

# Offshoring naar Azië

## India blijft koploper, alternatieven komen op



Tekst en fotografie: Paul Tjia

De belangstelling voor offshore sourcing groeit momenteel sterk in Nederland. Mede door de krapte op de arbeidsmarkt – zeker waar het nieuwe technologieën betreft – zijn grote ondernemingen de omvang van hun ICT-projecten in lagelonenlanden sterk aan het uitbreiden. Ook steeds meer kleinere en middelgrote organisaties zijn bezig om de mogelijkheden op dit gebied te verkennen. Het gebruik van offshoring steeg in 2006 met bijna 40 procent en heeft nu al een omvang van zo'n 500 miljoen euro.

**T**wintig jaar geleden, toen de eerste Nederlandse gebruikers met offshoring in aanraking kwamen, was er nog niet veel aanbod. Tegenwoordig kunnen we kiezen uit een grote groep van landen waar de loonkosten lager liggen, en we vinden ze overal in de wereld: in Latijns-Amerika, het Midden-Oosten en Zuid-Afrika, Centraal- en Oost-Europa en in Azië.

Azië is hierbij het meest in trek, en India blijft de absolute koploper. Nederland is bij haar Aziatische landenkeuze echter niet eenkennig, en er worden zelfs ICT-activiteiten in Iran, Bangladesh, Nepal en Noord-Korea uitgevoerd. Andere Aziatische bestemmingen die gebruikt worden zijn onder meer Turkije, Pakistan, Sri Lanka, Thailand, Maleisië, Vietnam, Indonesië, de Filipijnen en China. Het feit dat er met zo'n groot aantal verschillende landen samengewerkt wordt, is tekenend voor de internationale oriëntatie die veel Nederlandse ondernemers hebben. Dit maakt het voor ons land ook gemakkelijker om optimaal gebruik te gaan maken van de kansen die global sourcing ons biedt.

### Offshoring naar Azië: landenkeuze voorop

Het is zinvol om enige aandacht aan de landenkeuze te besteden. De meeste Aziatische landen beschikken over goed gekwalificeerde mensen. Verschillen zijn er wel in de mate van offshore ervaring, het aantal en de grootte van de aanwezige dienstverleners, de tarieven, het cultuurverschil en de beheersing van de Engelse taal (hierbij zijn de Filipijnen de absolute koploper).

Hoewel het grote aanbod van mogelijke bestemmingen op het eerste gezicht verwarrend is, biedt dit 'offshore menu' ook veel mogelijkheden. Elk land is tenslotte uniek, en het heeft specifieke voordelen (en natuurlijk ook nadelen). De landenkeuze moet daarom in principe voor-

### Factoren bij landenkeuze

Allereerst is de landenkeuze afhankelijk van *het soort werk* dat over de grens gaat. Als het om research of innovatie gaat is het zinvol om in de buurt van een goede universiteit te zitten, omdat daar het meest getalenteerde personeel te vinden is. In dat geval zijn de kosten en het niveau van lokale salarissen minder relevant dan in het geval van 'gewone' software ontwikkeling.

Een tweede factor is de *motivatie voor offshoring*. Gaat het vooral om het beschikbare aanbod in Azië (zoals bepaalde hooggeschoolde specialisten of om specifieke know-how) of juist om lagere kosten? Met name de mogelijkheid om kosten te besparen blijft een belangrijke reden voor offshoring. Als het gaat om de allerlaagste tarieven dan kunnen de 'onbekendere' landen overwogen worden; lagere kosten dan in Noord-Korea zijn waarschijnlijk niet te vinden.

Eén van de criteria bij de locatiekeuze is het *landenrisico*, en offshoring gaat soms naar landen die minder stabiel zijn. Een voorbeeld hiervan is Nepal, de bestemming van een Nederlandse studiereis in 2006. Vanwege de toenmalige politieke onrust werd een te bezoeken ICT-beurs afgelast en was het vanwege een algemene staking gedurende een hele dag niet mogelijk om bedrijven te bezoeken. Grotere gebruikers doen daarom aan geografische risicospreiding en zullen activiteiten in verschillende landen ontplooiën.

