

# NEARSHORING: het benut

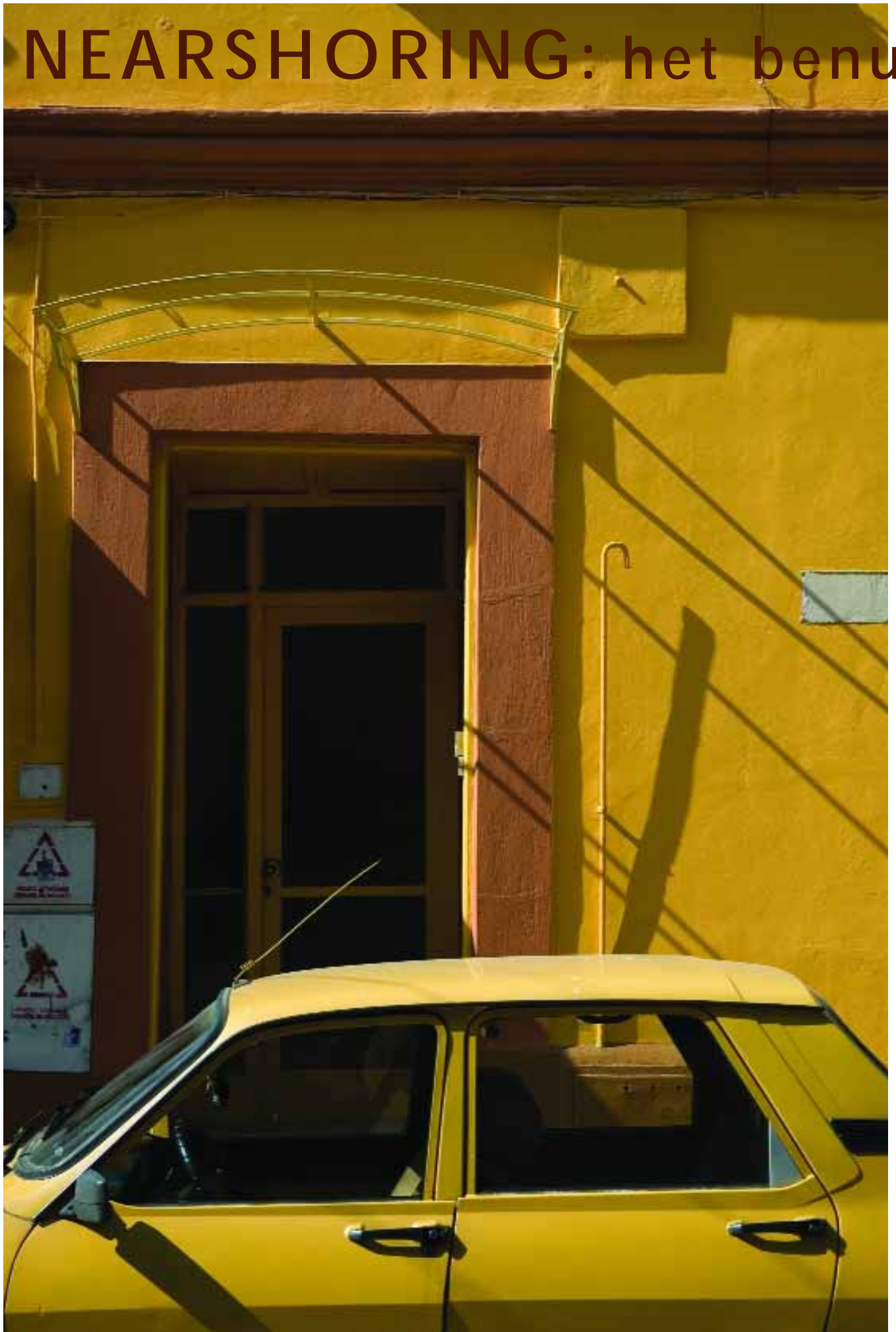


Foto: Cristian "Kit" Paul, Brandient

# ten van kansen dichtbij huis

Offshoring is vooral in trek vanwege de mogelijkheid om kosten te besparen. Daarnaast vormt het oplopende tekort aan IT-ers in Nederland een belangrijke reden om werk te verplaatsen. De meeste werkzaamheden worden verricht in India, maar er zijn ook veel landen dicht bij huis die hoogwaardige IT-diensten aanbieden: de 'nearshore' landen in Midden- en Oost-Europa. Dit artikel gaat in op verschillende aspecten die met nearshoring te maken hebben.

