

China?

Sterke groei in IT-offshoring en de opkomst van China

IT

drs. Paul Tjia



Het laten uitvoeren van IT-activiteiten in lage-lonenlanden zoals India (offshoring)

gebeurt al tientallen jaren. Honderden Nederlandse organisaties hebben er reeds ervaring mee opgedaan, waaronder ook kleine en middelgrote firma's. Met name de financiële sector is op dit gebied actief, met bekende namen zoals ABN Amro, Aegon, ING, Postbank, Nationale Nederlanden en de Rabobank.

Het onderwerp staat momenteel sterk in de belangstelling en het is een van de snelst groeiende activiteiten binnen de IT-sector geworden. De verwachting is dat offshoring de komende tijd zelfs een jaarlijkse groei van 50% zal laten zien. Verschillende grote organisaties, die het nu nog op relatief kleine schaal doen, zullen namelijk het aantal offshore projecten sterk gaan uitbreiden. Verder zullen kleine en middelgrote organisaties er voor het eerst mee gaan beginnen.

De aantrekkingskracht van deze manier van werken is vooral gelegen in de mogelijkheid van kostenbesparing. Door het internationale verschil in salarissen kunnen kostenbesparingen van vele tientallen procenten gerealiseerd worden. Deze besparingen kunnen dan ingezet worden voor productontwikkeling, R&D, of marketing zodat de concurrentiepositie versterkt

kan worden. Ondernemingen kunnen via offshoring ook eerder denken aan het doen van experimenten of het aanbieden van nieuwe producten die anders niet mogelijk waren. Het kan zodoende de innovatiekracht van ondernemingen versterken. En door met verschillende tijdzones te werken kan tevens de time-to-market worden verkort: er kan via het 'follow-the-sun' principe per jaar 365 dagen van 24 uur gewerkt kan worden.

We kunnen een drietal belangrijke vormen van offshore samenwerking onderscheiden. De meest gebruikelijke manier is dat Nederlandse organisaties op projectbasis IT-activiteiten uitbesteden aan een offshore dienstverlener. Dit is het geval bij onder meer de KLM, Ordina, Shell en Getronics. Ook een aantal kleinere en middelgrote organisaties heeft op deze wijze de weg naar het buitenland reeds gevonden, want ook relatief kleine projecten kunnen al geschikt zijn om uitbesteed te worden. Een voordeel is dat de offshore partner meestal al veel ervaring heeft opgedaan met het uitvoeren van internationale projecten. Deze offshore aanbieder hoeft trouwens geen buitenlandse partij te zijn: steeds meer lokale dienstverleners bieden zelf ook offshore diensten aan. Voorbeelden hiervan zijn LogicaCMG en Caesar.

Een tweede mogelijkheid is om een eigen dochteronderneming in het buitenland op te richten. Dit heeft de voorkeur indien grote hoeveelheden programmatuur ontwikkeld of onderhouden moet worden. Onder meer Philips, Exact en Cordys (de nieuwe onderneming van Jan Baan) hebben hiervoor offshore vestigingen. Het voordeel is dat de medewerkers tegen de lagere lokale salarissen ingehuurd kunnen worden en volledig

ter beschikking staan. Ook kan er door een eigen team meer kennis worden opgebouwd over de producten en de klanten, wat de productiviteit en de onderlinge communicatie ten goede komt.

Een derde manier is het opzetten van een joint-venture door het uitbestedende bedrijf en een offshore IT-leverancier. Alleen grotere organisaties kunnen dergelijke joint-ventures opzetten. Ten eerste vraagt het opzetten van zo'n samenwerkingsverband veel management aandacht. Verder willen de meeste offshore aanbieders alleen met grote klanten joint-ventures inrichten; de marktmacht van kleine bedrijven is voor hen vaak onvoldoende groot.

