

SDWORX

Van outsourcing naar multisourcing

SD Worx, the European HR services experts have been driving major change in it's operations. Here **Harold Ryckaert**, CIO, talks about how he's managing it.

Waarom koos SD Worx ervoor om zijn IT-ontwikkeling uit te besteden?

HR: In 2001 beseften we dat ons bestaande IT-platform de evolutie en groei van SD Worx niet langer voldoende kon ondersteunen. Wilden we onze business succesvol uitbouwen en doen groeien, dan moesten we onze systemen updaten en overstappen naar een modern, flexibeler en robuuster platform. Tot dan hadden we met een COBOL-gebaseerd mainframesysteem gewerkt. Het was hoog tijd voor meer geavanceerde technologie, met focus op webgebaseerde en uitgebreide applicaties voor onze klanten. Dat leek echter makkelijker gezegd dan gedaan. Toen we zicht kregen op de omvang van het project, beseften we dat we hulp zouden moeten inroepen.

Is een migratie dan zo'n complex gebeuren?

HR: Het lijkt inderdaad eenvoudig om te migreren van het ene platform naar het andere. Maar in werkelijkheid bestaat een eenvoudige migratie niet. Vooral niet als je systemen wilt die de tand des tijds kunnen doorstaan en de diverse en snelveranderende noden van je business kunnen inlossen. SD Worx moest dringend zijn back-end applicaties upgraden en een pak nieuwe functionaliteit inbouwen. Op basis van het bestaande platform wilden we een gloednieuw systeem bouwen. Om een te bruuske overgang voor onze klanten te vermijden, moest het nieuwe platform eerst parallel draaien met het vorige. Alles samen een bijzonder complexe opdracht, hoe simpel het ook klinkt.



Wat waren de grootste uitdagingen voor SD Worx?

HR: De groei, of liever evolutie, van onze onderneming. Bij de start van dit project was SD Worx een sociaal secretariaat met focus op payrolldiensten. Ons IT-team bestond uit 100 mensen die allemaal in Antwerpen (België) aan de slag waren. Vandaag leveren we salarisbeheer aan meer dan 31.500 kmo's en een brede waaier HR-diensten aan 1000 grote ondernemingen en ongeveer 200 organisaties. SD Worx is veel meer geworden dan een sociaal secretariaat.

Hoe pakte u het project aan, met deze complexiteit in het achterhoofd?

HR: Zoals elk project van deze omvang startte onze oefening in een deel van de onderneming. Naarmate meer departementen inzagen hoe cruciaal de transformatie was en hoe belangrijk ook de inbreng van de businessmensen, breidde

vervolg op p.2

OFFSHORING CHALLENGES

Offshore Test Factory

With increasing complexity and high non-linearity of IT products, testing as a function either faces staffing problems or incurs large running costs. Here, **Sukrit Bhattacharya** explores how to strike the right balance.

IT Organizations developing complex IT products conduct testing through teams with high domain skills or high technical skills on-site, increasing operating cost in testing.

Testing can be generically divided into three categories

- Technical testing (Full scenario based test with high automation possibility)
- Functional and Performance testing (Partial scenario based test requiring some functional and technical skill)
- Acceptance testing (experience based test requiring high business domain skills)

To reduce cost of testing and to streamline testing as a function, an Offshore Test Factory approach can be highly beneficial for organizations dealing with large and complex IT products. The advantages of such a set-up are:

- Large pool of competent resources available to fit competency into test function requirement
- Minimal cost in regression testing
- Lower cost of test execution
- Less throughput
- High degree of automation

Out of the three generic testing categories, Technical Testing can be fully executed by the Test Factory while up to 75% of the Functional and Performance Testing can be placed there.

vervolg op p.3

SDWORX

Van outsourcing naar multisourcing

vervolg van p.1

het project zich uit naar de andere afdelingen. De business-divisies moesten ervoor zorgen dat ze op tijd de businessveristen konden inlossen. Zo werd het snel duidelijk dat we niet langer te maken hadden met een 'simpele' platformmigratie. Het ging om een groots veranderingsprogramma, waarbij we onze processen moesten 'professionaliseren'. Om dat doel te bereiken, waren structuur en resources nodig. Voor de structuur konden we zelf zorgen maar er waren niet voldoende middelen voorhanden. Dus gingen we op zoek naar externe ondersteuning, waaronder IT-experts voor de ontwikkeling van onze applicaties.

