

Ontwikkelingen in offshore bestemmingen

De huidige financiële en economische crisis zorgt voor veel onzekerheid, en heeft als gevolg dat bedrijven het onderwerp kostenbesparing weer hoog op de agenda zullen zetten. Dit betekent dat de mogelijkheden op het gebied van offshoring (het laten uitvoeren van IT- en BPO-gerelateerde activiteiten in lagelonenlanden), meer nog dan voorheen, aandacht zullen gaan krijgen.



Tekst: Paul Tjia

Het internationaal laten uitvoeren van kennisintensieve projecten biedt veel voordelen, waaronder de mogelijkheid tot kostenreductie, maar is ook een complexe manier van werken en vereist veel voorbereiding. Een van de onderwerpen die hierbij een rol speelt is de landenkeuze: welke bestemming is voor ons het meest geschikt? Het aantal offshore bestemmingen is de laatste jaren sterk gegroeid, en potentiële gebruikers hebben nu de keuze uit dienstverleners uit tientallen landen. Dit aanbod strekt zich uit van de 'nearshore'-landen in Midden- en Oost-Europa, tot de 'farshore'-bestemmingen in Azië, het Midden-Oosten, Afrika en Zuid-Amerika. Sommige van deze landen, zoals India, Roemenië of Servië, zijn reeds behoorlijk ingeburgerd. Nederlandse bedrijven laten echter ook projecten uitvoeren in veel minder bekende landen, zoals het afgelopen jaar in Macedonië, Kirgizië, Malawi, Ecuador of Noord-Korea.

Landenselectie

Succesvolle offshoring is gebaseerd op het inschakelen van een geschikte dienstverlener, die de beschikking heeft over goedopgeleide, ervaren en enthousiaste mensen. De plaats waar het werk wordt uitgevoerd is hierbij, met de huidige technische mogelijkheden, steeds minder belangrijk: 'the world is flat'. Als het om een kortdurende of beperkte samenwerking gaat, dan hoeft de landenkeuze nauwelijks een rol te spelen en kan direct voor een provider gekozen worden. Elk land is echter uniek en heeft specifieke voordelen en ook nadelen en risico's. Bij grotere projecten en in het geval van een langdurige samenwerking zal dan ook serieuze aandacht aan de landenselectie gegeven moeten worden, en deze moet in principe voorafgaan aan de keuze van de offshore dienstverlener. Dit geldt

helemaal indien er niet met een externe partij gewerkt wordt, maar als er een eigen captive centre opgericht gaat worden. In dat geval moet er eerst voldoende kennis van potentiële bestemmingen worden opgedaan voordat een gefundeerde beslissing genomen kan worden. Een groot aantal factoren speelt bij deze landenkeuze een rol, en is mede afhankelijk van de offshore strategie van de onderneming.

Succesfactoren

Er zijn veel landen om uit te kiezen, en dit grote aanbod kan voor nieuwe gebruikers behoorlijk verwarrend zijn: ze zien door de bomen het bos niet meer. Een manier om een begin te maken met het beoordelen van landen is om dit via een achttal 'succesfactoren' te doen. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat succesvolle offshore bestemmingen goed scoren op een achttal factoren. Deze factoren, die per land verschillen, staan in onderstaand model (het 'Oval Model') beschreven.

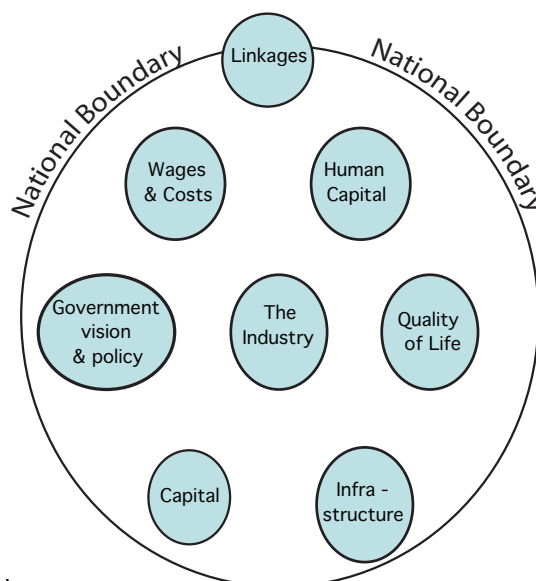
HUMAN CAPITAL

De beschikbaarheid van Human Capital is de belangrijkste succesfactor van een land, en is afhankelijk van de kwaliteit van het beschikbare opleidingsaanbod. Het hoeft hierbij

niet altijd te gaan om mensen met een opleiding in specifieke IT-vakken, ook studenten met een andere technische achtergrond kunnen inzetbaar zijn. In landen zoals India, China en Rusland komen nu elk jaar grote aantallen afgestudeerden de arbeidsmarkt op; ook veel andere offshore landen kennen een groot personeelsaanbod. Voor inschakeling in offshore projecten is de beheersing van de Engelse taal belangrijk, en in landen waar het Engels geen moedertaal is, is investeren in taaltrainingen van belang.

