

IT IN INDIA: PERSONEEL EN FYSIEKE INFRASTRUCTUUR DE GROOTSTE UITDAGINGEN

Toen Satyam in 1991 het bedrijf John Deere als eerste buitenlandse klant binnenhaalde, werd voor de dataconnectie tussen de Indiase dienstverlener en de Amerikaanse landbouwwerktuigenfabrikant een niet geheel onomstreden satellietverbinding opgezet.

Ruim 16 jaar later staat India als offshore outsource locatie voor heel andere uitdagingen.

Tekst en fotografie: Erik Bouwer



Bij de meeste Indiase (outsource) bedrijven wordt iedere binnen- en buitenlandse bewaakt door een beveiligingsmedewerker, veelal afkomstig van Group 4 Securicor, in India 100.000 medewerkers sterk. Grote groepen profiteren van de toenemende welvaart in India, maar personeel lijkt toch – naast tal van andere elementen – de belangrijkste uitdaging te worden voor global players zoals Satyam. Ook Satyam oprichter en chairman Ramalinga Raju ontkent niet, dat er nog veel is te verbeteren in India. Hij noemt de infrastructuur en het verhogen van de inzet van de beschikbare human resources. Volgens Raju wordt momenteel maar 15 procent van het Indiase potentieel gebruikt. Sushil Bhasin (VP Marketing van service provider EXL Service) vindt er tijdens Nasscom 2007 geen doekjes om: het grootste deel van de personen die een IT-opleiding volgt, doet dat omdat zo'n opleiding wordt beschouwd als paspoort voor een geslaagde carrière. De werkelijke oplossing ligt volgens Bhasin in het vaststellen van strengere toelatingseisen.

Economie oververhit?

De infrastructuur van India (zie kader) staat nog in de kinderschoenen. Het land heeft een gebrek aan vliegvelden en het openbaar vervoer in de steden is tamelijk ongeorganiseerd. De gezondheidszorg is gebrekkig en van *waste management* is geen sprake, waardoor in Hyderabad overal de wegberm de belangrijkste stortplaats is. Er wordt weliswaar geconstateerd dat India behoefte heeft aan hogesnelheidstreinverbindingen, maar het tempo van de aanleg van nieuwe voorzieningen is niet te vergelijken met dat van China. *The Economist* ziet dan ook ernstige risico's voor het vastlopen of oververhit raken van de Indiase economie: de vraag overstijgt het aanbod, de inflatie is hoog en buitenlandse investeer-

ders zijn terughoudend omdat ze door het Indiase economische bestel niet de zekerheid hebben of ze ooit wat van hun investeringen zullen terug zien.

Personeel wordt probleem van formaat

Bij de grotere IT-dienstverleners ligt het verloop rond de 14 procent. Dat is aan de hoge kant, maar de problemen zijn aanzienlijk ernstiger als het gaat om het verloop bij de minder rijke functies binnen BPO-centers (35 tot 40 procent) en bij callcenters (80 tot 140 procent). De jaarlijkse instroom van 8.000 tot 10.000 nieuwe medewerkers zorgt er voor dat bij IT-dienstverlener Satyam de gemiddelde leeftijd van de werknemers rond de 27 jaar ligt en dat maakt het bedrijf kwetsbaar. Medewerkers worden soms onder de neus van Satyam weggekaapt door andere werkgevers – ruim 30 procent gaat naar de Indiase IT-industrie, 20 procent gaat naar zogenaamde tier-1 spelers of kiest juist voor kleinere organisaties met rijkere functies. Het hoge personeelsverloop in de startfuncties maakt het lastig voor bedrijven zoals Satyam om een goed eerstelijns management op poten te zetten. De oplossing wordt bij Satyam gezocht in verschillende middelen. Zo wil het bedrijf potenti-

Triple down theorie

Femke Halsema, in het februari-nummer van maandblad *Onze Wereld*, over haar tweede reis naar India: "De elite is enthousiast aanhanger van de *triple down* theorie: laat ons maar zo rijk mogelijk worden, daar profiteren de armen uiteindelijk ook van." "De meeste Nederlandse politici reageren angstig op de groei van India en China: laten we de grenzen dichtgooien. We moeten de werknemers daar juist steunen."

