieden bij pieken en dalen in werkvolume. Daarnaast zijn ze zeer sterk in het voorzien van back-up medewerkers. Indien er personeelsverloop is, slagen zij er in om de impact op de organisatie te beperken. (De Roubaix, 2010)

In India vindt men een open, weinig hiërarchische structuur zeer speciaal. Bijgevolg zijn de Indiërs hier allemaal heel enthousiast over. Op deze manier kan CI toch vrij veel werknemers aantrekken. (De Roubaix, 2010)

TCS krijgt vanwege Colruyt ook steeds de aanmaning om het verloop in het oog te houden, de mensen langer aan te houden. De projecten van TCS zorgen steeds voor flexibiliteit aangezien ze

verschillende mensen aan het project kunnen zetten en ook steeds een verschillend aantal. Dit zou eventueel voor een verloop kunnen zorgen maar aangezien TCS ook voor andere bedrijven werkt, kunnen ze hun mensen flexibel inzetten. (De Roubaix, 2010)

De voornaamste drijfveer was dus om de groei aan te kunnen. Ook de lage prijs was belangrijk maar deze was niet primair. (De Roubaix, 2010)

Door de samenwerking is er de nood gekomen om formeler te werken en ook de inhoud van het werk duidelijk af te bakenen. De aanpassingen moesten ook formeel worden doorgegeven. Deze formalisatie van het werken is door de outsourcing aan bod gekomen en zou anders ook zeker ooit zijn komen bovendrijven. Het is dus een positief gevolg want dankzij deze anticipatie is Colruyt nu beter georganiseerd en gecoördineerd. (De Roubaix, 2010)

Ook is er een groter timeframe beschikbaar, wat nuttig is voor de problemen hier 's nachts. Nu kunnen problemen in India al worden opgelost vooraleer het hier ochtend is. Ook de aanpassingen en updates van de software kunnen worden uitgevoerd buiten de Belgische kantooruren. (De Roubaix, 2010)

Tot slot is het een enorm voordeel om een grote speler als partner te hebben. Zij hebben immers veel meer kennis en ervaring. En hoewel TCS belangrijk is, krijgen zij slechts fragmentarische toegang tot de gegevens. Hierdoor speelt Colruyt zijn concurrentievoordeel niet kwijt. (De Roubaix, 2010)

1.4 KNELPUNTEN EN NEGATIEVE ASPECTEN VAN OUTSOURCING

Colruyt tracht een zo lang mogelijke relatie met zijn mensen op te bouwen. Het is geen evidentie voor Colruyt India om nieuwe werknemers aan te trekken in een Indische markt met grote en gekende IT-bedrijven. In dit geval opteren Indiërs meestal voor het grootste bedrijf in plaats van het onbekende kleinere bedrijf. (De Roubaix, 2010)

Colruyt India heeft voldoende kennis, skills en middelen om de verwachtingen in te vullen, maar ze moet deze meer autonoom gaan gebruiken. Colruyt België mag hier geen impact op hebben en moet niet specifiek aan CI vertellen wat ze moeten doen. (De Roubaix, 2010)

De business moet transparant zijn. De IT-klanten mogen geen consequenties voelen van het feit dat Colruyt met CI werkt. Dit is nu soms wel het geval en dus zeker een aandachtspunt voor Colruyt. (De Roubaix, 2010)

Het meten van de efficiëntie en kwaliteit staat niet op punt. Ook vindt Colruyt dat de kwaliteit soms nog niet is wat het moet zijn tijdens de softwareontwikkeling. De kwaliteit van het eindproduct voldoet wel altijd aan de normen. (De Roubaix, 2010)

Het model en de structuur van Colruyt moest hier en daar worden aangepast. Zo moet alle documentatie vertaald en geschreven worden in het Engels. Er werden ook optionele taallessen in het Engels gegeven. Voor personeelsleden die reeds tientallen jaren geleden hebben gesolliciteerd, waren deze lessen noodzakelijk aangezien zij toen geen vreemde taal moesten kennen. Indien de werknemers niet in staat zijn een bepaald rapport te vertalen, bestaat er een vertaaldienst. Toch tracht men het personeel langzaam te laten overschakelen naar het Engels als voertaal. (De Roubaix, 2010)

Een volgende aanpassing was de kennis bij de Indiërs van supermarkketens. Zij kennen het concept van een supermarkt niet. Ze moesten eerst kennis van het systeem van supermarkten hebben vooraleer ze dit konden optimaliseren. Ze kregen hiervoor rondleidingen en opleidingen binnen het bedrijf. (De Roubaix, 2010)

De werknemers kregen ook een wijziging van de jobinhoud voorgeschoteld. De technische skills werden vooral aangevuld met communicatie skills. (De Roubaix, 2010)

1.5 TOEKOMST

Colruyt zou ook in de toekomst naar India gaan voor hun IT, al zouden ze dan wel met een sourcing strategie van start gaan. Ze zouden er op voorhand meer van op afstand bij stilstaan. Colruyt is destijds in de markt 'gevloegen' en pas nadien werd er een echte strategie aan verbonden. Ook bij het opleiden van personeel zouden ze meer inzicht moeten hebben. Het gaat uiteraard allemaal niet vanzelf. (De Roubaix, 2010)

Tot slot zou Colruyt CI en TCS wat meer willen loslaten. Ze gaan nu nog iets te diep mee in de processen. Op deze manier heeft outsourcen uiteraard geen zin. Het komt door de grote intrinsieke change dat ze het bijna automatisch doen. Dit zou na verloop van tijd moeten verdwijnen. (De Roubaix, 2010)

2 BEDRIJF X

2.1 VOORSTELLING VAN HET BEDRIJF

Aangezien dit geïnterviewde bedrijf zijn naam liefst niet gepubliceerd wilde zien, kunnen we hier niet ver over uitweiden.

Bedrijf X is een Belgisch bedrijf dat slechts een deeltje is van een groot Amerikaans conglomeraat. Men stelt 640 mensen tewerk in IT op drie verschillende continenten samen. In India zelf werken er 400 à 500 mensen in 50 verschillende offices.

2.2 OUTSOURCING NAAR INDIA

Bedrijf X werkt met verschillende partners over de hele wereld, zowel grote als kleine. In India is bedrijf X actief sinds 2005. Van al de Indiërs die voor bedrijf X werken, werken er 100 bij het Indische bedrijf HCL en nog een honderdtal bij IBM.

Er worden zowel netwerken als datacenters geoutsourcet.

