

Europa op achterstand?

Jeroen Tas, MphasiS:

Flexibiliteit is een vereiste om niet te verliezen



Tekst: Erik Bouwer

Fotografie: Marlene Docters van Leeuwen

MphasiS is in korte tijd uitgegroeid tot een uiterst succesvolle onderneming, gebaseerd op een formule van offshore outsourcing. Jeroen Tas over de kansen van de platte wereld en de geslotenheid van de Europese economie.

Vice chairman Jeroen Tas maakte begin dit jaar zijn opwachting in de VPRO Tegenlicht uitzending *De Flexmens* en daar stak hij niet onder stoelen of banken dat de Europese economie een achterstand oploopt door vast te houden aan oude principes.

Met de Parijse protesten tegen de versoepeling van het ontslagrecht in Frankrijk nog vers in het geheugen benadrukt Tas opnieuw zijn weerzin tegen het conservatisme: "Wat mij opvalt, en dat is ook in Frankrijk weer bevestigd, is dat mensen ontzettend behoudend zijn. Men is gelukkig met wat men heeft en wil daar aan vasthouden, maar de wereld is aan het veranderen. Mensen uit de linkse hoek, die vroeger opkwamen voor werknemers, hebben nu een bastion van werk waar niemand mag binnendringen." Tas deed al eerder ervaring op met de beperkingen van de Europese economie. In 1998 zegde hij zijn baan op bij Citibank en startte hij samen met Indiër Jerry Rao MphasiS op, een klein consulting bedrijf. Het basisconcept ging uit van virtuele teams: breng mensen met competenties uit verschillende landen bijeen om zo IT-projecten uit te voeren. Nederlandse collega's verklaarden Tas voor gek, Amerikanen waren enthousiast.

Silicon Valley

"Om de projecten goed te laten lopen was het nodig de Indiërs een tijdje mee te laten werken in Nederland,

daarna keerden ze weer terug. Maar het was onmogelijk om een Indiër naar Nederland te krijgen: dat kon alleen op basis van een business visum met een geldigheidsduur van drie maanden. Daarna moest de medewerker terug. Het aanvragen van een werkvergunning duurde meer dan een jaar. De ambassade zou een detective naar het geboortedorp sturen voor controle van juistheid van het geboortebewijs. Ik weet niet of dat nu verbeterd is." Gelukkig, zo legt Tas uit, zijn er ook veel Europese bedrijven die goed weten hoe ze moeten opereren in de globale economie, zoals het Franse Alcatel of het Nederlandse Philips. "Maar het is ook belangrijk wat daar onder gebeurt. Stroomt het concept van de globale economie ook door naar het midden- en kleinbedrijf?" Tas wijst op Silicon Valley als interessant voor-

beeld: "Naast giganten zoals Cisco en Apple tref je daar een enorme hoeveelheid kleine bedrijven aan, die sterk innovatief zijn. In Silicon Valley kom je ook veel Aziatische ondernemers tegen. Ikzelf werk samen met een bedrijf gespecialiseerd in business analytics, dat geheel uit Armeniërs bestaat. Zij werken op hun beurt weer samen met het Indiase Tata."

"Ook al werkt er in Amerika veel niet, uiteindelijk is het nog steeds het land waar talent naar toe komt. Het is een land waar immigranten heel succesvol kunnen zijn, in tegenstelling tot Europa waar immigranten problemen hebben. Dat heeft ook te maken met de Amerikaanse filosofie: je moet werken om een plaats te verdienen, maar iedereen heeft een kans om het te maken."



Jeroen Tas (1959) is geboren in Den Haag. Na een gymnasiumopleiding in Leiden studeerde hij economie en informatica aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Vanaf 1983 heeft hij uiteenlopende IT-functies gehad bij Mercedes Benz, Digital Equipment, Philips en Citibank op locaties als Hong Kong, Thailand, Duitsland en New York. In 1998 richtte hij samen

met Jerry Rao het bedrijf MphasiS op. In 2004 is het duo door Ernst & Young verkozen tot *entrepreneurs of the year*. Sinds 2006 is Tas vice chairman van MphasiS, dat momenteel 12.000 werknemers in 7 landen telt, waarvan 11.000 in India. Tas werkt in New York, woont in Darien, Connecticut, is getrouwd en heeft twee kinderen.