OVERHEIDSBELEID

Overheden in verschillende landen, waaronder Costa Rica, Kenia, Bangladesh, Vietnam en China, zijn met actief beleid bezig om de eigen IT- en BPO-sector te versterken. Het kan hierbij gaan om specifieke regelgeving, het verstrekken van (belasting)voordelen, het verminderen van de bureaucratie, het opzetten van promotionele programma's, et cetera. Met name het investeren in opleidingen en educatie is een belangrijke rol voor de overheid. Dit geldt ook op het gebied van de infrastructuur, zoals het beschikbaar stellen van goede en goedkope telecommunicatiesystemen en het bouwen van IT-parken.



Figuur 1. Oval Model

SALARISSEN

De grote salarisverschillen met de westerse wereld staan centraal in het succes van offshore landen. Belangrijke bestemmingen uit de jaren '90, zoals Ierland en Israël, zijn niet meer in staat om te concurreren op kosten, en hebben hun positie verloren aan India. Dit land op haar beurt ondervindt concurrentie van goedkopere landen, zoals China, Vietnam of Noord-Korea. Ook binnen het groeiende aanbod van nearshore bestemmingen zien we een trend richting goedkopere lokaties. Dit kan ook binnen een bepaald land zijn, waarbij klanten zich niet meer vestigen in de hoofdstad, maar in een provincieplaats (in plaats van Boedapest nu Debrecen, of van Boekarest naar Cluj of Brasov).

DE IT- EN BPO-SECTOR

Grote landen kennen honderden, en soms wel duizenden bedrijven die diensten aanbieden aan buitenlandse klanten. Deze zijn vaak geconcentreerd in een aantal grote steden, of bij universiteiten en in IT-parken. De bekendste IT-centra in India zijn Mumbai, Bangalore, Hyderabad en Chennai. In China zijn dat Beijing, Dalian en Chengdu. Een groot aanbod zorgt ervoor dat de meeste benodigde kennis in het land te vinden is. Er is dan ook aanwezigheid van ondersteunende diensten, zoals universiteiten, trainingsinstituten en adviesbureaus. Daarnaast tellen deze grote landen tientallen andere steden met een significante IT- en BPO-sector. In andere landen vinden we de relevante dienstverleners alleen in de hoofdstad.

TECHNOLOGISCHE INFRASTRUCTUUR

Het gaat hierbij om de beschikbaarheid van met name elektriciteit en telecommunicatie. Dit kan, zeker in ontwikkelingslanden, een probleem zijn. In niet alle landen is de stroomtoevoer gegarandeerd en zullen aparte maatregelen genomen moeten

worden. Moderne en snelle telecommunicatie is ook niet altijd beschikbaar, terwijl tarieven hoog kunnen zijn. In het geval van callcenters kunnen de kosten voor telecommunicatie dan tot 40 procent van de totale kosten vormen. De rol van een overheid is hierbij cruciaal.

INTERNATIONALE RELATIES

Er kunnen tussen individuen, bedrijven en landen relaties ontstaan, onder andere vanwege geografische, culturele, historische of taalgerelateerde redenen. Het effectief gebruiken van deze relaties is een belangrijke succesfactor bij het opzetten van een offshore industrie. Een recent voorbeeld is Turkije, dat enkele jaren geleden begonnen is met het aanbieden van Nederlandstalige diensten op het gebied van contactcenters. Het

werk wordt verricht door teruggekeerde Turken, die vloeiend Nederlands spreken. Hoewel Turkije zeker niet het goedkoopste nearshore land is, is de beschikbaarheid van Nederlandssprekend personeel een groot voordeel.

KAPITAAL

De beschikbaarheid van kapitaal is van invloed op de ontwikkeling van een lokale IT-en BPO-industrie. Met name de grote Indiase bedrijven hebben geen moeite meer om kapitaal aan te trekken en staan op aandelenbeurzen genoteerd. Voor kleinere en middelgrote organisaties is dit lastiger.