- ❖ **Netwerk (infrastructuur):** Dit is bijvoorbeeld het telecommunicatienetwerk, onder andere de verbindingen tussen de verschillende bedrijven van het conglomeraat, de telefonie, het internet, de remote access en vooral het onderhoud. Dit wordt allemaal geoutsourcet naar Verizon Business; een Amerikaans bedrijf dat zelf samenwerkt met andere bedrijven. Er is dus sprake van subcontracting.
- ❖ **Datacenters, servers,..:** De datacenters en servers bestaan uit 2 componenten namelijk die van de end users en die van de applicatie support. Deze laatste is voor de IT'ers, en is veel ingewikkelder dan de eerste, die voor de eindgebruikers is.

2.3 DRIVERS EN POSITIEVE ASPECTEN VAN OUTSOURCING

- ❖ **Netwerk:** De kosten waren hier de grootste driver, alsook de flexibiliteit. Ook de standaardisatie was belangrijk; externe leveranciers werden gebruikt om standaardisatie door te drijven.
- ❖ **Niet-netwerk:** Vier à vijf jaar geleden waren de kosten zeer belangrijk, wat nu minder in the picture staat. Vandaag is de kwaliteit een belangrijke factor aangezien deze de laatste jaren sterk is gedaald. Het feit dat de offshore mensen zeer goed zijn in het verwerken van grote volumes speelt ook zeker mee.

Je kan maar outsourcen wanneer je controle hebt. Met andere woorden, je moet zelf goed weten wat de job inhoudt. De reden om naar India te gaan is dat Indiërs zeer goed zijn in het repetitieve

werk en dit zeer kwalitatief afleveren. Hun compliance is ook zeer belangrijk. Het is van groot belang om de taken zeer goed te omschrijven. De controle over de processen is een zwaar knelpunt. Is er geen controle, dan is er geen outsourcing!

Het is dan weer moeilijker om de 'grijze' taken (de processen waar je minder controle over hebt) aan Indiërs over te laten. Hierdoor is het soms niet allemaal een mooi geïntegreerd systeem. Het intelligente werk mag je nooit outsourcen. Dit geldt ook voor de niet-gecontroleerde zaken.

Het positief gevolg voor bedrijf X van de outsourcing naar India is voornamelijk de compliance. Indiërs kunnen repetitief werk zeer consequent uitvoeren.

2.4 KNELPUNTEN EN NEGATIEVE ASPECTEN VAN OUTSOURCING

De eerder vernoemde controle is het grootste knelpunt, net als de automatisatie. De kennistransitie (grijze zone) is een belangrijk aspect. Als je je kennis zeer formeel kan capteren, kan je ze ook gemakkelijk outsourcen. Indien je kennis heel ongestructureerd is en in de hoofden van mensen zit, wordt outsourcen zeer moeilijk. Formeler werken is noodzakelijk om een lock-in te voorkomen. Wanneer je afhankelijk zou worden van je leverancier omdat zij de kennis hebben, zit je in de problemen.

De taal is ook een knelpunt. Hierdoor wordt er niet vaak getelefoneerd, maar voornamelijk gemaïld om cruciale fouten (miscommunicatie, verkeerd verstaan) te voorkomen. Via mail kan immers alles letterlijk worden opgeschreven en minder snel verkeerd begrepen worden.

Net zoals bij vele andere bedrijven moest de structuur worden aangepast. Dit had ook zijn impact op de werknemers. De jobinhoud is immers gewijzigd. Sommigen onder hen kenden een fase van "rebadging". Initieel is er toch wel wat weerstand geweest. Nu, enkele jaren nadien, zijn een aantal werknemers er zeker wel op vooruit gegaan. Al zijn er uiteraard ook mensen die zich niet met de processen willen bezighouden, maar het technische werk liever zelf blijven uitvoeren.

Cultuur blijft ook voor bedrijf X een belangrijk aandachtspunt. Het familiale wordt in India erg benadrukt en ook de hiërarchie binnen een bedrijf is veel strikter dan in België. Indiërs hebben een enorm respectgevoel. Zij zullen de negatieve aspecten niet toegeven in een vergadering met hun leiders, maar dit pas achteraf, na aandringen, tegen elkaar zeggen. Hier moet dan ook grondig rekening mee worden gehouden wanneer men zaken doet met Indiërs.

2.5 TOEKOMST

- ❖ **Netwerk:** Ze zouden meer vat moeten proberen te krijgen op het black box outsourcing concept. Ze zeggen wel “doe maar, we don’t care” maar eigenlijk they DO care. Een ander punt is het feit dat er te veel lagen zijn. Hun belangrijkste partner werkt met te veel subcontractors, dus te veel verschillende lagen. Dit zou in de toekomst moeten verminderd worden, aangezien het zorgt voor miscommunicatie. Minder lagen zorgt voor meer controle.
- ❖ **Niet-netwerk:** Je kan niet voor 100 procent outsourcen. Er kan dus geen pure winst worden bereikt aangezien er steeds een overlapping plaatsvindt. De vraag naar de toekomst toe is hoe ver deze overlapping zal blijven? Want dubbel werk is en blijft kostelijk.

3 KBC BANK

3.1 VOORSTELLING VAN HET BEDRIJF

KBC Bank & Verzekeringen is in 1998 ontstaan uit de fusie van twee banken, CERA Bank en Kredietbank, en één verzekeraar, ABB Verzekeringen. Het hoofdkantoor is gevestigd in Brussel en het bedrijf is buiten België ook sterk aanwezig in Centraal- en Oost-Europa. KBC Groep NV kan ingedeeld worden in KBC Bank, KBC Verzekeringen en KBL European Private Bankers. In wat volgt zal enkel KBC Bank besproken worden. (KBC, 2011)

Bij KBC Bank NV worden 40.000 werknemers tewerkgesteld, waarvan ongeveer 2.000 IT'ers in België. De winst na belastingen bedroeg -2.508 miljoen euro in 2009. Dit negatieve resultaat is een gevolg van de financiële crisis die ook KBC in 2009 te verwerken kreeg. (Nationale Bank van België, 2011; Lebon, 2011)

3.2 OUTSOURCING NAAR INDIA

KBC heeft een captive dochteronderneming in India, Value Source, die gevestigd is in Chennai. Value Source op zich bestaat reeds 10 jaar, maar was initieel geen dochter van KBC. KBC heeft het bedrijf overgenomen in 2004. Deze overname bracht voordelen met zich mee omdat heel veel administratie vermeden werd die wel nodig zou zijn als KBC zelf een nieuw bedrijf zou opgericht hebben. Bij de overname telde Value Source 100 werknemers. Momenteel worden er 300 mensen tewerkgesteld waarvan 99 procent Indiërs. Value Source heeft een eigen HR departement en beslist dus autonoom over aanwervingen en dergelijke. KBC zelf hoeft zich hier dus niet mee bezig te houden. (Lebon, 2011)