Tekst: Paul Tjia

## De opkomst van nearshoring

Nederlandse bedrijven laten al tientallen jaren IT-werk uitvoeren in lage-lonenlanden. De laatste jaren is een sterk groeiende belangstelling merkbaar, en dat geldt ook voor het vaak verwarrende jargon dat hierbij gebezigd wordt. Gebruikte termen zijn onder meer: offshore, rightshore, bestshore, blended shore, anyshore, dualshore, multishore, farshore en nearshore.

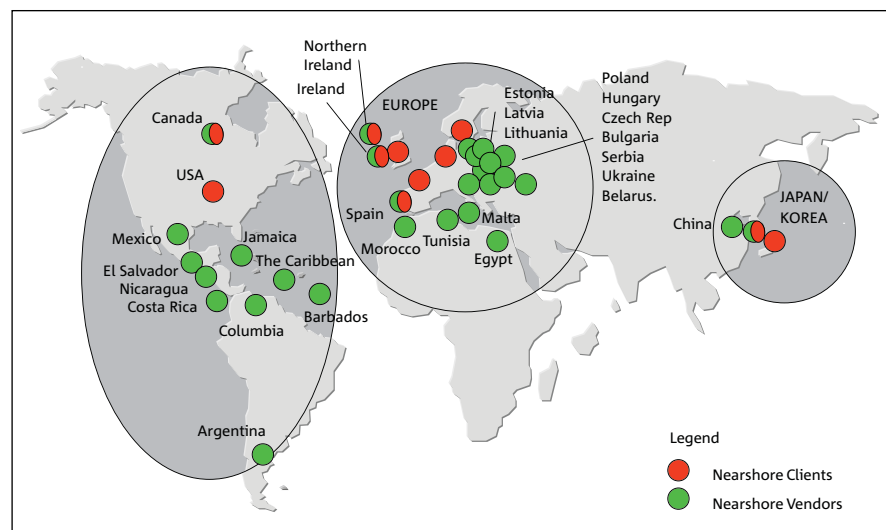
Het woord nearshore is iets van de laatste tijd: we komen het in Nederland pas tegen in artikelen uit 2003. Het gebruik ervan lijkt een reactie op de groeiende populariteit van India. Vanwege de grote afstand tot Europa en de Verenigde Staten kan dit populaire offshore land met recht een farshore bestemming genoemd worden. Veel landen en dienstverleners uit locaties die dichtbij de klant liggen, zijn daarom begonnen om de voordelen van offshoring (met name de kostenreductie) te koppelen aan het feit dat de nadelen verbonden aan de grote afstand (reistijd, tijdsverschillen, cultuurverschillen) voor hen niet gelden. Ofwel: nearshoring als positieve onderscheiding ten opzichte van farshoring.

Nearshoring betekent dus werk in het buitenland uitvoeren, op locaties waar de kosten lager liggen, maar die toch dichtbij zijn. 'Dichtbij' is hierbij een relatief begrip: Argentinië en Brazilië presenteren zich bijvoorbeeld ook

als nearshore locaties voor de Amerikaanse markt. En voor sommige dienstverleners is zelfs Zuid-Afrika een nearshore bestemming voor Europa, omdat er geen verschil in tijdzone is! Figuur 1 geeft voor de belangrijkste offshore markten (Verenigde Staten, Europa en Japan) de drie gerelateerde nearshore clusters aan. Nederland wordt bediend door een 25-tal landen, waarbij het vooral gaat om Midden- en Oost-Europa. Het aanbod bestaat niet alleen uit lokale bedrijven: diverse Nederlandse en internationale providers zijn bezig om hun diensten ook