eel leiderschap in een zo vroeg mogelijk stadium herkennen en is er een retentieprogramma opgezet. Dat retentieprogramma gaat bijzonder ver: ook de ouders, kinderen en partners van werknemers worden betrokken bij sociale bedrijfsactiviteiten, die in het weekend op de campussen van de vestigingen plaatsvinden; ouders en partners ontvangen bijvoorbeeld brieven van het bedrijf met complimenten over het functioneren van hun familielid. Ook aan het einde van de HRM-cyclus wordt expliciet aandacht besteed. Edward Cohen (senior VP Leadership Development van Satyam): "Er bestaat een volkomen werknemersmarkt, de exit is even belangrijk als de sollicitatieprocedure." De organisatie blijft in contact



Facts India

- India, sinds zestig jaar een democratische republiek, kent hardnekkige binnenlandse politieke problemen: onder meer de onafhankelijkheidsstrijd in Punjab door extremistische sikhs en de aanwezigheid van communisme in midden van het land.
- De jonge bevolking heeft een omvang van bijna 1,1 miljard inwoners. De babysterfte (het aantal kinderen dat overlijdt voor de leeftijd van 1 jaar) is hoog: bijna 55 per 1000 inwoners, ter vergelijking in Nederland bijna 5 per 1.000 inwoners.
- Binnen de beroepsbevolking van bijna 500 miljoen personen bestaat 9 procent werkloosheid (Nederland: 6,6 procent). Bijna 60 procent van de inwoners kan lezen en schrijven en een zelfde percentage is werkzaam in de landbouw.
- De economische structuur van India is aantrekkelijk voor het buitenland. Dat leidt tot pijnpunten, bijvoorbeeld in de kledingindustrie, waar een sterk gelaagde onderaannemerstraditie bestaat. Op verschillende internationale kledingmerken wordt druk uitgeoefend om kinderarbeid af te schaffen en arbeidsomstandigheden te verbeteren. Tientallen miljoenen kinderen, jonger dan 15 jaar, werken in de landbouw, de textielindustrie of in particuliere huishoudens als hulp, ondanks nieuwe wetgeving van oktober 2006 die kinderarbeid in particuliere huishoudens en horeca verbiedt. Ook is het recht op onderwijs sinds enige tijd vastgelegd in de Grondwet.
- De aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen neemt echter toe. Kledingmerk Mexx bijvoorbeeld, aangesloten bij 'Fair Wear', is in 2004 begonnen met het controleren van arbeidsnormen in de 350 fabrieken waar het bedrijf mee samenwerkt. Satyam heeft via de Byrraju Foundation 150 dorpen met in totaal 850.000 inwoners 'geadopteerd'. Het analfabetisme wordt bestreden door onderwijsvoorzieningen op te zetten. Voor 250.000 inwoners zijn drinkwaterinstallaties gerealiseerd, er zijn duizenden toiletblokken geplaatst en tientallen medische posten ingericht. Met een holistische aanpak probeert de Foundation ook het lokaal ondernemerschap te stimuleren, zodat duurzame resultaten worden geboekt.

met ex-werknemers en er is een 'Remember' site opgezet waar medewerkers die Satyam hebben verlaten, met

Jobzo

Wat voor Mphasis CEO en medeoprichter Jeroen Tas een aanleiding was om zijn bedrijf definitief in India te laten groeien, is nu een bestaansreden voor een nieuw Nederlands initiatief. Het bedrijf Jobzo vliegt Indiërs in om voor een periode van drie maanden (langer is niet toegestaan) te werken aan Nederlandse IT-projecten. Jobzo rekent opdrachtgevers een loonkostenvoordeel voor van 40 tot 60 procent. Door de werkzaamheden van de Indiërs als stage aan te merken, voorkomt Jobzo dat het bedrijf verplicht wordt een wettelijk minimaal jaarsalaris uit te betalen.

elkaar kunnen blijven communiceren. Volgens Cohen waren er na drie maanden al 4.000 registraties.