LEVENSTIJL

De manier waarop in een land geleefd en gewoond kan worden is medebepalend voor het aantrekken



Animatiestudio N-Korea Pyongyang – foto P. Tjia

van buitenlandse klanten. Een aantrekkelijke en hoogwaardige leefomgeving zorgt er tevens voor dat lokaal personeel in het land blijft, en niet wil emigreren. Bij steden gaat om de kwaliteit van de lokatie (natuurschoon, recreatie, voorzieningen) en een schoon milieu.

Op basis van bovengenoemde acht factoren wordt een eerste beeld van een land verkregen, waarna verdere stappen in de landenkeuze gezet kunnen worden, gekoppeld aan de specifieke wensen van de Nederlandse gebruiker.

Verschuiving

De verwachting bij de landenkeuze is dat het kostenaspect hierbij belangrijker wordt. De vraag naar programmeurs is in verschillende regio's de

laatste jaren explosief gestegen, en dit heeft zijn weerslag gehad op de salarissen. Ook de groei van de binnenlandse economie, zoals we onder meer in Centraal- en Oost-Europa hebben kunnen zien, heeft hierop effect gehad. Deze stijgende tarieven in de bekendere offshore landen zorgen voor een verschuiving. In India gaan bedrijven nu vaker naar steden zoals Gurgaon, Pune of Calcutta. Ook de interesse voor nearshore bestemmingen blijft toenemen, maar de trek richting periferie is merkbaar. In het geval van Oekraïne dus niet meer Kiev maar naar Charkov, Odessa of Lviv. Of direct naar andere landen, zoals Moldavië of Armenië. De opmars van China blijft – hoewel langzaam – doorgaan. Grote Nederlandse organisaties beginnen het land nu voorzichtig als mogelijke bestemming te overwegen. Allereerst om de eigen offshore risico's te beperken: men wil naast India ook voor andere landen kiezen. Verder liggen in China de kosten voor programmeurs lager dan in India, zeker indien gekozen wordt voor de 'second-tier cities' zoals Hangzhou, Dalian, Chengdu en Shenzhen. Ook de belangstelling voor andere Aziatische landen zal toenemen. Dit zal met name het geval zijn voor Nepal, Vietnam, Thailand, Filippijnen, Bangladesh, Sri Lanka en Noord-Korea.

Afrika

Nederlanders zullen zeer breed georiënteerd blijven, maar hoewel er ook veel kansen liggen in Zuid-Amerika (o.a. Colombia, Argentinië en Brazilië) zullen deze regio's voorlopig nog op kleine schaal gebruikt worden. De verwachting is wel dat Afrika meer aandacht zal krijgen (o.a. Zuid-Afrika, Ghana en Kenia). Opgemerkt moet worden dat offshoring niet alleen tot kostenbesparing kan leiden, maar dat er ook andere voordelen zijn. Het kan de innovatie doen vergemakkelijken en sommige

landen zijn ook potentiële afzetmarkten voor Nederlandse IT-bedrijven. Een bedrijf als Exact laat niet alleen haar software ontwikkelen in Maleisië, het verkoopt ook haar producten in Zuidoost Azië. In tijden van economische crisis zou een mogelijk kostenvoordeel daarom niet het enige criterium moeten zijn bij de landenkeuze.

Conclusie

De verwachting is dat de belangstelling voor offshoring zal blijven groeien. Vanwege de economische situatie zal vooral de nadruk komen te liggen op de mogelijkheden tot kostenbesparing. Gebruikers kunnen tegenwoordig kiezen uit een grote groep van landen waar de loonkosten lager liggen. Een manier om een begin te maken om het grote aanbod van offshore landen te beoordelen is om dit via een achttal 'succesfactoren' te doen. Bij de daadwerkelijke landenkeuze zullen Nederlanders zeer breed georiënteerd blijven, en projecten laten uitvoeren in een groot aantal landen. **On**

Literatuur

- Carmel, E. (1999). Global Software Teams. Collaborating across borders and time zones, Prentice Hall.
- Tjia, P. (2007). Opkomst van nearshoring - afstand blijft een rol spelen. Outsource Magazine, nr. 5. F&G Publishing, Heerhugowaard.
- Tjia, P. (2007). Offshoring naar Azië. Outsource Magazine, nr. 3. F&G Publishing, Heerhugowaard.
- Tjia, P. (2006). Nearshoring: het benutten van kansen dichtbij huis. Outsource Magazine, nr.4 F&G Publishing, Heerhugowaard.
- Tjia, P., Carmel, E., Offshoring Information Technology – Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce. Cambridge University Press, 2007: www.gpic.nl/booktoc.pdf

Drs. Paul Tjia is oprichter van GPI Consultancy, een onafhankelijk adviesbureau op het gebied van offshore sourcing – info@gpic.nl.