## Het offshore marktaandeel van Midden- en Oost-Europa

Tot de jaren 90 waren het vooral de geïndustrialiseerde landen die op grote schaal software en IT-diensten produceerden en exporteerden. Deze landen vormen nog steeds de kern van de 'Mature Software Exporting Nations'. In deze belangrijke groep moeten ook enkele offshore landen geplaatst worden, met name de drie 'I'-landen: Ierland, Israël en India. Hiervan is alleen India als belangrijke offshore locatie overgebleven. De economische ontwikkeling van Ierland



Figuur 1. Offshore markten wereldwijd

vanuit Midden- en Oost-Europa aan te bieden. Ook verschillende grote Indiase aanbieders, waaronder Satyam, Infosys en TCS, hebben daar reeds kantoren geopend.

heeft ervoor gezorgd dat haar kostenvoordeel sterk verminderde, wat ook geldt voor de belastingvoordelen van het land. Ierland is daarom geen relevante nearshore-bestemming meer.

Deze topgroep is uitgebreid met de nieuweling Rusland. Verschillende grote westerse ondernemingen laten er R&D uitvoeren, waaronder Intel, Motorola, Sun, Boeing, IBM, Siemens en Nokia. De hooggespannen verwachtingen die er na de politieke omwentelingen in de jaren 80 waren, zijn echter nog niet uitgekomen. De Russische IT-exporten, die in 2005 een waarde van ongeveer 1 miljard dollar hadden, bedragen minder dan 10 procent van die van India.

Diverse andere landen uit Midden- en Oost-Europa bevinden zich in de tweede groep, die van de 'Emerging Software Exporting Nations'. Landen in deze groep hebben reeds een behoorlijke software export industrie, met een export van 25 tot 200 miljoen dollar per jaar. Ze beschikken over clusters van IT-bedrijven in belangrijke steden of in technologieparken. Er zijn tientallen organisaties die voor buitenlandse klanten werken, hoewel het er meestal minder dan 100 zijn. Dit kunnen lokale ondernemingen zijn, of

vestigingen van multinationals.

Midden- en Oost-Europese landen zoals Tsjechië en Hongarije bevinden zich in deze groep.

Groep 3 landen bestaan uit de 'Infant Stage Software Exporting Nations': hun invloed op de wereldmarkt is nog minimaal. De successen van India zijn er echter bekend, en sommige overheden stimuleren actief de opbouw van een eigen software export sector. De lokale bedrijven zijn meestal nog klein, en het management is niet altijd professioneel. Het zal nog jaren duren voordat dit zal verbeteren, en het gebrek aan politieke stabiliteit in sommige van deze landen is hierbij een negatieve factor. Dit neemt niet weg dat de lokale IT-mogelijkheden soms verrassend goed kunnen zijn. De landen die software en IT-diensten exporteren zijn in drie groepen in te delen, gebaseerd op verschillende criteria, zoals de volwassenheid van de lokale IT-industrie, de mate van clustering, en de omvang van de IT-exporten.

- Volwassenheid verwijst naar de ervaring die een land heeft met het exporteren van software en IT-diensten. De meeste landen van groep 1 houden zich al decennia lang bezig met deze exporten, met als enige uitzonderingen Rusland en China. Bedrijven in deze landen kunnen vaak bogen op zeer veel IT-kennis (zowel technisch als functioneel) en offshore ervaring. Voor de landen van groep 2 is dat meestal veel minder het geval: zij zijn met het aanbieden van offshore diensten pas vanaf het midden van de jaren 90 begonnen.
- Clustering beschrijft de kritische massa van de ondernemingen die zich met IT-exporten bezig houden. Landen in groep 1 kennen honderden, en soms wel duizenden, bedrijven die software en IT-diensten exporteren. Dit grote aanbod zorgt ervoor dat de meeste benodigde kennis in zo'n land te vinden is. Clustering verwijst ook naar de aanwezigheid van ondersteunende diensten, zoals universiteiten, trainingsinstituten en adviesbureaus.
- Exportomzet beschrijft de financiële prestatie van de offshore landen.