Vóór 2004 heeft KBC samengewerkt met een aantal derde partijen zoals EDS en NIIT. Met deze laatste heeft KBC nog steeds contacten: NIIT verzorgde in het verleden een aantal van de maintenance activiteiten van KBC. Met de overname van Value Source zijn veel van die activiteiten naar deze laatste overgebracht. Toch voert NIIT nog steeds bepaalde activiteiten uit waarvoor Value Source niet de juiste vaardigheden bezit. Momenteel heeft KBC eveneens soft-partnerovereenkomsten met NIIT en Birlasoft. Deze overeenkomsten houden in dat wanneer Value Source tijdelijk niet voldoende geschikte arbeidskrachten kan aantrekken het bedrijf beroep kan doen op deze twee bedrijven zodat de projecten niet stilvallen. Het gebeurt in de praktijk echter zeer weinig dat Value Source hiervan gebruik dient te maken. (Lebon, 2011)

KBC outsourcet zowel het uitschrijven van programma's als het onderhoud ervan. Het eerste is projectwerk, wat vrij eenvoudig kan geoutsourcet worden, waardoor men dit al snel naar India heeft overgebracht. Werknemers bij KBC schrijven hier uit wat ze van de Indiërs verwachten en hoe het programma er dient uit te zien, de mensen in India maken dan deze nieuwe programma's. (Lebon, 2011)

Het outsourcen van onderhoud is moeilijker. "Opdat mensen een systeem kunnen onderhouden, moet je kennis overdragen en hen de nodige vaardigheden aanleren." (Lebon, 2011) Van de onderhoudsactiviteiten worden enkel de technische taken geoutsourcet, het echte programmeer- en testwerk. De functionele taken, zoals het maken van analyses, worden uitgevoerd door werknemers van KBC. (Lebon, 2011)

KBC heeft een programma opgezet, M2V, wat staat voor Maintenance to Value Source, om het outsourcen van deze onderhoud gestructureerd aan te pakken. Deze outsourcing zal in verschillende stappen gebeuren: (Lebon, 2011)

1. Arbeidskrachten worden massaal aangeworven en krijgen een zeer intensieve training. Daar leren ze hoe KBC in elkaar zit, met welke programmeertaal ze werken enz. Na deze training, die een drietal maanden duurt, komt ongeveer de helft van deze Indiërs naar België voor een kennisoverdrachtfase. (Lebon, 2011)
2. Kennisoverdrachtfase: Belgische collega's leggen aan de Indiërs uit hoe specifieke systemen werken waarvan zij het onderhoud zullen doen. Deze fase duurt twee tot drie maanden. (Lebon, 2011)
3. Combined support: Indiërs voeren het werk uit onder begeleiding: de Belgische collega's helpen hen bij de taken. (Lebon, 2011)
4. Independent support: Indiërs werken al meer zelfstandig, maar kunnen nog steeds beroep doen op de Belgische collega's indien iets niet duidelijk is. (Lebon, 2011)
5. Steady state: De Indiërs werken volledig zelfstandig. (Lebon, 2011)

3.3 DRIVERS EN POSITIEVE ASPECTEN VAN OUTSOURCING

De belangrijkste driver voor KBC om naar India te outsourcen was de kostenreductie: werknemers in India kosten slechts een kwart van de Belgische werknemers. (Lebon, 2011)

Een andere belangrijke driver was het vinden van de juiste profielen. In België is het moeilijk om geschikte kennisprofielen te vinden, zeker wanneer het gaat om bepaalde technische profielen. Zelfs indien slechts 1 procent (10 miljoen) van de Indische bevolking (1 miljard) goede IT'ers zijn, is dit nog

steeds meer dan men in België zou kunnen vinden. België heeft immers slechts 11 miljoen inwoners. (Lebon, 2011)

De kennis van het Engels bij Indiërs is een positief aspect, wat bijvoorbeeld niet het geval is bij outsourcing naar China. Binnen ICT werd al heel veel in het Engels geschreven en uitgevoerd, waardoor er geen grote aanpassing nodig was toen de samenwerking met Value Source startte. (Lebon, 2011)

Door de samenwerking met India is men formeler gaan werken en worden processen beter uitgewerkt. Hierdoor wordt een betere kwaliteit van het IT-proces bekomen. (Lebon, 2011)

3.4 KNELPUNTEN EN NEGATIEVE ASPECTEN VAN OUTSOURCING

Een belangrijk knelpunt in de samenwerking met India is het hoge personeelsverloop. Indiërs zijn veel minder honkvast dan Belgen en zullen bijgevolg snel van job veranderen. De kennis die zich in de hoofden van de werknemers bevindt is niet zo waardevol aangezien de werknemers niet lang bij Value Source blijven. Hierdoor is men getransformeerd van people-based naar asset-based. Omwille van het hoge personeelsverloop in India dient informatie meer neergeschreven te worden en kan men niet meer uitgaan van de kennis die zich in de hoofden van de werknemers bevindt. Binnen Value Source wordt dit personeelsverloop aangepakt. Hierdoor ligt het verloop lager dan bij andere Indische bedrijven. De kennisoverdracht gebeurt ook steeds naar teams in plaats van naar individuele personen. Als er dan een persoon wegvalt, kunnen de andere collega's het werk overnemen. (Lebon, 2011)

Indiërs vinden het belangrijk om te kunnen 'uitpakken' met het feit dat ze bij een groot en bekend bedrijf werken. Value Source is in India veel minder bekend dan sommige grotere bedrijven, waardoor het aantrekken van arbeidskrachten bemoeilijkt wordt. (Lebon, 2011)

Het cultuurverschil is niet echt een knelpunt. Toch is het belangrijk om hier aandacht aan te schenken omdat het kan leiden tot communicatiefouten. Deze fouten kunnen deels vermeden worden door de werknemers aan beide kanten een culturele training te geven waardoor ze elkaar beter zullen begrijpen. Ook worden er uitwisselingen georganiseerd zodat de collega's elkaar persoonlijk kunnen leren kennen. Door deze uitwisselingen wordt de afstand tussen de teams verkleind zodat men als het ware één virtueel team bekomt. (Lebon, 2011)

De outsourcing van taken naar India heeft een enorme verandering met zich meegebracht wat betreft de jobinhoud van de Belgische werknemers. Zij voeren sindsdien meer high-level werk uit. Sommige werknemers reageerden negatief op de samenwerking met India en deden aan jobprotectie door bijvoorbeeld een Indisch project te doen mislukken. Voor de banen die zouden verdwijnen, engageert KBC zich om een nieuwe job te vinden voor deze mensen. (Lebon, 2011)