Er zijn al meer dan vijftig potentiële offshore bestemmingen in de wereld en dit aantal groeit nog steeds. De meerderheid van de Nederlandse werkzaamheden vindt echter plaats in India. Dit land is zelfs voor veel gebruikers de enige locatie welke bij de landselectie serieus wordt overwogen. De beschikbaarheid van ervaren Engelssprekende informatici is een van de sterke punten van het land. Een groot aantal Indiase IT-dienstverleners is ook bezig met ISO 9000 of CMM kwaliteitsprogramma's. Er zijn nu wereldwijd een honderdtal bedrijven op het hoogste CMM-5 level; bijna de helft daarvan is in India gevestigd. Sommige Indiase dienstverleners zijn ook erg groot, met soms meer dan 40.000 medewerkers.

Er wordt op kleinere schaal ook samengewerkt met andere landen. Nederlandse organisaties hebben in Midden- en Oost-Europa IT-projecten laten uitvoeren, waaronder in Tsjechië, Slowakije, Hongarije, Polen, Roemenië, Bulgarije, Servië en Rusland. Verder weg gaat het onder meer om Brazilië, Pakistan, Bangladesh, Nepal, Maleisië, Vietnam, China en Noord-Korea. Deze brede spreiding van landen maakt Nederland redelijk uniek in de wereld.

De opkomst van China

Een van de meest interessante 'nieuwe' opkomende offshore bestemmingen is China. Dit land is weliswaar reeds de 'fabriek van de wereld', maar als IT offshore bestemming is het nog redelijk onbekend. Eigenlijk worden pas de laatste jaren vanuit China IT-diensten aangeboden. Terwijl de Indiase IT-sector al decennia lang voornamelijk gericht is op buitenlandse markten (ongeveer 70% van haar omzet is gericht op de export) is dat in China veel minder het geval. Slechts 10% van de omzet van Chinese software bedrijven is afkomstig van buitenlandse klanten; de snelgroeïende binnenlandse markt staat voor de meeste dienstverleners nog centraal. Vertegenwoordigingen van Indiase bedrijven kunnen we nu overal in de westerse landen tegenkomen en zelfs in Nederland zijn al tientallen kantoren van grote en middelgrote Indiase dienstverleners gevestigd. Dit is nog niet het geval met China, dat zich nog vooral richt op nabijgelegen markten, zoals Japan en Zuid-Korea. Terwijl India serieus rekening houdt met een export van US\$ 50 miljard in het jaar 2008 heeft China pas in 2003 het bedrag van US\$ 1 miljard bereikt. Voor India wordt software steeds belangrijker in haar buitenlandse handel (14% van alle Indiase exporten bestaat reeds uit IT-diensten); voor China is dit aandeel nog verwaarloosbaar.

China is echter druk bezig om een inhaalslag te maken en de overheid heeft zwaar geïnvesteerd in de opbouw van een infrastructuur. Zelfs veel kleinere steden hebben al goede weg- en waterverbindingen, telecommunicatie, electriciteit en opleidingsfaciliteiten (20% van het BNP wordt hierin geïnvesteerd, vergeleken met 6% in India). Er begint nu een groot aanbod van offshore dienstverleners in China te ontstaan. Er zijn de westerse multinationals, zoals IBM en Accenture, en zelfs enkele grote Indiase firma's, zoals TCS, Wipro en Infosys. Daarnaast zijn er vele Chinese ondernemingen, waarvan sommigen met westerse eigenaars. De Chinese IT-sector bestaat nu uit meer dan 9000 bedrijven, maar is zeer gefragmenteerd: de tien allergrootsten hebben slechts een gecombineerd marktaandeel van 20%. Dit heeft zijn weerslag in professionaliteit en internationale ervaring. Waar in India de top-30 bedrijven allemaal op CMM-5 level gecertificeerd zijn, geldt dat bij de Chinese top-30 nog voor slechts 6 ondernemingen.

Steeds meer westerse CIO's beginnen het land nu voorzichtig als mogelijke offshore bestemming te overwegen. Allereerst om de eigen offshore risico's te beperken: men wilt behalve voor India ook voor andere landen kiezen. Hierbij speelt dat de bedrijven die reeds zakelijk actief zijn in China ook hun IT-systemen door lokale partners willen laten onderhouden. Verder speelt bij de landenkeuze het kostenvoordeel een belangrijke rol. In China liggen de kosten voor programmeurs lager liggen dan in India, zeker indien er gekozen kan worden voor de meer in het binnenland gelegen steden ('second-tier' cities zoals Hangzhou en Nanjing zijn beduidend goedkoper dan 'tier one' steden zoals Shanghai en Beijing).