### Nederland en nearshoring

Nederland laat momenteel al in een groot aantal nearshore landen IT- en IT-gerelateerde activiteiten uitvoeren. Nederland is bij deze landenkeuze niet eenkennig, en een recent onderzoek van GPI Consultancy telde al de volgende bestemmingen: Ierland, Rusland, Oekraïne, Wit-Rusland, Polen, Tsjechië, Hongarije, Slowakije, Roemenië, Bulgarije, Servië, de Baltische staten Estland, Litouwen en Letland, Malta en Turkije. Verrassenderwijs is hierbij niet het grote Rusland het meest populair: de landen in Zuid-Oost-Europa, zoals Roemenië, zijn het meest in trek.

Het feit dat er met zo'n groot aantal verschillende landen samengewerkt wordt, is tekenend voor de internationale oriëntatie die veel Nederland-

Groep 1	Mature software exporting nations	Geïndustrialiseerde landen zoals VS, Canada, Engeland, Duitsland, Frankrijk, Nederland, Zweden, Finland, Japan, Zwitserland. Nieuwkomers vanaf de jaren 90: Ierland, Israël en India. Nieuwkomers vanaf 2000: China en Rusland.
Groep 2	Emerging software exporting nations	Brazilië, Costa Rica, Mexico, Filippijnen, Maleisië, Sri Lanka, Pakistan, Oekraïne, Roemenië, Tsjechië, en andere Midden- en Oost-Europese landen.
Groep 3	Infant stage software exporting nations	Cuba, El Salvador, Jordanië, Egypte, Bangladesh, Indonesië, Vietnam, Noord-Korea en 10 - 20 andere landen.
Niet-Deelnemend	Non-competing	Zo'n 100 van de minst ontwikkelde landen, waaronder een groot deel van Afrika. Deze landen hebben weinig of geen software exporterende bedrijven.

Tabel 1. Indeling van landen die software en IT-diensten exporteren

se ondernemers hebben. Dit maakt het voor ons land ook gemakkelijker om optimaal gebruik te gaan maken van de kansen en de mogelijkheden die global sourcing biedt. Ondanks het inschakelen van een groot aantal nearshore landen moet opgemerkt worden dat er momenteel slechts één land koploper is, en dat is India. Dit ene land is verantwoordelijk voor ruim 75 procent van al het Nederlandse software werk dat offshore wordt gedaan, en het is zelfs voor veel grote ondernemingen nog steeds het enige land dat bij de landselectie serieus overwogen wordt. ABN AMRO Bank, Philips, KLM, Rabobank, ING Groep, Shell en Cordys hebben voor India gekozen. Het zijn vooral de kleinere Nederlandse ondernemingen die voor de nearshore-optie kiezen, en hun projecten zijn relatief klein. Het gaat hierbij hoofdzakelijk om Nederlandse softwarebedrijven en IT-dienstverleners, die in Midden- en Oost-Europa eigen vestigingen oprichten. Eindgebruikers zien we nog weinig direct uitbesteden aan lokale nearshore dienstverleners.