Geslotenheid

Tas ziet een verband tussen de geringe kansen van Europese immigranten en de geslotenheid van de Europese economie. Volgens hem heeft het tot nu toe ontbroken aan een evenwichtig immigratiebeleid, waarbij wel grote groepen laaggekwalificeerde arbeidskrachten naar binnen zijn gehaald, maar het tegelijkertijd onmogelijk was om “een Indiër met een MBA of een ingenieursgraad of een Chinees met een opleiding aan de beste universiteit van Shanghai naar Nederland te halen.”

nigde Staten kom je bij de wetenschappelijke publicaties achternamen tegen uit alle delen van de wereld. Die diversiteit heeft een positieve economische invloed. Openheid is goed voor de economie en goed voor de samenleving.” Het feit dat veel immigranten tot kansarme groepen behoren, wijt hij aan de rigide arbeidsverhoudingen. “Waarom wil niemand laag opgeleide mensen aannemen? Omdat het onmogelijk is om iemand te ontslaan die niet voldoet. Waarom zijn er zo weinig ondernemers onder de immi-



Die geslotenheid is volgens Tas inmiddels herkenbaar in de attitude van Europeanen: “Als men aan immigratie denkt, denkt men aan werkloze Marokkanen in plaats van aan mensen die de energie hebben om de economie te stimuleren.”

Wat Tas betreft zouden universiteiten een belangrijke rol kunnen spelen. “Op de top-universiteiten in de Vere-

granten? Omdat de omstandigheden zo moeilijk zijn om een bedrijf op te zetten. Als iedereen de arbeidsmarkt betreedt met het waanidee *werkgelegenheid voor je leven* en daar ook de straat voor op gaat, dan heb je een fundamenteel probleem.”

Over de Parijse protesten tegen de versoepeling van het ontslagrecht: “In Frankrijk bestaat een grote kloof

tussen de politieke klasse en de rest van het land. Er is maar een kleine trigger nodig om te gaan protesteren. In Nederland, zo las ik een tijdje terug in NRC Handelsblad, krijgt het kabinet de goedkeuring van nog maar 11 procent van de bevolking. Je zou je dan toch moeten afvragen wat er mis is.”

De wereld is groter dan je directe omgeving

Groen Links maakt een duidelijke stap in de richting van een sterkere flexibilisering van de arbeidsmarkt en stelt in het eind vorig jaar opgestelde manifest (‘Vrijheid eerlijk delen’) veranderingen voor in de sociale zekerheid. Het hoog houden van solidariteit vereist dat de verzorgingsstaat wordt herzien. Ziet Tas een toekomst in dit liberaal socialisme of, met andere woorden, links liberalisme? “Het is interessant te zien dat het erkend wordt: flexibiliteit is een vereiste om niet te verliezen. In Nederland ligt het moeilijk om te denken in termen van concurrentie en competitie met een sociaal gezicht. Het is een moeilijke balans: mensen die vroeger progressief links waren, zijn nu rechts en behoudend. Maar het uitgangspunt dat iedereen van de wieg tot het graf verzorgd moet worden, komt zo langzamerhand onder druk te staan. De tijd is rijp om daar opnieuw naar te kijken.”

Tas wijst op de toegenomen openheid van de wereld. “Kinderen hebben veel meer mogelijkheden, vergeleken met hun ouders dertig jaar geleden. Voor veel mensen is het beangstigend dat ook mensen in India, China of Polen hun baan zouden kunnen overnemen. Plotseling zie je dat de wereld groter is dan je eigen directe omgeving,” illustreert Tas.

Hij erkent dat de economische ontwikkeling en de openheid en ‘ondernemingslust-zonder-grenzen’ veel sneller gaat dan de maatschappelijke verandering. De kloof tussen beide ontwikkelingen is een onderwerp

voor de politiek, vindt Tas, "Bijvoorbeeld voor partijen zoals Groen Links die de realiteit onder ogen proberen te zien. We moeten niet vergeten dat de sociale wetgeving momenteel voor de meerderheid van de bevolking zorgt. Er is dus een groot electoraat dat er belang bij heeft om de boel niet te veranderen. Nederland is overgereguleerd en het is moeilijk om dat te ontmantelen. Tenzij je een charismatisch leider hebt die in staat is de boel te veranderen."

Femke Halsema, die net als Tas ook haar opwachting maakte in de Flexmens-documentaire van VPRO's Tegenlicht, heeft hij niet gesproken, "maar ik hoop wel dat haar invloed toeneemt."

De volgende stap in offshoring

Offshoring en outsourcing zijn overheersende elementen in vrijwel alle discussies die met globalisering te maken hebben. Daarbij wordt offshoring vaak gezien als middel om kosten te besparen. Volgens Tas is het *kostenvoordeel* van de early adopters te relativeren: "Het kostenvoordeel is er, maar als iedereen kiest voor offshoring, dan draagt dat niet meer bij aan je onderscheidend vermogen. De vraag is vooral wat de volgende stap in de strijd om het concurrentievoordeel is."

Wat Tas betreft ligt de uitdaging in de vraag hoe je in de offshore omgeving de productiviteit kunt laten toenemen: "Onze doelstelling is om productiever te zijn dan het westen – wanneer het gaat om softwareontwikkeling, willen we kunnen aantonen dat we in staat zijn om met de zelfde hoeveelheid mensen een betere kwaliteit software te leveren. De volgende stap is dat we moeten bewijzen dat we ook innovatiever zijn."