Salarissen

Aan de instroomzijde van personeel valt ook winst te boeken. Op dit moment vindt van de Indiase hoger opgeleiden ongeveer tien procent een baan in de stad; de rest keert na afronding van de opleiding terug naar het platteland en richt zich daar opnieuw op de landbouw of de dienstensector. Er is in kwantitatief opzicht voldoende aanbod, maar de kwaliteit laat te wensen over. Van de jaarlijkse uitstroom van de IT-opleidingen (zo'n 400.000 afgestudeerden per jaar) is volgens Hari Thalapalli (VP Human Resources van Satyam) nog niet de helft geschikt om aan te

nemen. Het resterende gedeelte dat wel in aanmerking komt, moet vaak extra worden opgeleid. De belangrijkste deficiënties liggen niet in technische vakkennis, maar in het inzicht in klanten en hun processen. Satyam probeert daarnaast via de overheid opleidingsinstellingen te ondersteunen en te beïnvloeden.

Het bruto jaarinkomen van een beginnende IT-medewerker ligt tussen de drie en vier duizend dollar. Deze IT'ers hebben over het algemeen, na vier jaar middelbaar onderwijs, een basisopleiding in de IT van ongeveer zes jaar doorlopen. De groep die hier boven zit, heeft een diploma op bachelorniveau op zak en verdient een inkomen van zes tot zevenduizend dollar per jaar. De topgroep heeft een managementopleiding op master niveau afgerond en het bijbehorende salaris is een stuk hoger: dertien tot veertenduizend dollar op jaarbasis. De aanvangssalarissen stijgen niet bijzonder snel, het begint voor Indiase IT'ers pas interessant te worden na een aantal jaren ervaring. Medewerkers met ongeveer vijf jaar werkervaring komen uit op een jaarsalaris van 20 tot 25 duizend dollar. Managers die omzetverantwoordelijkheid hebben, vertoeven daarentegen op westerse hoogten: 100.000 dollar per jaar.

De goede honorering van midden- en hogere managementfuncties is effectief: veel medewerkers die India verlaten om in het buitenland aanvullende ervaring op te doen, keren later terug naar India en komen terecht op goed betaalde posten (de zogenaamde reversed braindrain). Het Indiase model van kostenvoordeel gaat voor managementfuncties in ieder geval lang niet meer op.

Groei pijn leidt tot alternatieven

De Indiase economische ontwikkeling als geheel heeft geleid tot het ontstaan van een nieuwe middenklasse van bijna 300 miljoen personen

met een bruto jaarinkomen van rond de 1.800 dollar. Het leidt tot een enorme omzetsijging voor retailmerken zoals Motorola, Nokia, Reebok, Pizzahut en McDonald's. Bharti TeleVentures, de grootste mobile operator van India, heeft de afgelopen twee jaar 1.600 customer service medewerkers aangenomen. De gemiddelde leeftijd van mensen die een hypotheek nemen bij Citibank, is de afgelopen vijf jaar gedaald van 41 naar 28 jaar. De Indiase brancheorganisatie Nasscom verwacht dat in 2008 een miljoen mensen werkzaam zal zijn in callcenter- en backoffice operaties, in toenemende mate verspreid over de kleinere steden.

Ook Satyam, waarvan de omzet (vorig jaar 1 miljard dollar) naar verwachting zal stijgen naar 1,4 miljard dollar over 2007, heeft groeiplannen maar moet in deze gespannen economische omstandigheden op zoek

naar alternatieven. Satyam stelt allereerst, dat het arbeidsmarktprobleem minder ernstig is dan het er uit ziet: er is méér dan India alleen en op de arbeidsmarkt bestaan ook andere mensen dan uitsluitend IT'ers. Satyam voorziet een aanzienlijke groei in BPO-diensten en spreekt daarom sinds ruim een jaar het potentieel van het platteland aan.