### Offshore paviljoen

De nearshore ervaringen zijn over het algemeen positief. Hoewel tot nu toe vooral fabrieken hun productiewerk verplaatsen, zal op termijn ook steeds meer IT-werk in Midden- en Oost-Europa verricht worden. Wel moet opgemerkt worden dat er nog nauwelijks lokale dienstverleners uit de nearshore landen zelfstandig actief zijn in Nederland. In tegenstelling tot de Indiase concurrentie hebben ze geen eigen kantoren om de marketing te doen. De bestaande, vaak overdreven negatieve opvattingen over Oost-Europa (corruptie, criminaliteit, bureaucratie, et cetera) worden te weinig door hen weerlegd. Mede hierdoor is de bekendheid van nearshore landen en bedrijven nog steeds beperkt. Ongetwijfeld zal dit gaan veranderen; zo was op de laatste TINE-beurs in Amsterdam voor het

eerst een offshore paviljoen, met onder meer dienstverleners uit Malta, Roemenië, Wit-Rusland en Bulgarije.

### Nearshoring: een marketing term?

Het is een feit dat veel nearshore landen een groot aanbod kennen van hooggeschoolde en betaalbare programmeurs. Rusland krijgt niet voor niets bekendheid vanwege haar goede scores bij het wereldkampioenschap programmeren. Tijdens de laatste ACM Programming Contest bevonden zich twee Russische universiteiten in de top-3.

Aan vakidioten is in nearshore landen dan ook geen gebrek. In tegenstelling tot Nederland kiezen jongeren daar wel voor IT-opleidingen, wat voor lokale begrippen tot goed betaald werk leidt en status oplevert. In Roemenië kan een jonge IT-er al gauw drie keer modaal verdienen – terwijl het loonverschil met Nederland nog erg groot

soonlijk contact. Naar China moeten gaan betekent ten slotte een hele dag nodig hebben voor het reizen, om daarna last krijgen van de jetlag. Naar Praag reizen is goedkoper en het kost minder tijd: 's ochtends heen, 's avonds terug. Communicatieproblemen vanwege grote tijdsverschillen doen zich niet voor.

Daarnaast is het cultuurverschil gemakkelijker te managen dan met landen zoals India, maar op zich is een korte afstand nog geen garantie voor het ontbreken van cultuurverschillen. De cultuurverschillen tussen Nederland en België, of de Verenigde Staten en Mexico, zijn hiervoor een bewijs. Met Oost-Europa zijn er grote cultuurverschillen met betrekking tot zaken als flexibiliteit, directheid en emotie – verschillen die eveneens tussen de nearshore landen zelf bestaan. Polen, Tsjechen, Hongaren en Roemenen: allemaal een andere cultuur. Net als mensen in India zijn ook

Net als mensen in India zijn ook Roemenen snel

geneigd om ergens 'ja' op te antwoorden...

is. Ook kunnen er zelfs academici worden ingeschakeld voor administratief werk. Dit grote aanbod aan specialisten is echter niet uniek voor nearshore landen: dit is ook het geval in de meeste farshore bestemmingen. In het geval van nearshoring worden daarom met name twee specifieke voordelen genoemd: de korte afstand tot de klant, en het feit dat er geen grote cultuurverschillen zijn. Het is een manier om te differentiëren met India, en in die zin heeft het gebruik van het begrip nearshoring ook een belangrijk marketingaspect.

### Cultuurverschillen

In de praktijk kunnen deze specifieke voordelen wel degelijk een doorslaggevende rol bij de landenkeuze spelen. De voordelen van een kortere afstand zijn duidelijk, want internationale samenwerking vereist regelmatig per-

Roemenen snel geneigd om ergens 'ja' op te antwoorden, en ze geven niet aan als ze iets niet begrepen hebben. En je hoeft niet te verwachten dat jonge Russische medewerkers kritisch mee zullen denken. Ook kan de Nederlandse directheid en assertiviteit tot communicatieproblemen leiden.

Op dit punt zijn verschillen binnen de landen zelf merkbaar. Verschillende Nederlandse ondernemers hebben bewust in Roemenië gekozen voor de noordwestelijke regio Transsylvanië, waar vanwege historische redenen een 'Duitse discipline' merkbaar is. Meer naar het zuiden (zoals Boekarest) wordt het wat chaotischer en bureaucratischer.

