

Jeroen Tas: 'In Nederland wil vrijwel niemand 's nachts werken'

Mphasis zoekt 3000 man ... in India

Jeroen Tas verplaatste al in 1994 de systeemontwikkeling van de Citybank naar India. Outsourcing gaat steeds minder om besparing zegt hij maar om 'handen'.

HENNY VAN DER PLUIJM

Jeroen Tas (47) is waarschijnlijk een van de eerste aardbewoners die zich met offshoring bezighield. Vanaf 1994, in dienst van Citibank, zorgde hij er voor dat een steeds groter deel van de systeemontwikkeling van de bank naar India werd verplaatst. Vier jaar later richtte hij met zijn partner, de Indiër Jerry Rau, het bedrijf Mphasis op, dat gespecialiseerd was in offshoring. Mphasis groeide uit tot een bedrijf met 250 miljoen dollar omzet. Na de overname door EDS richt Tas zich als vice chairman van Mphasis op integratie van de offshoring-activiteiten en het benutten van schaalvoordelen.

Hoe is Mphasis ontstaan?

"Mphasis richtte zich direct na de start op advisering omtrent offshoring. We ontwierpen bijvoorbeeld IT-architecturen waarmee Chase Manhattan in staat werd gesteld een deel van zijn IT-activiteiten naar India te verplaatsen. Geleidelijk aan verschoof de nadruk naar het ontwikkelen van software voor offshoring."

Om welke type software gaat het?

"Het gaat in feite om tools die als doel hebben om offshoring te vereenvoudigen. Je kunt denken aan gereedschappen voor collaboratie en performance management. Collaboratie, omdat medewerkers op verschillende locaties naadloos met elkaar moeten kunnen samenwerken aan een project. Performance management, omdat de voortgang van projecten op elk moment gemeten moet kunnen worden. Ik kan bijvoorbeeld overal ter wereld een overzicht krijgen van de projecten die we uitvoeren. Elk project kan ik op 25 meetpunten



beoordelen, waarbij ik tot op medewerkerniveau kan zien wat er gebeurt.

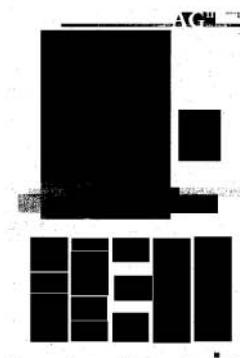
Voor onze klanten ontwikkelen we voornamelijk maatwerk, maar daarbij maken we gebruik van frameworks die we in huis hebben ontwikkeld. Frameworks voor bijvoorbeeld contentmanagement, portals, single sign on en workflow. We maken vrijwel uitsluitend gebruik van open source software. Omdat Mphasis niet over het auteursrecht beschikt op de software, betalen klanten eenmalig een bedrag voor een license to use."

Hoe ziet de omzetverdeling van Mphasis eruit?

"Ongeveer 60 procent van de omzet bestaat uit maatwerk-nieuwbouw, 35 procent is onderhoud en 5 procent bestaat uit vaste producten die we tegen fixed price aanbieden. Een voorbeeld van dat laatste is een webservice die de afhandeling van verzekeringsclaims in de Amerikaanse zorgsector regelt. De Amerikaanse verzekeringswereld maakt op grote schaal gebruik van agenten die polissen afhandelen. Voor die agenten hebben we standaardsoftware ontwikkeld die de afhandeling kan verzorgen. Als we de omzet uitsplitsen naar sectoren, zijn de banken nog altijd goed voor 60 procent van de omzet van Mphasis. Een andere belangrijke sector is de gezondheidszorg."

Waarom is onderhoud aan de activiteiten toegevoegd?

"Dat is historisch gegroeid. Vlak na 2000, na de internetcrash, werden de nieuwbouwprojecten in zo'n hoog tempo geschrapt dat we



vreesden dat ons bedrijf net als veel andere software-leveranciers in moeilijk vaarwater terecht zou komen. We besloten onderhoud erbij te gaan doen om zo de inkomensstroom te stabiliseren.”

Mphasis is vrij succesvol met offshoring. Volgens critici is offshoring echter bijna nooit zinvol, tenzij de specificaties voor de ontwikkelaars heel precies geformuleerd zijn.

“Dat past niet bij onze werkwijze: we maken de specificaties namelijk samen met onze klanten. Een voorbeeld: een bank wil een interactieve website laten ontwikkelen voor personal finance. Als de klant naar ons toekomt, is het uiterlijk van de website al ontworpen. Vervolgens zetten wij er 3 business analisten op, die de specificaties en technische vereisten voor het systeem uitwerken. Daarna koppelen wij het resultaat daarvan terug. Bij de ontwikkeling komt het vervolgens aan op goede afspraken tussen de teams in New York en India om de gewenste kwaliteit te bereiken.”

Wat zijn de voordelen van software-ontwikkeling in India?