De geografische afstand die er bestaat tussen België en India is een knelpunt. Dit probleem kan echter verzacht worden door het gebruik van videoconferenties, conference calls enz. (Lebon, 2011)

KBC tracht de kwaliteit te behouden, maar dit is niet evident. Value Source is nog een jong bedrijf dat zeer veel nieuwe mensen moet aanwerven waardoor veel training nodig is en het een bepaalde tijd duurt vooraleer deze nieuwe arbeidskrachten alles onder de knie hebben. Slechts na enkele jaren ervaring zal deze kwaliteit op punt staan. (Lebon, 2011)

Op productiviteit moet men een beetje inleveren doordat outsourcing extra kosten met zich mee brengt (extra overhead, bijvoorbeeld extra overleg). Ze hopen de productiviteit ooit gelijk te krijgen. Dit is nu zeker nog niet het geval, mede doordat Value Source nog in een groeifase zit. Het bedrijf heeft nog een leercurve te verwerken. (Lebon, 2011)

Door de samenwerking met Value Source dient alles veel formeler te gebeuren. Er is sprake van een soort watervalmodel waarbij je meer 'up front' moet denken. Als werknemers naast elkaar zitten is het gemakkelijker om nog kleine aanpassingen door te geven aan elkaar. Door de samenwerking met India is dit minder evident. Dit heeft tot gevolg dat men op voorhand reeds goed moet nagedacht hebben over wat het eindresultaat moet worden. Door de afstand die ontstaat bij outsourcing zijn meer, duidelijkere en formelere afspraken nodig. (Lebon, 2011)

3.5 TOEKOMST

De heer Lebon zou zeker opnieuw voor outsourcing naar India kiezen omwille van de voordelen die er zijn. De nadelen kunnen gemanaged worden. Value Source zit nog in een groeifase met de nodige groeipijnen. Eens men deze fase voorbij is, kan het alleen maar beter gaan. Hij vertelt er echter bij dat dit niet het standpunt is van iedereen binnen KBC. Er zijn believers en non-believers. Volgens de heer Lebon is men eigenlijk wel verplicht om te outsourcen wil men niet achter komen te staan op de concurrentie. (Lebon, 2011)

De plannen van KBC voor de toekomst zijn om op 4 à 5 jaar tijd het personeelsbestand van Value Source uit te breiden van de huidige 300 mensen naar 600 mensen. (Lebon, 2011)

4 DEXIA BANK BELGIË

4.1 VOORSTELLING VAN HET BEDRIJF

Dexia Bank België (DBB) is een Belgische onderneming die in 1996 is ontstaan uit de fusie van Gemeentekrediet van België en Crédit Local de France. DBB maakt deel uit van de Dexia SA Holding. Dexia SA is sterk vertegenwoordigd in België, Luxemburg, Frankrijk en Turkije. Dexia SA stelt 35.185 medewerkers tewerk, waarvan 13.722 in België. De hoofdzetel van Dexia Bank België bevindt zich in Brussel. (Dexia Bank België, 2010; Dexia, 2011)

Dexia Bank België kende in het boekjaar 2009 een netto-opbrengst van 2 255,7 miljoen euro. De winst na belastingen bedroeg 421,5 miljoen euro, wat weinig is ten gevolge van de financiële crisis die ook Dexia te verwerken kreeg. (Nationale Bank van België, 2011)

4.2 OUTSOURCING NAAR INDIA

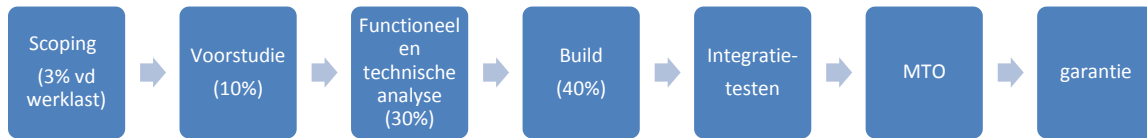
De IT-afdeling bij DBB bestaat uit twee delen: IT-infrastructuur en IT-ontwikkeling. IT-ontwikkeling heeft 600 ontwikkelaars, waarvan elk domein (betaalverkeer, IT-securities,...) er een 100-tal ter beschikking heeft. Deze ontwikkelaars zijn opgesplitst in teams van een 15-tal mensen. Van de 600 ontwikkelaars zijn er 100 contractuelen en 500 interne medewerkers. (De Greef, 2011)

Dexia werkt samen met twee Indische bedrijven, namelijk Satyam (Hyderabad) en Hexaware sinds 2009 (Chennai). In 2006-2007 werd een studie uitgevoerd om te onderzoeken of een deel van de IT-ontwikkeling naar India verplaatst kon worden. (De Greef, 2011)

Binnen Hexaware is er een ontwikkelingsafdeling met een verantwoordelijke en een team van 20 personen die specifiek voor Dexia werken. Dit lage aantal werknemers is niet rendabel. Dexia dient veel te investeren en Hexaware heeft hoge personeelskosten. Toch vindt Dexia het belangrijk om op de Indische markt aanwezig te blijven. Ze houden het vuur warm om het eventueel in de toekomst te kunnen 'opstoken'. Het contract met Satyam is momenteel bevroren, on hold gezet, omwille van een fraudezaak. (De Greef, 2011)

Binnen IT-ontwikkeling wordt enkel de echte projectrealisatie naar India geoutsourcet, niet het onderhoud. Bij Dexia wordt geen onderscheid gemaakt tussen functioneel en technisch werk: Indiërs worden toegevoegd aan teams en doorlopen zo mee alle stappen bij het uitwerken van een project. (De Greef, 2011)

De verschillende stappen in de uitwerking van een project zien er als volgt uit:



1. Scoping: een nieuw idee krijgt vorm. Wat willen we?
De vereisten waaraan het product moet voldoen worden vastgelegd. De Indiërs worden bij deze fase niet betrokken. (De Greef, 2011)
2. Voorstudie: beschrijving van de oplossing.
Het oorspronkelijke idee van Dexia was om sommige projecten uit te besteden aan de Indiërs en hen te laten participeren in de voorstudie. 50 procent zou door interne mensen worden uitgevoerd, 50 procent door Indiërs. (De Greef, 2011)
3. Functioneel en technische analyse.
Deze fase zou voor 100 procent uitgevoerd worden door Indiërs. De ervaring leerde echter dat het moeilijk is om Indiërs te vinden die zowel kennis van de business hebben als van IT. (De Greef, 2011)
4. Build / programmeren.
Oorspronkelijk idee: 100 procent door Indiërs laten uitvoeren. (De Greef, 2011)
5. Integratietesten.
Oorspronkelijk idee: 100 procent door Indiërs laten uitvoeren. (De Greef, 2011)