Hoe vond u de juiste, betrouwbare partner?

HR: SD Worx had op dat moment geen enkele ervaring met multisite softwareontwikkeling, had nog nooit verschillende ontwikkelingsteams ingeschakeld voor verschillende opdrachten of samengewerkt met IT'ers uit een andere cultuur. We gingen op zoek naar een Belgische IT-partner die ons in elke stap kon ondersteunen, wat logisch was voor een onderneming die niet vertrouwd is met outsourcing. Maar het draaide helemaal anders uit: we gingen samenwerken met een IT-leverancier uit India, zonder enige basis in België. Pure offshoring dus.

En hoe liep dat?

HR: Het was een leerproces voor beide partijen, zou ik zeggen, want we spreken over twee werelden: een ander land, een andere cultuur en andere omgangsvormen. We konden niet gewoon een paar telefoontjes doen, knopen doorhakken en initiatief nemen. We moesten veel gedisciplineerder werken. Dat was een echte uitdaging voor beide partijen. Het grote voordeel daarbij is dat de leverancier fungeerde als een soort spiegel die onze - vele - sterktes maar ook onze zwaktes blootlegde.

Bijvoorbeeld?

HR: Wel, we werden ons bijvoorbeeld heel sterk bewust van de hiaten in onze eigen procedures. Terwijl die hiaten misschien nooit hadden opgevallen als we niet door de ogen van een andere organisatie hadden gekeken. Onze Indische partner ging ook veel formeler met ons om dan we gewoon waren. Terecht, gezien de afstand met hun klant. Die formaliteit resulteerde in een hele resem richtlijnen en procedures, van businessanalyses tot testprocedures, die tot grote veranderingen hebben geleid in de organisatie van SD Worx.

De outsourcingoefening loonde dus de moeite?

HR: SD Worx is gestart met het idee van outsourcing: een specifiek project voor een lokale provider. Uiteindelijk kozen we voor offshoring, een extreme vorm van outsourcing waarbij er een duidelijke geografische afstand is en een duidelijk cultuurverschil. Vandaag doen we meer aan meer aan multisourcing: we combineren outsourcing met offshoring en met partnerships met meerdere leveranciers.

Dus u raadt collega-ondernemers aan om resources te zoeken buiten de vier muren van hun onderneming of zelfs hun landsgrenzen?

HR: Absoluut. Alles alleen doen, is onmogelijk. We moeten mensen vinden die onze interne expertise en ervaring aanvullen.

Door multisourcing krijgen we de flexibiliteit om aan een aantal verschillende projecten tegelijk te werken. De prijs is vaak heel aantrekkelijk. En het laat ons toe om de vaardigheden en ervaring van verschillende providers tegen elkaar af te wegen en zo voor elke job de juiste knowhow in huis halen.

Hoe bekijkt u multisourcing in het licht van de huidige crisis, waarbij budgetten krimpen en er vaak onvoldoende cash is?

HR: Elke crisis genereert opportuniteiten. Ondernemingen met een 'multisourcing' achtergrond zijn beter voorbereid voor moeilijke periodes. SD Worx, bijvoorbeeld, was goed voorbereid voor de crisis omdat we onze processen al hebben gestroomlijnd toen het nog goed ging. We hebben toen rapportering ingevoerd en performantiecriteriën vastgelegd om onze business, projecten en vooruitgang te monitoren. Dit betekent dat we wisten waar we naartoe gingen, hoe we daar naartoe wilden en hoe we het zouden doen. Dus toen de markt begon te slabakken, waren we klaar. Nu moeten we de projecten en programma's die we hebben opgestart enkel nog voortzetten. Dit is een mooi voorbeeld van hoe IT 'waarde' oplevert en niet langer een 'kost' is.

Heeft u tips voor ondernemingen die zich op het pad van outsourcing, offshoring of multisourcing willen begeven?