Een andere factor zijn *bestaande geo-*

afgaan aan de selectie van de offshore dienstverlener. Dit is zeker het geval als het om grotere projecten gaat en bij een langdurige samenwerking. Een groot aantal factoren speelt bij deze landenkeuze een rol, en is mede afhankelijk van de offshore strategie van de onderneming. Er moet daarom voldoende kennis van potentiële bestemmingen worden opgedaan voordat een gefundeerde beslissing genomen kan worden (zie kader).

*grafische voorkeuren*. Deze kunnen ervoor zorgen dat er voor Indonesië gekozen wordt, een van de weinige Aziatische landen waar Nederlanders enige vertrouwde mee hebben. De instabiele politieke situatie zorgde ervoor dat de samenwerking op ICT-gebied lange tijd minimaal was, maar het dieptepunt lijkt nu voorbij. Kortgeleden zijn enkele Nederlandse bedrijven begonnen met het opzetten van een eigen softwarevestiging in Jakarta. *Persoonlijke voorkeuren* spelen een belangrijke, en soms onder schatte, rol. Aandacht voor zulke niet-zakelijke factoren is verstandig: het heeft namelijk geen zin om een land te selecteren indien de eigen medewerkers zich er niet redelijk prettig bij zullen voelen. Al wordt het werk op afstand verricht, persoonlijke contacten blijven cruciaal. Als de eigen medewerkers het land niet plezierig vinden om mee samen te werken, ontstaat een probleem. Dit geldt ook voor het kunnen omgaan met cultuurverschillen, welke onontkoombaar zijn indien met landen zoals India of China gewerkt wordt.

Veel onderzoek ten behoeve van de landenkeuze is in Nederland te verrichten, en het helpt dat een groeiend aantal dienstverleners uit offshore landen hier al met eigen kantoren gevestigd zijn: met hen kan gemakkelijk contact opgenomen worden. Ook veel lokale ICT-ondernemingen bieden nu eigen offshore diensten aan. Het bezoeken van één of meer mogelijke bestemmingen via een studiereis is echter altijd aan te raden.

### India blijft koploper

Ondanks de brede oriëntatie in Azië is er slechts één land koploper: India. Dit enkele land is verantwoordelijk voor ruim 75 procent van al ons offshore werk, en het is nog steeds voor veel (grotere) gebruikers de enige bestemming die bij de landselectie serieus wordt overwogen. De omvang van de Indiase ICT-exporten naar Nederland bedroeg in 2006 al ongeveer 480 miljoen dollar, en de ver-



wachting is dat dit volume ook de komende jaren fors zal blijven groeien. Bekende namen zoals ABN Amro Bank, Philips, KLM, Rabobank, ING Groep, Aegon en Cordys hebben voor India gekozen. Dit geldt ook voor een aantal kleinere Nederlandse ondernemingen.

De beschikbaarheid van grote aantallen Engelssprekende informatici blijft een van de sterke punten van het land. Er is tevens al veel ervaring opgedaan met het uitvoeren van complexe en grootschalige offshore pro-

jecten en er is ruimschoots keus aan dienstverleners. TCS (Tata Consultancy Services) is het grootste bedrijf en telt nu al 90.000 medewerkers. Het heeft in 2006 een recordomzet van 4,3 miljard dollar behaald, waarbij voor het eerst de omzet in Europa de grens van 1 miljard dollar heeft overschreden.

### De opkomst van China

De grote uitdager van India is China. Het is reeds de 'fabriek van de wereld', maar als offshore bestem-

ming is het nog redelijk onbekend. Terwijl de Indiase ICT-sector al decennia lang voornamelijk gericht is op buitenlandse markten (ongeveer 70 procent van haar omzet is gericht op de export) is dat in China veel minder het geval. Slechts 10 procent van de omzet van Chinese software bedrijven is afkomstig van buitenlandse klanten; de snelgroeende binnenlandse markt staat voor de meeste dienstverleners nog centraal. China is echter druk bezig om een inhaalslag te maken en de overheid



heeft zwaar geïnvesteerd in de opbouw van een infrastructuur, die nu veel beter is dan in India. Zelfs veel kleinere steden hebben al goede weg- en waterverbindingen, telecommunicatie, elektriciteit en opleidingsfaciliteiten (20 procent van het BNP wordt hierin geïnvesteerd, vergeleken met zes procent in India). De Chinese ICT-sector bestaat nu uit meer dan 9.000 bedrijven, maar is nog zeer gefragmenteerd: de tien allergrootsten hebben slechts een gecombineerd marktaandeel van 20 procent.