Dit scenario zou veel te veel energie kosten om de Indiërs op te leiden. Dus heeft Dexia besloten om de Indiërs bij de projectrealisatie te betrekken vanaf de technische analyse tot en met de integratietesten. Deze beslissing werd genomen omwille van het feit dat Indiërs zeer goed zijn in uitvoerend werk. Bijgevolg kan men aan deze mensen best het programmeerwerk overlaten. (De Greef, 2011)

4.3 DRIVERS EN POSITIEVE ASPECTEN VAN OUTSOURCING

Dexia heeft beslist om werk naar India te outsourcen omwille van vier redenen:

- ❖ In België is het moeilijk om geschikte arbeidskrachten te vinden. Er is in ons land een enorm tekort aan informatici, wat leidt tot stijgende prijzen. In India daarentegen zijn enorm veel informatici beschikbaar. (De Greef, 2011)
- ❖ Projectwerk vereist flexibiliteit. Op een bepaald moment zijn meer arbeidskrachten nodig, een tijdje later zijn er dan weer minder arbeidskrachten nodig. Om deze pieken op te vangen

heeft men beslist om naar India te outsourcen. Een bedrijf als Hexaware kan de nodige flexibiliteit bieden die Dexia in zijn projectontwikkeling nodig heeft. (De Greef, 2011)

- ❖ India heeft het grootst aantal bedrijven met een CMMI-5 certificering, wat een indicator is voor goede kwaliteit. Dexia gaat er bijgevolg van uit dat de kwaliteit van het geleverde werk van hoogstaand niveau zal zijn. (De Greef, 2011)
- ❖ Kostenbeheersing is ook bij Dexia een belangrijke driver. Men tracht de gemiddelde dagprijs van een ontwikkelaar naar beneden te halen. De bruto dagprijs van een ontwikkelaar in India ligt gevoelig lager dan deze van een externe Belg. Algemeen kan je stellen dat de bruto dagkost van een Indische medewerker 1/3 tot 1/4 is van de dagkost van een externe Belg. (De Greef, 2011)

Een laatste zeer positief punt bij de samenwerking met India is dat Indiërs zéér gedreven zijn. Zij werken tien uur per dag en zaterdagwerk is er vrij evident. Indiërs leven zich ook erg in in het leven van de Belgen. Er hangt een Belgische klok in de bureau's en ze veranderen zelfs hun naam zodat deze gemakkelijker te onthouden en uit te spreken is door een westerling. (De Greef, 2011)

4.4 KNELPUNTEN EN NEGATIEVE ASPECTEN VAN OUTSOURCING

Bij projectontwikkeling zijn drie aspecten van belang. Op al deze aspecten scoort India onder de verwachtingen. (De Greef, 2011)

- ❖ Het project moet beantwoorden aan de vereisten (kwaliteit). Kwaliteit is er niet. Er moet meer geïnvesteerd worden in het garanderen van de kwaliteit in vergelijking met interne mensen. (De Greef, 2011)
- ❖ Er dient een time to market gerespecteerd te worden. De Indiërs doen er veel langer over dan verwacht. Dit is niet zo vreemd aangezien de Indiërs niet dezelfde ervaring hebben als interne medewerkers. Dit probleem is echter niet eigen aan Indiërs; met pas afgestudeerden zou men namelijk hetzelfde probleem hebben. (De Greef, 2011)
- ❖ Het project moet binnen vooropgestelde budgetten passen. De werklasten blijken gevoelig hoger te liggen dan verwacht. Ook dit is niet onlogisch gezien de problemen met de eerste twee aspecten. Als men alles twee of drie maal dient uit te voeren, dan gaat het vanzelfsprekend meer kosten. De Indiërs hebben een inefficiëntie door de afstand, minder ervaring enz. (De Greef, 2011)

Een ander negatief punt bij de samenwerking met India is dat er in India een groot personeelsverloop is. Dit verloop is echt een probleem wanneer je probeert een langetermijnrelatie en kennis op te bouwen. (De Greef, 2011)

Door de samenwerking zal iedereen zich wat moeten gaan aanpassen. Er dient formeler gewerkt te worden, andere gebruiken worden gehanteerd enz. (De Greef, 2011)

Dexia bouwt heel veel controlemechanismen in waardoor slechts 2 procent van de projecten mislukt. Toch vermeldt men dat door de samenwerking met een derde partij er meer fouten gemaakt worden. Er is over het algemeen meer onzekerheid en minder controle die Dexia heeft op het eindresultaat. (De Greef, 2011)

Vertrouwelijke informatie is geen knelpunt in de samenwerking met India aangezien de Indiërs enkel in de 'testomgevingen' werken. In deze omgevingen worden geen productiegegevens gebruikt. Hierin verschilt Dexia grondig van andere banken. Bij andere banken zitten er productiedata in de testomgevingen. Er is ook geen dataoverdracht. De Indiërs werken op de Belgische servers. Er wordt bijgevolg niets gestockeerd op de computers in India. (De Greef, 2011)

De negativiteit die Belgische werknemers soms uiten ten aanzien van de samenwerking met India werd bij Dexia opgevangen door informatiesessies, uitwisselingen zodat men een meer geïntegreerd team vormt, praktische taalcursussen, informatie omtrent cultuur enz. (De Greef, 2011)

De geografische afstand tussen België en India vormt geen dominant probleem. Men kan hier een mouw aan passen door middel van videoconferenties. (De Greef, 2011)

4.5 TOEKOMST

Er zijn geen plannen om een dochteronderneming op te richten omwille van de moeilijkheid om als klein bedrijf in India arbeidskrachten aan te trekken. Indiërs identificeren zich aan leidende bedrijven in India. Zoals eerder gezegd is het de strategie van Dexia om het vuur warm te houden om het eventueel in de toekomst te kunnen opstoken. (De Greef, 2011)

5 DELOITTE

5.1 VOORSTELLING VAN HET BEDRIJF

Deloitte is een grote internationale speler in professionele dienstverlening dat ontstaan is in 1833. Momenteel werken er zo'n 170.000 mensen wereldwijd in 140 verschillende landen. Het bedrijf heeft in elk land afzonderlijke en onafhankelijke entiteiten. Het hoofdkantoor van Deloitte in België bevindt zich in Diegem. (Jordens, 2011)

Deloitte Belgium kende in het boekjaar 2009-2010 een omzet van 132,86 miljoen euro. De winst na belastingen in hetzelfde boekjaar bedroeg 0,349 miljoen euro. (Nationale Bank van België, 2011)