Ook de beheersing van het Engels kan wel eens tegenvallen. Op Malta na is het Engels nergens een moedertaal. Een nearshore voordeel is wel dat er

talen gesproken worden die in Azië minder gemakkelijk voorhanden zijn. Grote internationale dienstverleners zijn daarom bezig om in Hongarije en Tsjechië BPO-centra op te richten waar in verschillende talen, waaronder het Frans, Duits en Nederlands, administratieve en financiële werkzaamheden ten behoeve van hun westerse klanten uitgevoerd worden.

### Managementaandacht

Nearshoring is meer dan alleen een marketingterm: de samenwerking met Midden- en Oost-Europa heeft inderdaad specifieke voordelen. Het laten verrichten van offshore projecten is echter altijd lastig omdat we te maken krijgen met teams op afstand. Dit betekent dat er extra aandacht gegeven moet worden aan het managen van de projecten. Offshore sourcing stelt hoge eisen aan de samenwerking en de communicatie; het vraagt veel coördinatie en managementaandacht van zowel het uitbestedende bedrijf als van de offshore IT-leverancier. Deze complexiteit verdwijnt niet indien het werk op een nearshore locatie gebeurt – en dit aspect mag daarom ook bij nearshoring niet onderschat worden.

### Factoren bij de landenkeuze

Elk land heeft specifieke voordelen (en ook specifieke nadelen) en de keuze voor een bepaalde bestemming is dan ook sterk afhankelijk van de eisen en de karakteristieken van de Nederlandse gebruiker. Een vraag die regelmatig gesteld wordt is: “wat komt het eerste: het kiezen van een offshore dienstverlener, of het kiezen van een land?” Als het om een kortdurende of beperkte samenwerking gaat, dan kan direct voor een provider gekozen worden. Gaat het echter om een langere en intensieve samenwerking, dan is het verstandiger om eerst voor het land te kiezen. Dat is zeker het geval indien er niet met een externe partij gewerkt gaat worden (outsourcing),

maar als er een eigen captive centre [1] opgericht gaat worden. In deze gevallen moet er eerst voldoende kennis van het land opgedaan worden voordat een gefundeerde beslissing genomen kan worden.

Er zijn diverse factoren die bij de landenkeuze een rol kunnen spelen. Allereerst is deze 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. Nederlandse bedrijven kiezen bijvoorbeeld in Roemenië voor de stad Cluj: deze is met 100.000 studenten dé Roemeense universiteitsstad. Een tweede factor betreft de bestaande geografische voorkeuren. Deze zorgen ervoor dat de Britten vaak voor Malta kiezen, de Duitsers voor Midden-Europa, de Finnen voor de Baltische staten en de Fransen voor Noord-Afrika. Voor Nederland speelt deze voorkeur veel minder een rol. De uitzondering is op het gebied van BPO: vanwege de beheersing van de Nederlandse taal heeft Turkije de voorkeur voor het opzetten van callcenters. Veel Nederlandse Turken die teruggekeerd zijn blijken namelijk goed Nederlands te spreken.

### Motieven

Een belangrijkere factor is het motief voor offshoring. Gaat het om het beschikbare aanbod in het buitenland (zoals hooggeschoolde specialisten) of om lage kosten, of om specifieke knowhow? Met name de mogelijkheid om kosten te besparen is de laatste jaren de belangrijkste reden voor offshoring geweest. Indien buitenlands personeel voor langere tijd in Nederland moet werken, zijn werkvergunningen nodig. In dat geval kan het verstandig zijn om met de nieuwe EU-landen in Midden-Europa samen

te werken. Als het gaat om de alleraagste tarieven, dan kan gekeken worden naar de meer verder gelegen landen – wellicht moet dan zelfs de farshore optie onderzocht worden. In gebieden buiten de hoofdstad liggen de kosten altijd lager: dus niet Boekarest, maar Cluj of Brasov; niet Buda-pest maar Debrecen; niet Warschau maar Krakow. De toegang tot vakbekwame resources zorgt er vaak voor dat bedrijven zich vestigen in geografische clusters. Het blijkt dat in zulke clusters, met universiteiten en research centra, de beste mensen te vinden zijn. Ook is de infrastructuur er vaak beter, zoals in de vorm van moderne IT-parken.