Daarnaast zijn er westerse multinationals aanwezig, zoals IBM, Capgemini en Accenture, plus een aantal grote Indiase firma's. Ook enkele Nederlandse bedrijven bieden al eigen diensten aan vanuit China, zoals Finalist en E.Novation.

### Second tier cities

Westerse CIO's beginnen het land nu voorzichtig als mogelijke bestemming te overwegen. Allereerst om de eigen offshore risico's te beperken: men wil behalve voor India ook voor andere landen kiezen. Daarnaast speelt dat bedrijven die reeds zakelijk actief zijn in China ook hun ICT-systemen door lokale partners willen laten onderhouden. Verder liggen in China de kosten voor programmeurs lager dan in India, zeker indien gekozen wordt voor de meer in het binnenland gelegen steden – 'second-tier' steden zoals Hangzhou, Dalian, Chengdu en Shenzhen zijn beduidend goedkoper dan 'tier one' steden zoals Shanghai en Beijing. Een extra voordeel van China is dat het een snelgroeiende afzetmarkt voor westerse ICT-aanbieders is; Nederlandse softwarebouwers zoals Cordys en Exact verkopen er reeds hun producten.

### Andere interessante landen

Behalve de bovenstaande ICT-supermachten zijn er veel andere landen in Azië die uitermate interessant kunnen zijn. Om er slechts enkele te noemen:

De Filippijnen bieden al lang ICT-diensten aan en positioneren zich ook als centrum voor BPO (Business Process Outsourcing). Politiek wat minder stabiel maar de beheersing van de Engelse taal is er perfect, en zonder accenten; de cultuurverschillen zijn er niet zo groot. Kortgeleden heeft LogicaCMG een vestiging geopend in Manila.

Maleisië is politiek stabiel. De overheid heeft een moderne infrastructuur ontwikkeld, onder meer in de


Multimedia Super Corridor.

Buitenlandse bedrijven die zich daar vestigen genieten diverse belastingvoordelen. Exact laat er haar software maken; ook haar internationale trainingscentrum is in Kuala Lumpur gevestigd.

Nepal, waar de politieke onrust langzaam minder wordt, en die betrekkelijk weinig invloed heeft op de ICT-sector. De Nederlandse Progressdienstverlener Javra besloot na afloop van een studiereis in 2006 om in Kathmandu een eigen vestiging op te zetten. Eén jaar later werken er al ruim 40 software ontwikkelaars naar tevredenheid.

Noord-Korea is de allernieuwste offshore bestemming. Het land is zich sinds kort aan het openstellen voor het buitenland, en biedt zeer lage tarieven aan. Reeds in trek bij Japanse ondernemingen, en de eerste Nederlandse bedrijven zijn er nu ervaringen aan het opdoen. Men is er onder meer bijzonder bekwaam in het maken van computergames, tekenfilms en animatie.

### Conclusie

Nederland laat al in een groot aantal landen ICT-activiteiten uitvoeren en Azië is hierbij het meest in trek. Elk land is hierbij uniek, en heeft specifieke voordelen en ook nadelen. De landenkeuze moet daarom in principe voorafgaan aan de selectie van de offshore dienstverlener. Er moet daarom voldoende kennis van potentiële bestemmingen worden ingewonnen om tijdens de voorbereidende *offshore journey* een gefundeerde beslissing te kunnen nemen. Een landenbezoek is hierbij altijd aan te raden, mede omdat persoonlijke voorkeuren een belangrijke rol spelen. 

Drs. Paul Tjia is oprichter van GPI Consultancy, een onafhankelijk adviesbureau op het gebied van offshore sourcing – [info@gpic.nl](mailto:info@gpic.nl)