Ontwikkelingswerk

Het bedrijf wil de rurale ontwikkeling stimuleren, door BPO-faciliteiten op te starten in dorpjes met vijf tot zesduizend inwoners. Een korte training van enkele maanden is voldoende om dorpsbewoners, die naast hun BPO-werk vaak werkzaam zijn in de agrarische sector, te trainen. Met de keuze voor 'rural BPO' tracht Satyam het verloopprobleem van BPO-centers te omzeilen. In de stedelijke BPO-centers nadert het verloop tot 40

procent, maar in de dorpjes verwacht men niet meer dan vier procent. Er zijn nu drie BPO-centers na elkaar

Databeveiliging als voorwaarde voor outsourcing

BPO-centers in India doen te weinig aan data security. In het Indiase 'BPO Market Watch' van oktober 2006 wordt gerefereerd aan voorvallen waarbij gepersonaliseerde, vertrouwelijke data werden gestolen vanuit een BPO-center van Citibank. Er werd 300.000 dollar ontvreemd van Amerikaanse klanten. Ook Britse HSBC-klanten raakten gedupeerd door een BPO-werknemer in Bangalore. De fraude kwam echter aan het licht door de veiligheidssystemen van de bank zelf, na klachten van klanten over ongeautoriseerde opnamen. Ondanks het feit dat India zes jaar geleden de IT Act in werking stelde, moet er nog veel gebeuren. Het ontbreekt aan regelgeving op het gebied van privacy, bescherming en regelingen rondom het gebruik van data. Alleen datadiefstal is geregeld in de wet, maar het illegaal onderscheppen van data of computerinbraak zijn niet wettelijk omschreven. De werkingssfeer van de IT Act is onduidelijk en daarmee hoort het onderwerp, zoals adviesbureau Booz Allen Hamilton omschrijft, in de top drie van aandachtspunten voor bedrijven die besluiten te gaan outsourcen naar India. Met het hoge verloop in de BPO- en callcenters (en dus een enorme toestroom van nieuwe medewerkers) is screening van personeel lastig. De oplossing ligt in nieuwe, expliciete wetgeving op het gebied van bescherming van persoonsgegevens zoals de Britse Data Protection Act of de Nederlandse Wet Bescherming Persoonsgegevens. Veel Indiase outsourcebedrijven zijn momenteel bezig met het invoeren van kwaliteitsstandaarden zoals Six Sigma en certificering volgens de Britse standaard BS7799 (data-regelgeving, die het na invoering mogelijk maakt om audits uit te voeren door bedrijven als KMPG of Ernst & Young).

Infrastructuur als voorwaarde voor verdere ontwikkeling

- Het BNP van India groeide in 2006 met ruim 9,2 procent. Er worden maandelijks meer mobiele telefoons verkocht dan in China.
- De bevolkingsomvang van India zal de komende decennia blijven toenemen, terwijl de demografische ontwikkeling van China juist krimp zal laten zien.
- De grootste problemen van India liggen in de achterblijvende infrastructuur. Volgens de Wereldbank verliest het gemiddelde productiebedrijf jaarlijks 8 procent aan omzet als gevolg van stroomuitval, terwijl India niet meer dan 4 procent van het BNP aan investeringen in infrastructuur besteedt (China: 9 procent). Ook heeft slechts de helft van de stedelijke bevolking de beschikking over schoon leidingwater en een kwart van de mensen beschikt niet over een eigen of openbaar toilet.
- De Indiase overheid ziet in dat er meer moet worden geïnvesteerd, maar wil dit vooral doen in de vorm van publiekprivate samenwerkingsverbanden. Voor slechts de helft van het energieverbruik wordt betaald, de rest wordt illegaal afgetapt of rekeningen blijven onbetaald – reden voor investeerders om terughoudend te blijven. Er wordt in brede kring gepleit voor meer regelgeving – iets dat bijvoorbeeld ook hard nodig is op het gebied van databeveiliging (zie kader hiernaast).