De meeste bedrijven richten zich nu op het productiviteitsvoordeel. Maar er gaan volgens Tas steeds meer research- en development-taken naar India, waarmee hij aangeeft dat er al

bedrijven zijn die nadrukkelijk kiezen voor het innovatievoordeel. De snelheid waarmee landen zich ontwikkelen, illustreert Tas aan de hand van het Japanse Sony dat inmiddels is ingehaald door het Koreaanse Samsung – iets dat niemand vijftien jaar geleden had durven verwachten van het toen nog arme Korea.

Wet van de grote getallen

Hebben offshoring en outsourcing nog steeds primair betrekking op grote en internationale ondernemingen? "Offshoring begint bij de grote bedrijven, daar is de impact het grootst. Grote financiële instellingen hebben bijvoorbeeld al snel twintig tot dertigduizend ICT'ers rondlopen. De grote banken voeren allemaal een actief beleid om dat terug te brengen tot 20-30 procent. Het gaat daarbij vooral om taken op het gebied van architectuur en IT-strategie, die in eigen beheer blijven. Vrijwel alle grote banken hebben eigen centra in India, en daarnaast spelen derden zoals wij een rol. Maar net zoals Philips wegen ze goed af wat ze in huis moeten houden. Philips kijkt bijvoorbeeld naar activiteiten die gevoelig zijn als het gaat om intellectueel eigendom." Tas legt uit dat voor deze bedrijven meer speelt dan alleen een kostenvoordeel. "Deze bedrijven hebben ook de mogelijkheid om heel snel projecten op te starten door in korte tijd grote teams te kunnen samenstellen. Mphasis heeft de webomgeving van JP Morgan Chase en Bank One ont-

wikkeld, twee banken die in 2004 gefuseerd zijn. De twee afzonderlijke web portals moesten geïntegreerd worden. Voor het project was een periode van achttien maanden begroot, maar we hebben het in acht maanden uitgevoerd. Binnen zes weken hadden we een team van 280 softwaremedewerkers samengesteld, dat op vijf locaties in drie shifts kon werken."

Een dergelijke aanpak is in Europa volgens Tas ondenkbaar, temeer omdat de flexibiliteit die nodig is voor het opschalen, ook vereist is voor het *down scalen*: na afloop van het project zijn niet meer dan enkele tientallen mensen nodig voor het onderhoud. Europa legt het ook om andere redenen af tegen India. Mphasis kent, net als de meeste andere IT-bedrijven in India, het hoogste *maturity level* op het gebied van applicatieontwikkeling. "In Europa wordt zestig procent van de projecten te laat opgeleverd, worden budgetten overschreden, of zijn beide situaties aan de orde. Of het project wordt niet afgerond. Een overschrijding van meer dan vijf procent van de oorspronkelijke budgetten of plannings komt bij ons niet vaker voor dan bij tien procent van de projecten."

Trends in outsourcing

Outsourcing is voor vrijwel alle ondernemingen een onvermijdelijk strategisch vraagstuk. De kennis over relatiesmanagement, maar ook over outsourcing providers en offshore locaties neemt gelukkig toe. Het aantal mo-

Mphasis levert diensten en producten op het snijvlak van e-business, CRM en BPO. Opdrachtgevers zijn vooral afkomstig uit de dot.com sector en de financiële sector (90 procent). Bijna 70 procent van de omzet is afkomstig uit de Verenigde Staten, 20 procent uit Europa en 10 procent uit Azië. Sinds begin juni heeft outsourcing-provider EDS een meerderheidsbelang in Mphasis. Beide bedrijven waren al

langer met elkaar in gesprek over mogelijke partnerships of een joint venture. Volgens Tas is de overname goed voor beide partijen: EDS kan op deze manier beter inspelen op de groei die door concurrenten Accenture en IBM met hun lokale vestigingen is ingezet, voor Mphasis komt op deze manier de Europese markt binnen handbereik.

gelijkheden om organisaties *lean and mean* te maken groeit mee. Lig het niet voor de hand dat bedrijven – met de trend tot rightsourcing – steeds meer gereduceerd worden tot sales/-marketing-organisaties?

Bedrijven moeten volgens Tas goed nagaan of sales, marketing en product management werkelijke core competenties zijn. Of een activiteit wel of niet een core competentie is, zegt daarnaast niet direct iets over de juistheid van uitbesteden. Allereerst moeten uitbestede taken wel degelijk gemanaged worden. Er zijn bedrijven die belangrijke onderdelen van hun core business gedeeltelijk uitbesteden, ofschoon ze daarbij wel het proces blijven managen. Bij klantcontact kan gesegmenteerd worden naar

The World is Flat

Volgens Tas ligt het accent van de groei in offshore outsourcing de komende tijd op farma en high tech bedrijven. Ook activiteiten op het gebied van kennismanagement en het uitleefproces verplaatsen zich in toenemende mate naar offshore locaties. MphasiS verricht bijvoorbeeld research op het gebied van movers en shakers, maar organiseert ook alle real time cricketscores die aan websites en krantenredacties worden aangeleverd en waarbij wordt samengewerkt met *betting* bedrijven.