“Alle grote organisaties hebben drie problemen: een enorme backlog bij de software-ontwikkeling, enorme complexiteit die nauwelijks te overzien valt en te weinig mensen. Het argument van kostenbesparing, dat je het vaakst hoort als het over offshoring gaat, is dus lang niet altijd het enige voordeel. Het gaat veel vaker om het kunnen inzetten van meer mensen om projecten sneller te kunnen afronden. Een factor die daarbij vaak over het hoofd wordt gezien is de werkdiscipline die je bij het uitvoeren van software-projecten nodig hebt. Die is in India groter dan in de meeste westerse landen.

Een voorbeeld is een project waarbij twee grote banken waren gefuseerd: om de gewenste synergie te bereiken, moesten alle systemen met elkaar worden vervlochten. Voor zo'n project wordt normaal gesproken 2 jaar begroot, maar om de gewenste return on investment te halen, moest het in 9 maanden. Daarvoor waren 1000 man nodig, maar de klant had er zelf maar 700 beschikbaar. Wij hebben die overige 300 binnen 6 weken kunnen leveren. Dat waren bovendien mensen die bereid waren in een opzet te werken van drie ploegen per dag. Zoiets lukt je in een land als Nederland nooit: er zijn te weinig mensen en vrijwel niemand wil 's nachts werken. Omdat er veel tijdsdruk was, was er ook een hoge mate van discipline vereist: de ontwikkelaars mochten niet van het stappenplan afwijken en moesten de afgesproken standaarden precies volgen. Indiërs hebben daarvoor de juiste hoeveelheid discipline die Nederlanders en Amerikanen missen. Nederlanders zouden het waarschijnlijk ook niet accepteren als de manager online kon meekijken terwijl hij aan het werk is.”

Waar zijn Nederlanders wel goed in?
Nederland heeft uitstekende software-archi-

tecten en business engineers. Creativiteit is een sterke eigenschap van Nederlanders.”

Afgelopen juni kocht EDS de meerderheid van de aandelen van Mphasis. Wat waren de motieven voor de overname?

“Onze grote klanten consolideren en zoeken dienstverleners die alle facetten van offshoring begrijpen. Als er een probleem is, willen ze dat we het probleem opsporen en oplossen, waarbij we in staat moeten zijn om alle aspecten, zoals servers, routers en applicaties na te lopen. Mphasis is altijd een ontwikkelclub

geweest, terwijl EDS knowhow had op het gebied van onderhoud, die goed bij ons aansloot. Daarnaast was er een trend zichtbaar waarbij de lokale vestigingen van grote klanten steeds vaker behoefte kregen aan lokale contactpersonen. Mphasis was te klein om die behoefte volledig in te vullen, terwijl EDS die contacten als grotere organisatie wel kon leveren. Tenslotte wilden onze klanten ook naar andere landen dan India kunnen outsourcen, zoals China. Ook daar vulde EDS ons prima aan. Een ander voordeel van de overname is dat Mphasis ook de offshoring activiteiten van EDS kon gaan managen. Dat was een logische stap. Bij Mphasis was offshoring vanaf het begin opgezet als een business, waarmee geld verdiend werd en niet als een kostenplaats, zoals bij EDS. Onze organisatie is er op ingespeeld om binnen een dag een offerte in te dienen en binnen een week aan de uitvoering te beginnen.”

Moesten er door de fusie ook mensen verdwijnen?

“We hebben geen overschot aan mensen. Het is meer zo dat de fusie ons de ruimte gaf om de organisatie te stroomlijnen. Zowel Mphasis als EDS onderhield voor allerlei specialismen een practice: een SAP-practice, één voor business intelligence, een DotNet-practice. We hebben de practices samengevoegd en kunnen nu met dezelfde mensen meer projecten aan. De fusie biedt ook schaalvoordelen bij het werven van personeel. Mijn probleem is hoe Mphasis zo snel mogelijk kan uitbreiden naar 30.000 mensen. De komende maanden zoek ik daarvoor 3000 man in India. Dat betekent dat we de komende maanden in totaal 100.000 cv's moeten doornemen.”

AG • 10-11-06

***Sterke eigenschap
van Nederlanders is
creativiteit***

English Translation

Publication: Automatisering Gids	Date: November 10th
Circulation: 61,248	Author: Henny vd Pluijm

MphasiS is looking for 3000 employees...in India

Jeroen Tas (47) is probably one of the first inhabitants of the earth who was involved with off shoring. Since 1994, when he was working for Citibank, he arranged that the largest part of system development of the bank moved to India. Together with his partner, Jerry Rao, from India, he founded MphasiS four years later. MphasiS is a company specialised in off shoring. MphasiS grew quickly into a company with a 250 million dollar turn over. After the take over by EDS, Tas - as Vice Chairman - focuses on the integration of off shoring activities and benefiting from economies of scale.