5.2 OUTSOURCING NAAR INDIA

Deloitte doet al tien jaar aan outsourcing naar India. Het bedrijf heeft er zelf meerdere vestigingen. Vooraleer Deloitte gaat outsourcen moeten ze de zekerheid hebben dat de kwaliteit hetzelfde zal zijn. Indien bijvoorbeeld een Indiër de Amerikaanse tax filing gaat doen, dient deze Indiër een goede kennis te hebben van de wetgeving in Amerika omtrent tax filing. Daarom worden opleidingen gegeven en wordt er serieus geïnvesteerd om de mensen 'op niveau' te krijgen. (Jordens, 2011)

Deloitte outsourcet zowel IT-services als BPO. (Jordens, 2011)

BPO In India heeft men de dag van vandaag 12.000 mensen voor Deloitte werken. Origineel is men gestart in Hyderabad maar ondertussen zijn ze ook aanwezig in o.a. Mumbai. Bij het kiezen van een vestiging is het belangrijk om na te gaan of er voldoende arbeidskrachten aanwezig zijn in die stad. De keuze van de stad evolueert vermits er na verloop van tijd een te hoge concentratie van bedrijven is. Te veel gelijkaardige bedrijven vestigen zich in dezelfde steden waardoor jobhopping meer en meer een probleem vormt. (Jordens, 2011)

Applicaties Indien een klant van Deloitte het onderhoud van de applicaties niet zelf wil beheren, verhuizen ze dit naar één van de regionale centers (waarvan er zich in India bevinden maar ook in andere landen). Hier gebeurt dan het onderhoud. Er wordt gewerkt met SLA's (Service Level Agreements). (Jordens, 2011)

Projecten Vroeger deed Deloitte alles met lokale mensen. Op dit moment wordt een deel van de activiteiten vanuit de globale leveringscentra opgeleverd. Zolang goed gespecificeerd wordt hoe de klant wil werken, maakt het geen enkel verschil of de taken hier worden uitgevoerd of elders. Bij projecten gebeurt het dat bijvoorbeeld een Indiër naar hier komt om het centrale punt van coördinatie te zijn. Deze Indiër communiceert dan naar zijn collega's in India. Dus een beperkt aantal Indische werkkrachten werkt hier samen met het projectteam terwijl de meeste medewerkers die het uitvoerend werk doen zich in India bevinden. (Jordens, 2011)

Het principe dat Deloitte toepast bij de keuze wat te outsourcen en wat niet is: "Je kan geen taken outsourcen die je zelf niet beheerst." (Jordens, 2011)

5.3 DRIVERS EN POSITIEVE ASPECTEN VAN OUTSOURCING

De belangrijkste drivers van de outsourcing naar India zijn kosten, productiviteit en kennis. (Jordens, 2011)

Kosten Volumewerk en uitvoerend werk kan men outsourcen aan een kostprijs die slechts een deel is van de kostprijs hier. Als je als bedrijf van dit kostenvoordeel geen gebruik maakt, ben je niet meer prijscompetitief. Studies wijzen uit dat het kostenvoordeel van de BRIC-landen nog tot 2030 à 2040 zal blijven bestaan. (Jordens, 2011)

Productiviteit De werklust in de opkomende BRIC-landen ligt enorm hoog. Men werkt er zeer hard en zeer efficiënt. (Jordens, 2011)

Kennis Het is fout te denken dat Indiërs minder kennis bezitten. In dit land vindt men nog de bereidheid om onderaan de ladder (uitvoerend werk) te beginnen, zelfs door universiteitsstudenten. Dit is bij ons steeds moeilijker. (Jordens, 2011)

Aangezien Deloitte een groeiend bedrijf is, moeten er lokaal geen banen verdwijnen om het outsourcing centrum in India verder uit te bouwen. De outsourcing heeft dus op dit gebied geen negatieve weerslag gehad op het werknemersbestand in België. Meer nog, dankzij outsourcing van de uitvoerende taken kunnen de werknemers hier interessanter werk uitvoeren. (Jordens, 2011)

5.4 KNELPUNTEN EN NEGATIEVE ASPECTEN VAN OUTSOURCING

Een belangrijk knelpunt is de jobhopping van Indiërs; er is een hoog personeelsverloop. De uitdaging als bedrijf is om jezelf anders te positioneren dan je concurrenten. Deloitte heeft het voordeel dat ze verschillende diensten hebben onder dezelfde noemer. Dit is een belangrijk aspect voor carrièreperspectieven. Indien een werknemer een andere soort job wil uitoefenen, hoeft die niet noodzakelijk van werkgever te veranderen. De rotatie in de grote professionele dienstverleningsbedrijven is relatief hoog vermits zij worden beschouwd als de ideale leerschool voor mensen die later in de industrie willen gaan werken. (Jordens, 2011)

De slechte kwaliteit van de Engelse taal van Indiërs (zelfs bij universiteitsstudenten!) wordt bij Deloitte verholpen door middel van 'language labs'. Indiërs beluisteren bijvoorbeeld Amerikaanse films om op deze manier de taal beter te leren en het accent beter te beheersen. (Jordens, 2011)

Voor Belgische bedrijven in de publieke sector is de taal wel een echt knelpunt. In meetings is men verplicht om zowel Nederlands als Frans te spreken. Hierdoor wordt het moeilijk om hier Indiërs bij te betrekken. (Jordens, 2011)

De Indische cultuur, manier van werken, sociale wetgeving enz. zorgt soms voor problemen. Hieraan wordt voor een groot deel verholpen door het organiseren van tijdelijke uitwisselingen. (Jordens, 2011)

De geografische afstand en het tijdsverschil dat bestaat met India is een knelpunt voor sommige taken waarin bijvoorbeeld workshops met de klant nodig zijn. Voor andere taken is het tijdsverschil geen probleem. (Jordens, 2011)

Vertrouwelijke informatie is een knelpunt in het outsourcen van taken naar India in die zin dat Deloitte de privacywetgeving dient te volgen. Sommige informatie mag niet verhuizen naar een ander land, zelfs niet naar een server in een ander land. (Jordens, 2011)

5.5 TOEKOMST

In de komende vier à vijf jaar wenst Deloitte zijn personeelsbestand van 170.000 naar 220.000 mensen wereldwijd te brengen. Hierbij zullen ze enorm investeren in de BRIC-landen. Aangezien Deloitte in de komende jaren alleen maar verder zal groeien, zal men bijgevolg ook meer werk naar India verplaatsen. (Jordens, 2011)

6 BEKAERT

6.1 VOORSTELLING VAN HET BEDRIJF

Bekaert is een Belgische multinational ontstaan in 1880 te Zwevegem. Het bedrijf is gespecialiseerd in metaal en coatings. Bekaert is een beursgenoteerd bedrijf dat wereldwijd 27.000 werknemers telt en klanten heeft in meer dan 120 verschillende landen. (Bekaert, 2011)