### Landen en hun specialiteiten

Hoe staat het met landenspecialisatie? Is er op nearshore gebied ook zoiets als wat Frankrijk is voor wijn, Japan voor auto's en Zwitserland voor chocolade? Dat is op IT-gebied veel minder het geval. De meeste nearshore landen beschikken over goed gekwalificeerde mensen, maar bieden vooral algemene vaardigheden aan. Als een Nederlands bedrijf bepaalde IT-kennis zoekt, dan is die meestal wel ergens nearshore te vinden, maar het zal geen specifieke eigenschap van een enkel land zijn. Omdat de meeste IT-aanbieders in Midden- en Oost-Europa relatief klein van omvang zijn, bestaat de kans dat niet alle benodigde kennis en ervaring binnen één bedrijf aanwezig is. Een van de criteria bij de locatiekeuze is het landenrisico. Offshoring gaat vaak naar landen die minder stabiel zijn. Er bestaat dan het risico van oorlog, onrust of een valutacrisis, et cetera. Denk hierbij aan de burgeroorlog in voormalig Joegoslavië, of de recente politieke spanningen in Wit-Rusland of de Oekraïne. Instabiliteit kan de continuïteit van bedrijven in gevaar brengen. Grotere gebruikers doen daarom aan geografische risicospreiding en zullen IT-activiteiten in verschillende landen ontplooiën.


## Voorkeuren

Behalve deze zakelijke redenen spelen ook persoonlijke voorkeuren een belangrijke, en soms onderschatte, rol. De slogan van het eiland Malta, een opkomende nearshore bestemming, luidt niet ten onrechte: 'Malta: Sun, Sea and Software'. 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. Het belang van deze factoren verschilt natuurlijk per bedrijf dat offshoring overweegt. Sommige onderzoeksbureaus publiceren ter ondersteuning van de beslissing regelmatig ranglijsten. Een voorbeeld van een classificatie van offshore landen is A.T. Kearney's

Location Attractiveness Index. Eén van de toplanden hierin is Tsjechië.

## Conclusie

Offshoring staat momenteel bij veel bedrijven bovenaan de agenda. Nederland laat momenteel al in een groot aantal landen IT-activiteiten uitvoeren, en hierbij groeit de belangstelling voor nearshore sourcing. De landen in Midden- en Oost-Europa hebben enkele specifieke voordelen, zoals de korte afstand tot Nederland en de minder grote invloed van cultuurverschillen. Voor bepaalde bedrijven zal nearshoring daarom de voorkeur krijgen boven farshoring naar landen in bijvoorbeeld Azië. Voor elk bedrijf dat offshoring overweegt zijn de keuzecriteria echter verschillend. De landenkeuze moet daarom voldoende aandacht krijgen, en moet in principe voorafgaan aan de selectie van de dienstverlener. Het uitvoeren van offshore projecten, zowel nearshore als

farshore, is altijd lastig, en een zorgvuldige landenkeuze is daarom één van de activiteiten die tijdens de offshore journey verricht moeten worden. 

## Noten

[1] Dochteronderneming - eigen vestiging in het buitenland, kent vaak Nederlands management en heeft lokale medewerkers in dienst.

## Literatuur

- Abbot, P. en Carmel, E., Configurations of Global Software Development: Offshoring versus Nearshore. ICSE 2006 conference, Shanghai, China
- A.T. Kearney (2004). Making Offshore Decisions. Research report
- Carmel, E., Global Software Teams. Collaborating across borders and time zones, Prentice Hall, 1999.
- Tjia, P., en Carmel, E., Offshoring Information Technology - Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce. Cambridge University Press, 2006: <http://www.gpic.nl/booktoc.pdf>

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