HR: Eerst en vooral: organiseer uzelf. Breng voor u met het project start, nauwgezet in kaart wat u wilt bereiken - kostenbesparingen, innovatie, gestroomlijnde processen, enz. Deze voorbereiding zal op lange termijn heel waardevol blijken.

vervolg op p.3

SDWORX AT A GLANCE

Totaal omzetcijfer 2008: 180 miljoen Euro
 2000 werknemers in Europa
 1650 werknemers in België waarvan 700 ICT medewerkers
 36.400 klanten die voor 653.000 werknemers staan

OFFSHORING CHALLENGES

Offshore Test Factory

vervolg van p.1

Regression testing can be conducted periodically in the Test Factory through suitable automation, independent of changes in IT products. In effect, the only parts of testing that the contracting IT organization would fully retain are:

- Unit Testing conducted by the Developers.
- Acceptance Testing executed by the Business Domain experts and the customers.

Organizations embarking on this path typically follow the roadmap below:

1. Split testing function into three categories
2. Outsource non-core technical testing to an offshore set-up
3. Move complete Technical Testing to offshore set-up and utilize the on-site technical resources for more productive purposes
4. To de-risk offshore investment, proceed towards multi-sourcing or captive competence option from outsourcing (Typically till this stage contracting organization uses offshore as a supplier of resources and functions in non-core area. Once the complete technical testing is moved to offshore, offshore set-up becomes a competence centre in technical testing. Contracting organization no longer retains any competence in technical testing on-shore. Hence the contracting organization needs to de-risk the investment)
5. Initiate automation and related investment in parallel
6. Build functional competence and architectural (specifically data architecture and performance) competence in the offshore set-up
7. Move up to 75% of the Functional and Performance Testing and leverage the functional resources on-site
 - Typically within 2-3 years, the Offshore Test Factory would be fully operational at 100% target efficiency.

- Strong collaboration and seamless communication between the on-site and offshore teams
- Careful change management and effective managerial communication towards the on-site team
- Investment in powerful test and defect management tools
- On-site defect management and prioritization team with collaborative members from offshore space
- Ability to re-use test scenarios and test set-up among different products
- An approach to de-link testing as much as possible from the operational pressures of a typical project management.

With Offshore Test Factory, the return on 2-3 years of investment is realized within additional 1-2 years. Net cost saving could be upto 75% in testing when the freed-up resources are properly utilized on-site. This approach, however, requires the scale to be large enough. The benefit realized is minimal (or can even be negative) with lack of scale as multiple environments, test automation and resource re-utilization/re-allocation could require substantial upfront investment. ■

Sukrit Bhattacharya runs his management consulting company KRIT Consulting in the Netherlands. Sukrit is a strategic business associate of Applied Development NV, Belgium. SD WORX vzw, Belgium; NXP Semiconductors NV, Belgium; KMD AS, Denmark; JTI International, Switzerland and HEG, Switzerland are among Sukrit's major clients. Prior to starting on his own, Sukrit held various senior management positions for Philips Consumer Electronics in India, France, Belgium and the Netherlands. With over 20 years of multi-industry, multi-country experience, Sukrit consults on IT strategy, offshore captive competence, CMMI, portfolio management, business balanced scorecard and test optimization.

SDWORX

Van outsourcing . . .

vervolg van p.2

Twee: leg uzelf geen beperkingen op. Kijk naar grote en naar kleine spelers, zowel om de hoek als aan de andere kant van de wereld. Pas dan kunt u beslissen met wie het best klikt en wie over de nodige expertise en ervaring beschikt om het best uw vereisten en noden in te lossen.

Drie: probeer in te schatten hoe belangrijk u bent voor de business van uw provider. Is uw project beperkt in vergelijking met de andere projecten waar ze aan werken? Dan riskeert u niet de aandacht te krijgen die u verwacht. Is uw project te groot, dan loopt u het risico geen eerlijk, direct en duidelijk advies te krijgen. Het is echt afwegen.

Vier: ga op bezoek bij uw leverancier, waar zijn kantoren zich ook bevinden. Ik kan niet genoeg onderlijnen hoe belangrijk dit is. Door langs te gaan, ziet u wat uw leverancier in huis heeft en wat de mensen motiveert die voor u zullen werken. Probeer zeker ook kennis te maken met het team dat voor u zal werken en haal er de belangrijkste personen uit. En dan ...

Vijf: onderhandel! ■

Offshore Update is published by Ghosh+Naylor on behalf of Applied Development.

Editorial content & photography: Avi Ghosh.

Design: Ghosh+Naylor.

For more information contact: Bipin Nambiar at Applied Development, Franklin Rooseveltlaan 349/T, B-9000 Gent, Belgium

Phone +32 9 265 02 20 | bipin@appdev.be | www.appdev.be

Applied
Development