Bekaert kende vorig boekjaar een omzet van 349,2 miljoen euro. De winst na belastingen bedroeg 39,4 miljoen euro. (Nationale Bank van België, 2011)

6.2 OUTSOURCING NAAR INDIA

Van 1997 tot 2006 werkte Bekaert samen met Delaware Consulting. Nadien is er een request for proposal uitgezonden, waarna er 5 kandidaten overbleven om de IT van Bekaert op te vangen. TCS was de enige Indische speler en werd oorspronkelijk als kandidaat toegevoegd om de anderen uit te dagen. Bekaert ging er van uit dat de samenwerking met een Indische partner een te grote stap was om te zetten. Na een volgende selectieronde bleven enkel TCS en een andere speler over. Na de contractuele besprekingen zijn ze tot de slotsom gekomen dat TCS het bedrijf was waar ze mee in zee wilden gaan. In 2006 sloten ze dan ook een contract met TCS België, een dochtermaatschappij van TCS. TCS België sourcet zijn resources van TCS in India. TCS heeft 174.000 werknemers waarvan er 125 mensen voor Bekaert werken. (Quagebeur, 2011)

Niet de infrastructuur maar enkel applicaties op het niveau van SAP worden naar TCS geoutsourcet. Bekaert wil dus hulp van TCS in ál het werk van SAP en niet enkel bij de ontwikkeling. (Quagebeur, 2011)

6.3 DRIVERS EN POSITIEVE ASPECTEN VAN OUTSOURCING

De voornaamste redenen voor Bekaert om met TCS in India samen te werken waren de governance, de kosten, de flexibiliteit (vermits je globaler werkt) en het behoud van kennis. Dit laatste vooral omdat Bekaert vóór 2006 sterk aan het kapitaliseren was op de hoofden van mensen. Dit is gevaarlijk wanneer mensen ervoor kiezen om het bedrijf te verlaten. Nu, in het hele verhaal van TCS, is er meer aandacht voor de overdracht van kennis om ervoor te zorgen dat de kennis gespreid is over zoveel mogelijk mensen. Naast de 'knowledge retention' is er ook aandacht geweest voor de 'people retention', door het actief managen van de carrières van de mensen. De 125 mensen die bij TCS voor Bekaert werken worden niet beschouwd als leverancier, maar als partner of zelfs als verlengstuk van hun eigen mensen. Zij worden zoveel mogelijk geïntegreerd. Volgens Bekaert is dit de enige

samenwerkingsvorm die écht kan werken. Als je de Indiërs te veel als leverancier ziet, loopt het vroeg of laat fout af. (Quagebeur, 2011)

De keuze voor TCS is er gekomen omwille van hun change management, wat aansluit bij Bekaert. TCS is geen top-down bedrijf. Het is zich ook steeds bewust van de doelen en consequenties. Bekaert is bijna een moleculair netwerk, waar verschillende mensen op verschillende tijdstippen met elkaar samenwerken. Bekaert blijft wel zelf eigenaar van de snelheid van verandering. (Quagebeur, 2011)

Positieve gevolgen van de samenwerking zijn dat zowel de strategische doelstellingen (kostenreductie van 40 procent tegenover 2006) als de governance doelstellingen effectief behaald werden. Er kwam ook een (h)echte integratie tussen de teams en TCS kan langs zijn kant sterke druk uitoefenen om snel iets tot uitvoering te brengen. (Quagebeur, 2011)

6.4 KNELPUNTEN EN NEGATIEVE ASPECTEN VAN OUTSOURCING

Het communicatiewerk en de cultuur zijn de belangrijkste problemen geweest voor Bekaert. Qua communicatie moet je voldoende mogelijkheden voor videoconferentie hebben maar moet je ook sterk aandringen op de governance, het moet zeer specifiek zijn. Wanneer dit op punt staat moet het framework op een uniforme manier aanwezig zijn zodat er altijd op één en dezelfde formele manier gewerkt kan worden. Wat betreft de culturele verschillen ligt het eerder aan de organisatorische dan aan de nationale verschillen. De Indische gedachtegang is verschillend van de westerse. Een Indiër zal nooit nee zeggen uit schrik dat hij de gesprekspartner zal kwetsen. Ze zullen vaak beginnen te lachen, wat betekent dat ze het wel willen doen maar niet kunnen. Ook de beslissingsprocessen zijn anders. Ze leven in onduidelijkheid en hebben een groot fatalisme. Het overkomt hen allemaal en zich druk maken heeft dan ook geen enkele zin. Tot slot doet een Indiër enkel wat van hem verwacht wordt, niet meer en niet minder. Dit kan positief zijn, maar heeft uiteraard ook zijn nadelen. (Quagebeur, 2011)

Vertrouwelijke informatie vormt niet echt een probleem voor Bekaert, maar het is zeker een belangrijk aandachtspunt. Aangezien TCS deel is van een conglomeraat, heeft TCS ook concurrenten van Bekaert als klant. Ze lossen dit wel op door contractuele clausules op te stellen omtrent de confidentialiteit. Ook is het zo dat de TATA groep bekend staat als een zeer ethisch bedrijf met hoge ethische normen. Dit speelde uiteraard ook mee bij de keuze voor TCS. (Quagebeur, 2011)

Change management kwam ook bij Bekaert voor tijdens de outsourcing. Jobverlies op zich hebben ze niet gehad, maar de mensen die vroeger technisch werk deden moesten nu wel plots functioneel gaan werken. Ze moesten zich dus in een nieuwe rol terugvinden. (Quagebeur, 2011)

Er zijn ook nog enkele bijkomende negatieve aspecten. Ten eerste zijn de partijen nog onvoldoende op elkaar afgestemd. Ten tweede moet men opletten wat betreft de resources, aangezien men in een competitieve markt terechtkomt. Ook wordt het vooropgestelde niveau niet altijd behaald. Ten slotte is het voor TCS in India moeilijk om middle management te creëren aangezien ze sterk groeien. Ze hebben veel resources van buitenaf en het is dan ook moeilijk om een organisatiecultuur op te bouwen. (Quagebeur, 2011)

6.5 TOEKOMST

Bekaert zou meer dan ooit blijven outsourcen. Voornamelijk omwille van de strategische ontwikkeling als bedrijf en ook omdat het hen in staat heeft gesteld om IT op een heel andere manier te gaan organiseren. Voordien was het meer interne controle terwijl het nu veel meer geïndustrialiseerde processen zijn, die veel minder gebaseerd zijn op het individu. (Quagebeur, 2011)