Offshore sourcing betekent dat bedrijven in nieuwe landen actief gaan worden. Men krijgt hierdoor meer internationale ervaring, meer buitenlandse contacten en meer kennis van andere markten. Het vinden van nieuwe afzetmarkten kan dan een (indirect) gevolg van offshoring zijn. Een land zoals China is niet alleen een aantrekkelijke locatie om software te laten produceren. Het is ook een snelgroeïende afzetmarkt voor westerse IT-producten en IT-diensten. Nederlandse softwarebouwers zoals Cordys en Exact verkopen reeds hun producten in het land. Ook voor trainingsinstellingen kan China interessante mogelijkheden bieden.

Het opzetten van een offshore project in China is echter niet eenvoudig. Een van de nadelen van het land is het feit dat de beheersing van het Engels nog niet optimaal is. Hoewel geschat wordt dat er momenteel zo'n 300 miljoen mensen Engels aan het leren zijn zal het nog de nodige jaren duren voordat de communicatie met hen even makkelijk zal gaan als met Indiërs. Een ander belangrijk onderwerp is de bescherming van het intellectueel eigendom. China maakt de laatste tijd vorderingen op het gebied van IPR (Intellectual Property Rights), en heeft een uitgebreid juridisch framework. Chinese bedrijven beginnen zelf steeds meer te vertrouwen te krijgen in het juridische systeem. Toch kunnen op dit gebied nog serieuze vragen gesteld worden, en er volledig op vertrouwen is niet verstandig. Individuele bedrijven, met name als het om softwareproducten gaat, moeten

daarom extra maatregelen treffen. Dit kan betekenen dat niet alle werk geschikt is om in China te laten doen, en dat er bijvoorbeeld alleen non-core componenten gebouwd kunnen worden. Er moeten gedetailleerde contractuele afspraken komen, met personeelstrainingen op het gebied van IPR en met maatregelen voor fysieke toegangscontrole.

De communicatie- en coördinatiekosten moeten in China niet onderschat worden, mede vanwege de grote culture verschillen. Uitgebreide aandacht zal daarom gegeven moeten worden aan de voorbereiding, waaronder de partnerselectie en due diligence. Dit betekent dat de nodige tijd uitgetrokken moet worden om een geschikte Chinese partner te vinden. De gefragmenteerde Chinese aanbiedersmarkt is nog veel minder overzichtelijk en toegankelijk dan bijvoorbeeld in India, en diverse kandidaten zullen de revue moeten passeren.

Conclusies

Offshore sourcing kan een aantrekkelijke manier van werken zijn voor bedrijven die substantiële IT-activiteiten uitvoeren. Naast belangrijke kostenvoordelen geeft het de mogelijkheid om op een flexibele wijze specialisten in te zetten. Ook kan het de innovatiekracht doen vergroten. Met een zorgvuldig selectieproces en aandacht voor het managen van de samenwerking is offshore sourcing een mogelijkheid die bedrijven zeker moeten overwegen.

Ondanks de grote verschillen met India begint China nu op te komen als een serieuze offshore bestemming. China heeft als extra voordeel dat het ook een interessante afzetmarkt is voor IT-producten en IT-diensten. De verwachting is dat de belangstelling voor China de komende jaren sterk zal toenemen. Elke organisatie, groot of klein, moet daarom onderzoeken of er voordelen zijn te behalen door IT-werkzaamheden over de grens, zoals in China, uit te besteden. *

drs. Paul Tjia is oprichter van GPI Consultancy, een onafhankelijk adviesbureau op het gebied van offshore sourcing. Hij is de co-auteur van het boek "Offshoring Information Technology - Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce" en hij organiseert een IT-reis naar China (13 tot 20 mei 2006).

E-mail: info@gpic.nl