Satyam

Satyam, opgericht in 1991, bereikte als Indiase top vijf speler in 2006 een omzet van een miljard dollar. Het bedrijf zegt binnen twee jaar uit te komen op een omzet van 2 miljard dollar. De IT-dienstverlener met bijna 40.000 werknemers heeft vestigingen in Hyderabad, Chennai en Delhi. Buiten India is Satyam actief in 55 landen waaronder de VS, Canada, Hongarije, Vietnam, China, Japan en Egypte. Satyam biedt diensten aan op het gebied van callcenters, GIS-technologie, softwareontwikkeling en system integration, BPO, infrastructuurbeheer en productontwikkeling voor de vliegtuig- en automobiellindustrie en werkt voor vrijwel alle grote multinationals. In Nederland zijn voornamelijk de deals bekend met Philips en Unilever. Het grootste deel van de omzet haalt Satyam nu nog uit de VS; zeven procent van de totale omzet is afkomstig uit de deal met GE.



Hoofdvesting Satyam, Hyderabad.

opgestart en in ontwikkeling; de bedrijven draaien volgens Satyam na 13 maanden break even. Omdat 30 procent van de rurale inwoners analfaab is, is niet iedereen geschikt – en hoewel vaak wordt aangenomen dat de beheersing van de Engelse taal uitstekend is in India, zijn ook binnen een organisatie als Satyam de



Vergheese Jacob, Byrraju Foundation

verschillen (op alle niveaus) aanzienlijk. Binnen de rurale BPO-centers is procesverbetering of marketing en sales vrijwel onhaalbaar. Daarom is gekozen voor een afwijkende aanpak. Het project 'Rural BPO' wordt getrokken en gefinancierd door Satyams liefdadigheidsstichting Byrraju Foundation. Satyam is wel opdrachtgever van de BPO-centers, die eenvoudige transacties verwerken zoals het controleren en invoeren van taxibonnen. Medewerkers in deze low end BPO-centers verdienen drie tot vier duizend Roepies per maand (70-90 dollar, de armoedegrens ligt op 25 dollar per maand). Rondom de BPO-centers treedt wel een multiplier effect op: er ontstaat nieuwe werkgelegenheid op het gebied van transport, catering, beveiliging en diensten voor mobiele telefoons. Satyams stichting stak tot nu toe 30 miljoen dollar in het adop-

teren van dorpen, maar Vergheese Jacob, lead partner van de stichting erkent dat uiteraard niet ieder dorp kan worden geadopteerd. Belangrijk onderdeel in het lokale ontwikkelingswerk is daarom to pass on solutions aan andere bedrijven en instellingen.

Verdere groeiplannen

Voor grote ondernemingen, aldus Satyam, is kostenbesparing nog steeds de belangrijkste driver en ligt het accent bij uitbesteden op groot-schalige routinewerkzaamheden; voor het MKB hebben strategische afwegingen de overhand. Dat blijkt uit een onderzoek van het Offshoring Research Network (ORN), een samenwerkingsverband van zes internationale onderzoeksinstituten waaronder de RSM Erasmus Universiteit. Het onderzoek laat zien dat het Nederlandse MKB met name activiteiten op het gebied van productontwikkeling (R&D, engineering en design) uitbesteedt.

Gezien de moeizame arbeidsmarkt in India komt het goed uit dat Satyam de activiteiten buiten India uitbreidt. Volgens Satyam gaat de groei in outsourcing in Europa en de VS gelijk op. Toch legt het bedrijf de komende tijd het accent meer op de Europese markt.

Naast het bestaande Hongaarse delivery center worden ook vestigingen opgezet in Tsjechië en Polen. Ze moeten volgens Hertz Folden, senior VP Strategic Deals Group, als springplank naar de rest van Europa gezien worden. In andere Europese landen zijn salesvertegenwoordigingen opgezet. Volgens Folden is de markt voor megadeals niet aan het groeien; contracten worden vaker opgesplitst in kleinere onderdelen, waarbij gekozen wordt voor multi-vendor sourcing. Met Foldens portefeuille heeft Satyam de jacht geopend op megadeals en is daarbij bereid tot samenwerking met partijen zoals CSC, EDS en Capgemini. Dat biedt kansen om in te haken. 