Bekaert zal nooit overwegen om een captive op te starten in India. Hierdoor zou te veel energie verloren gaan aan rekrutering en coaching; energie die men nu kan besteden aan functioneel werk. Ze willen het outsourcen echt als outsourcing blijven zien. Een captive zou eventueel in overweging kunnen genomen worden in functie van continuïteit om mensen langer aan te houden (zoals Colruyt dit doet). Maar hier gelooft Bekaert niet echt in. (Quagebeur, 2011)

7 BARCO

7.1 VOORSTELLING VAN HET BEDRIJF

Barco NV is opgericht in 1934 te Poperinge door de heer Lucien de Puydt. Oorspronkelijk produceerde het bedrijf radio's; nadien heeft het zich vooral gefocust op displays. Vandaag is het een technologisch bedrijf dat in verschillende sectoren visuele oplossingen biedt. Het is een beursgenoteerd bedrijf dat wereldwijd meer dan 3.500 werknemers heeft. (Barco, 2011)

Barco kende in het voorbije boekjaar een omzet van 411 miljoen euro en een verlies van 26,4 miljoen euro. (Nationale Bank van België, 2011)

7.2 OUTSOURCING NAAR INDIA

Barco heeft sinds 2008 zijn eigen productiebasis in New Delhi, waar een aantal van hun producten gemaakt worden. In deze fabriek werken ongeveer 19 IT-mensen. Zij leveren voornamelijk support activiteiten van de ERP. Hiernaast doen zij ook een aantal infrastructurele zaken zoals desktop support en het beheren van databases. Barco werkt dus met een eigen captive in India. De werknemers staan op de loonlijst van Barco en zijn Indiërs. (Kindekens, 2011)

Aangezien Barco met een iets minder courant ERP systeem werkt, Baan, is het minder gemakkelijk om hiervoor mensen aan te trekken. De kennis hiervoor is immers vrij specifiek en sneller te vinden in het dichtbevolkte India dan in België. (Kindekens, 2011)

7.3 DRIVERS EN POSITIEVE ASPECTEN VAN OUTSOURCING

De outsourcing van Barco is gebeurd vanuit een kostenreductieperspectief. Barco is immers ten tijde van de crisis naar India getrokken. De interne kost van IT moest toen sterk gereduceerd worden. (Kindekens, 2011)

Achteraf zijn ze ook in India gebleven omwille van de gemakkelijker waarmee je er geschikte mensen kan vinden. Er is een veel ruimere markt aan kennis voor IT vergeleken met België. Ook de analytische vaardigheden zijn minstens zo goed als hier. Dit voordeel van overvloed aan arbeidskrachten gaat India niet snel kwijtraken. (Kindekens, 2011)

Het tijdsverschil is eerder een voordeel dan een nadeel. Vanuit het IT-perspectief kan je een veel grotere time-window bedekken. Hierdoor kan vermeden worden dat mensen hier 's nachts moeten werken. (Kindekens, 2011)

7.4 KNELPUNTEN EN NEGATIEVE ASPECTEN VAN OUTSOURCING

Cultuur was bij Barco het belangrijkste knelpunt. Zo voert een Aziat enkel uit wat je hem opdraagt en niet meer dan dat. Ze nemen niet graag risico's en zijn niet proactief. Mensen in België gaan er nog steeds van uit dat wanneer je een paar elementen geeft de ander wel de puzzel zal leggen en zal uitzoeken hoe men het best aanpakt. Dit is dus een verkeerde opvatting en zorgt voor problemen. Het is wel zo dat, wanneer ze alles weten, ze het perfect uitvoeren. (Kindekens, 2011)

Het grootste gedeelte van het IT-team in India kent enkel Barco. Ze zijn er beginnen werken en zijn sindsdien nog nooit blootgesteld aan het moeten werken met mensen op afstand, met andere woorden mensen die niet fysiek naast hen zitten. Vandaar dat het voor hen moeilijk is zich hieraan aan te passen. Alles moet exact worden uitgeschreven in een taal die ze niet perfect beheersen, hoewel het Engels binnen het bedrijf wel een voertaal is geworden. (Kindekens, 2011)

Ook kennen Indiërs een totaal ander cultureel patroon. Ze zijn veel sterker hiërarchisch georganiseerd dan wij. (Kindekens, 2011)

Naast de cultuur kende Barco de meeste problemen met de eigen werknemers. Voor hen was de beslissing om te outsourcen een donderslag bij heldere hemel. Er zijn in België enkele mensen moeten vertrekken en ook voor de achterblijvers was dit allesbehalve een aangename ervaring. Ze doen nog steeds aan jobprotectie. Het afgeven van kennis aan India blijft een moeilijk punt. Ze doen zelf ook niet al te veel moeite om Indiërs te begrijpen. (Kindekens, 2011)

Het feit dat Barco met een eigen captive in India werkt, zorgt voor enkele struikelblokken. Zo is het normaal voor een Indiër om jaarlijks 20 procent opslag te krijgen. Voor een kleine afdeling als Barco (19 mensen) zijn er weinig doorgroeimogelijkheden en zullen Indiërs sneller van job veranderen. Grote bedrijven zijn hierdoor aantrekkelijker en geven meer kansen om snel verticaal te groeien, wat Indiërs allemaal willen. (Kindekens, 2011)

7.5 TOEKOMST

Vanuit kostenperspectief is het niet onrealistisch dat Barco in de toekomst nog meer activiteiten vanuit India zal uitvoeren. Op korte termijn is er echter nog geen plan om dit te realiseren. (Kindekens, 2011)

Barco is niet zo groot als bedrijf. Dit heeft tot gevolg dat ze te weinig kritische massa hebben om de outsourcing met eigen werknemers te doen vanwege het feit dat je niet voor elke positie een

doublure kan voorzien, wat eigenlijk wel nodig is aangezien de markt in Azië zeer volatiel is in termen van attrition (tussen 15 en 30 procent). Dus als er iemand vertrekt, moet je ten eerste iemand nieuw vinden en ten tweede moet je die ook opleiden. Dit kan je dus misschien beter doen met een externe partij. Zij hebben een breder gamma van mensen zodat wanneer er iemand weggaat er meteen iemand klaarstaat om die taken over te nemen. Outsourcing moet Barco hoe dan ook doen. Als je echter niet genoeg kritische massa hebt, kan je beter iets meer betalen aan een externe partij. Op die manier heb je wel de zekerheid dat je te allen tijde een vervanger klaar hebt staan en niet altijd zelf op zoek moet gaan naar iemand nieuw om die dan op te leiden. (Kindekens, 2011)

Conclusie voor Barco is dat ze het zeker opnieuw zouden doen, maar dan allicht op een andere manier. Ze zijn eigenlijk te klein om het zelf te doen; wanneer je meer mensen hebt, is er meer ruimte om doublures te voorzien. (Kindekens, 2011)