

KMO's kunnen best voordeel halen uit outsourcing

Kleine IT-KMO's kunnen meer halen uit outsourcing dan grote Belgische bedrijven

Jibbe Van Oost
28 September 2006
Bron: IT Professional

KMO's in de IT-sector zitten in de beste positie om voordeel te halen bij outsourcing, beter nog dan grote bedrijven. Dat stelt **professor Rangan** aan het Amerikaanse **Babson College**. Ze ontdekte dat KMO's het best in staat zijn om grondige wijzigingen door te voeren in hun organisatie. Dat is nodig om de manier van werken zodanig in te stellen dat Indische werkrachten naadloos in het productieproces passen.

Als een bedrijf zijn hele organisatie omgooit en een Indische afdeling integreert, spreekt **Rangan** niet meer van outsourcing, maar van entrepreneurial globalisation, wat je kan vertalen als bedrijfsglobalisering of ondernemen op wereldvlak. Daarbij poot een bedrijf geen kloon van zichzelf neer in bijvoorbeeld Indië, maar verdeelt het de activiteiten wereldwijd.

De eerste stap in entrepreneurial globalisation is de hele werkwijze van het bedrijf hertekenen. Daarna moeten de bedrijfsactiviteiten effectief verdeeld worden over de verschillende locaties. Aan de start van een project zijn dat vaak Indische bedrijven. Dit kan een softwarebedrijf zijn dat in onderaannemerschap code schrijft, of dat als joint-venture met het partnerbedrijf in zee gaat.

Volgens de studie is het belangrijkste doel niet om het werk goedkoper te laten uitvoeren in Indië. Werken met Indiërs moet volgens **Rangan** als hefboom worden gebruikt om nieuwe strategische groeikansen te creëren. De bedrijfsstrategie moet de gestroomlijnde productie gebruiken om bijvoorbeeld uit een niche te kruipen. De verspreiding van bedrijfsactiviteiten heeft nog een bijkomend voordeel volgens de studie: bedrijven leren uitkijken naar nieuwe strategische mogelijkheden.

Deduco: 1/3de in België, 2/3de in Indië

Voor de studie heeft **Srinivasa Rangan** ook vier Europese IT-bedrijven bezocht, waaronder het Belgische DeDuCo. Dat bedrijf begon in '86 met CRM software aan te bieden. In '94 kampte het bedrijf met een tekort aan bekwame programmeurs op de Belgische markt. Achttien van de dertig werknemers verlieten het bedrijf om beter betalende sectoren op te zoeken. Volgens **Rangan** vreesden bedrijfsleiders dat ze het bedrijf moesten sluiten als ze geen drastische verandering doorvoerden.

Het besloot dan de productontwikkeling te verhuizen naar Indië. "Productontwikkeling vereist weinig maatwerk voor klanten," verklaart zaakvoerder Tom Dujardin, "financieel was het niet haalbaar als kleine KMO om productontwikkeling te starten in België. Indië was het enige alternatief." DeDuCo werkte eerst met een Indische onderaannemer, maar dat bleek niet echt vlot te verlopen. "We waren toen niet voorbereid op de Indische cultuur en mentaliteit", zegt Dujardin. Na een tussenperiode met een lokale manager, is de broer van Tom, Carl Dujardin, naar Indië vertrokken om de zaken te beheren. "De samenwerking verloopt nu goed. Mijn broer overziet daar nog de zaken en dat is ook noodzakelijk," zegt Tom Dujardin.

Ondertussen heeft DeDuCo zich al ingesteld op de Indische cultuur. "We weten nu wat we wel en niet kunnen verwachten," vertelt Tom Dujardin, "een Indiër kan bijvoorbeeld moeilijk nee zeggen en daar moeten we rekening mee houden. De taken en verwachtingen moeten duidelijk vastgelegd worden door degene die de opdracht geeft."

De werkwijze van DeDuCo is intern volledig omgegooid. In de afdeling in Bangalore, Xsysys, heeft het bedrijf dertig werknemers, in Kortrijk veertien. De Belgen doen het vroege werk, probleemdefinitie en -analyse, en de uiteindelijke ontplooiing. Alles wat ertussen valt, gebeurt in Indië: low-level design, coderen en testen.

"Het productieproces verloopt meer gestructureerd, professioneler," getuigt Tom Dujardin, "Voor de klant verandert er weinig. De ontwikkeling gebeurde vroeger in Kortrijk en nu in Indië. De coördinatie met de klant gebeurt nog altijd vanuit België en dat zal zo blijven. Afstand is niet meteen een probleem omdat de communicatie en uitwisseling van data via internet gebeurt."

Real

Voor grote Belgische bedrijven is het inderdaad minder vanzelfsprekend om aan outsourcing te doen. "In de middenmarkt zijn er op dit moment gewoon weinig grote big-bang ontwikkelprojecten", zegt Ashley Abdo, group president bij Gores en directeur bij Real Software. "Vijf tot zes jaar geleden wilde Bealieu dat we de software vanaf nul schreven. Zo'n projecten worden nu niet meer gedaan. Dat marktsegment wil nu vooral pakketsoftware, met aanpassingen daarbovenop. Ze hebben ontdekt dat het anders moeilijk is om het op lange termijn vol te houden. Er zijn erg weinig grote langetermijn-ontwikkelprojecten. En precies dat waren de projecten die je makkelijk in stukken kon hakken en naar Bangalore kon sturen. Met een kleine locale customisatie van tien manjaren kan dat niet."

"Wij doen wat nearshoring," vervolgt Abdo, "we hebben een aantal partners in Tsjechië en Polen waarbij we de mogelijkheid bekijken om, op vraag van onze klanten, bepaalde supportfuncties te verhuizen om de kost te verlagen. Maar ik zie ons bijvoorbeeld de volgende twee jaar geen eigen Indisch bedrijf bezitten; daar zoeken we partners voor. Zo is een deel van onze eigen grote ontwikkeling op retail software de voorbije jaren bij een derde partij in Indië gebeurd. Daar werkten zo'n zestig tot zeventig ontwikkelaars op ons intern project."