How did MphasiS start?

"Right after the start of the company, MphasiS focused on consultancy. We designed IT architectures, that made it possible for large American banks to move part of their IT activities to India. Slowly the focus moved towards developing software for offshoring."

What type of software is it about?

"In fact it is about tools that have the purpose to simplify off shoring, tools for collaboration and performance management. Collaboration because employees at various locations have to be able to work together seamlessly on a project. Performance management because it has to be possible to check the status of a project at any time. For me it is for instance possible to have an overview of all our projects no matter where I am in this world. It is possible to judge projects based on 25 indicators, making it possible for me to see on an employee level what is happening. For our customers we mainly develop custom made solutions, but doing that we also use frameworks that we developed in house. Frameworks for instance for portals, single sign on and workflow management. We pre dominantly use open source software. Because MphasiS does not have the license for the software, customers only pay once for a license to use it.

What does the MphasiS turn over consist of?

"About 60 per cent of our turn over consists of tailor made new solutions, 35 per cent is maintenance, and 5 per cent is about products that we offer for a fixed price. An example of that is an application service that deals with insurance claims of American health insurance companies. The American insurance market is using agents on a large scale that deal with insurance policies. For those agents we have developed software that can take care of dealing with those claims. If we split the turn over in various industries, then 60% of our turn over is still coming from the banking industry. But the health care industry is an important industry for us as well.

Why has maintenance been added to the activities?

"That has grown historically. Right after 2000, after the internet crash, new projects were stopped at such a high speed that we were afraid that our company, like many others, would get into trouble. So we decided to also do maintenance, to create a fixed flow of money coming in.

Mphasis is pretty successful with off shoring. However according to critics, off shoring is hardly ever beneficial, unless the specs for the developers are defined incredibly specific?

That is not according to our way of working: because we make the specs together with our clients. One example: a bank wants to have a website for personal finance. If the customer comes to us, the design of the website has already been developed. After that we put three business analysts on it that work out the specs and the technical demands for the system. After that we give feed back on the results. In the development it is then very important that there are fixed agreements between the teams in New York and India to accomplish the desired quality.

What are the advantages of software development in India?

"All big organisations have three problems: a major backlog in software development, enormous complexity that can hardly be analysed and finally too little people. The argument of cost savings that you hear most of the time, when off shoring is discussed, is therefore in many cases not the only advantage. Much more often it is about being able to deploy more people in order to finish projects sooner. A very important factor in that matter that is often missed is the work discipline that you need in executing software projects. That discipline is bigger in India than in most other Western countries. An example is a project in which two large banks had merged: to accomplish the desired synergy all systems had to be integrated in each other. For such a project normally a time period of two years is calculated, but to accomplish the desired ROI, it had to be done in nine months. To do this, 1000 employees were needed, but the customer itself only had 700 people available. We were able to supply them with the extra 300 people within 6 weeks. And they were in fact people that were willing to work in a three shifts a day team. In the Netherlands you will never succeed in doing this. There are not enough people and almost nobody is willing to work at night. Because there was a lot of time pressure, a great deal of discipline was required also. The developers were had to follow their step by step plans exactly and were required to follow the standards. People from India have the exact discipline for this, Americans and Dutch people lack this. Dutch people would also probably not accept it when their manager was able to watch them online, while they were working.

What are the Dutch good at?

The Netherlands have excellent software architects and business engineers. Creativity is also a strong characteristic of Dutch people.

Last June EDS bought the majority of MphasiS shares. What were the motives for the take over?

“Our big clients are consolidating and are looking for parties that can handle all aspects of outsourcing. If there is a problem, they would like us to find the problem and solve it, making it possible for us to check all possible problem sources like servers, routers and switches. MphasiS has always been a development company while EDS had the know how on the field of maintenance, that suited us perfectly. Besides that, there was a trend in which the local branches were asking for a local contact person. MphasiS was too small to meet those requirements while EDS was able to come up with those contacts. Finally, our customers also wanted to be able to outsource to other countries such as China. Also in that respect EDS suited us perfectly. Another advantage of the take over is that MphasiS could also start managing the off shoring activities of EDS. That was a logical step. At MphasiS off shoring was set up as a business from the start in which money was made and not lost, like at EDS. Our organisation is suited to provide clients with a quotation within a day and start the execution within a week.

Were people fired as a result of the merger?

“We have no surplus in people. However the merger gave us the opportunity to streamline the organisation. Both EDS and MphasiS were maintaining one practice for several specialists’: one SAP-practice, one for Business Intelligence and one DotNet practice. We have now merged those practices and we are able to do more projects with the same amount of people. The merger also offers economies of scale in recruiting staff. My problem is how I can expand MphasiS as quickly as possible into 30,000 people. In order to do so I am looking for 3000 extra people in India in the upcoming months. That means that we have to check more than 100,000 CV’s over the next months.