“We hebben teams met artsen die medische claims beoordelen; het andere uiterste van ‘data-entry’. Aan de ene kant krijg je een leeg document en vul je de velden in, aan de

MphasiS werkt voor banken van wereldformaat, maar ook voor kleine high tech bedrijfjes die soms meer mensen via MphasiS in India aan het werk hebben dan er op de eigen payroll staan. Zo beschreef Thomas Friedman in zijn boek ‘The World is Flat’ hoe kleine Amerikaanse belastingadviesbureaus de verwerking van belastingaangiften uitbesteden aan MphasiS in India.

Leveranciers moeten eerlijk zijn

In Nederland is het een goed bewaard geheim: waar laten bedrijven hun klantcontact uitvoeren als ze het hebben uitbesteed? Volgens Tas zullen eindklanten uiteindelijk moeten accepteren dat hun leveranciers de boodschappen ergens anders kunnen doen. “E-LOAN (een Amerikaanse financier, red.) is een voorbeeld van een bedrijf dat de klant de keuze biedt. Ze geven in hun IVR aan, dat als je je leningaanvraag binnen 48 uur behandeld wil hebben, deze uitgevoerd wordt in Delhi. Een binnenlandse verwerking in Dallas duurt twee keer zo lang. 85 procent van de klanten kiest voor Delhi. Ik ben wel een voorstander van dat soort openheid: laat de klant de keuze.” Uit de reacties van mensen die op het weblog van SP voorman Jan Marijnissen hebben gereageerd op de uitlatingen van de geportretteerden in de Flexmens documentaire, blijkt dat veel mensen bang zijn voor grote veranderingen in de samenleving en voor de negatieve gevolgen van globalisering. “Natuurlijk verandert er van alles. Nederland is een compleet ander land dan toen ik op de lagere school zat. Twintig jaar daarvoor was er een wereldoorlog. Je kunt proberen je af te sluiten en krampachtig te behouden wat je hebt, maar dan wordt de schok alleen maar groter. De vraag is vooral, hoe je er het beste op in kunt spelen en hoe je het kunt controleren. Met ontkennen of de hekken dichtgooien manoeuvreer je je zelf in een moeilijke positie.” 

“In Europa wordt zestig procent van de projecten te laat opgeleverd, worden budgetten overschreden, of zijn beide situaties aan de orde.”

klantwaarde; men kan ook besluiten de eerste lijn zelf uit te voeren en het tweedelijns contact uit te besteden. Welk besluit men ook neemt, uiteindelijk gaat het er om dat het proces beheerst wordt.

Tas noemt Dell als een goed voorbeeld: “Dat bedrijf heeft de klantrelaties goed op orde, maar ook is de supply chain volledig onder controle. Daarom kan Dell garanderen dat als je vandaag de website opgaat, je een paar dagen later je *customised* pc thuis hebt staan.”

Hoewel het klantcontact een grote impact heeft voor het bedrijf, voert Dell niet alle klantcontact activiteiten intern uit. Ook Dell heeft op dit terrein moeten leren, zo reageert Tas op het feit dat de Texaanse hardware fabrikant in 2003 een deel van de technische support wegens kwaliteitsproblemen uit India heeft teruggehaald. Overigens is Dell inmiddels al weer aan het uitbreiden: de komende drie jaar groeit Dell India van 10.000 naar 20.000 medewerkers.

andere kant beoordeelt een ander de ingevulde gegevens. Dat laatste kan alleen worden gedaan door mensen met een medische of statistische achtergrond. Daarin zie je ook het hoge onderwijsniveau van India terug.”

Angsten

De angsten rondom de gevoeligheden voor dit soort activiteiten vindt Tas begrijpelijk en terecht. “Er moet veel meer voorlichting over komen. Bedrijven zoals MphasiS moeten duidelijk communiceren over het veiligheidsbeleid en de systemen die worden gebruikt. We lopen overigens ver vooruit op wat Amerikaanse en Europese bedrijven doen. Bij ons op de werkvloer bestaat een volledig paperless office: je mag geen telefoon, papier of blocknote meenemen. Door security officers wordt gemonitord wat er met informatie gebeurt. Potentieel veiligheidsbedreigend gedrag wordt bekeken.” Daarnaast zal offshore outsourcing steeds meer binnen handbereik van het midden- en kleinbedrijf komen.