

Voor velen staat offshoring gelijk aan de offshoringcentra van India. Duizenden goed opgeleide Indiërs die voor een relatief laag salaris de ICT-werkzaamheden uitvoeren die tot een paar jaar geleden nog het domein van de gespecialiseerde Westerse ondernemingen waren. Hoewel India nog steeds het centrum voor de offshoring-industrie is, werkt de markt aan een vernieuwd spoorboekje voor het internationale ICT-werk. Andere landen, vaak dichterbij dan India, komen steeds nadrukkelijker in beeld.

Tekst: Christoph Linke

Op zoek naar de juiste balans in outsourcing

Je kunt niet al het werk laten uitvoeren in India,” zegt Jitka Beukenkamp, managing director Global Service Delivery Nederland van LogicaCMG. “De balans moet de juiste zijn. Voor sommige complexe of vernieuwende werkzaamheden is het juist nodig heel dicht bij de klant te zijn. Je moet er makkelijk over de vloer kunnen komen.” Beukenkamp stelt dat de klantenrelatie in dergelijke situaties van nog groter belang dan normaal is: “Je moet de klant goed kennen om hem goed te kunnen helpen.”

Een Westerse bierbrouwer die een geheel nieuw ICT-systeem voor de brouwerijen wil implementeren, heeft bijvoorbeeld de behoefte om de ICT-dienstverlening dicht in de buurt te hebben om snel te kunnen schakelen zodra zich problemen voordoen. Bij een leverancier in een andere tijdszone kan dat tot vervelende vertragingen leiden. “Voor een opdrachtgever is het essentieel dat de controle op de processen gehandhaafd blijft.”

Op naar blended sourcing?

Toch zal ook de brouwer graag de kosten onder controle willen houden.

Volgens Beukenkamp is dan een combinatie van onshoring, offshoring en nearshoring een uitkomst. “Dan gaat het om landen die dichterbij de Europese opdrachtgever, letterlijk geografisch, liggen. Ik heb het dan over landen als Portugal, Tsjechië, Marokko en Oekraïne.” Deze landen zijn aantrekkelijk vanwege de lage lonen, maar ook vanwege de kennis van taal en cultuur. In Marokko is een groot aantal medewerkers werkzaam die klanten in Frankrijk bedienen. Dankzij de kennis van de Franse taal die veel



Jitka Beukenkamp

Marokkanen machtig zijn als gevolg van de Franse overheersing in de vorige eeuw. In Tsjechië speelt het hoge opleidingsniveau een belangrijke rol. “Maar ook in Oekraïne zijn de culturele waarden en het opleidingsniveau vergelijkbaar met die van het Westen. De werknemers daar begrijpen snel wat van hen verwacht wordt.” Toch is ook een andere tijdzone niet altijd een onoverkomelijk bezwaar. LogicaCMG heeft sinds enige tijd een vestiging in de Filippijnse hoofdstad Manilla: “Daar zijn veel goed opgeleide mensen die veel van bijvoorbeeld SAP en HR afweten. Ook spreken zij erg goed Engels en zijn ze goed vertrouwd met de Westerse culturele waarden.”

India exit?

Betekent dat dat India heeft afgedaan als offshoring-land? “Absoluut niet,” bezweert Beukenkamp, “in India kunnen wij veel werk goed afleveren. Het werk dat naar India zal vloeien zal zeker blijven groeien in de komende jaren. Het gaat er echter om dat wij als ICT-dienstverlener de klant de beste oplossing voor zijn probleem of vraag kunnen bieden. Het antwoord is niet altijd uitsluitend in India te vinden. Soms gaat het om een mix van 10 procent in Nederland, 20 procent Oekraïne en de rest India, bijvoorbeeld. De balans is van groot belang en geeft de doorslag.”

Deze aanpak noemt Beukenkamp het ‘blended model’, een gemengde aanpak. “Uit onze gesprekken met klanten wordt ons steeds meer duidelijk

dat daar behoefte aan is. Bij de grote klanten uit de top-50 van Nederland, neemt de kennis over offshoring-modellen ook steeds meer toe. ICT-managers, de CIO’s maar ook leden van de raden van bestuur volgen de outsourcing-trends nauwgezet. Daar weten ze heel goed waar ze het over hebben.” De beslissing om tot offshoring over te gaan wordt doorgaans bepaald door vier factoren, aldus Beukenkamp. “Kosten, continuïteit, kwaliteit en beveiliging. De aanpak verschilt uiteraard van klant tot klant en van sector tot sector. Kennis van de markten is daarbij essentieel.”

Financials koploper

Wat outsourcing betreft loopt de financiële sector voorop. Banken en verzekeraars zijn al een paar jaar geleden begonnen met het outsourcen van werkzaamheden. ING, Aegon en ABN Amro zijn aansprekende voorbeelden. Een deel van de outsourcing wordt in Nederland verzorgd, maar ook in India vinden processen van banken en verzekeraars plaats.

In andere sectoren is het beeld minder eenduidig. “In de industrie, distributie en transport is het beeld gemengd. Een aantal grote, wereldwijde ondernemingen heeft al grote stappen op dit terrein genomen. Maar er zijn nog veel relatief kleinere bedrijven die nog een begin moeten maken. Bij de overheid lopen de opdrachtgevers minder hard van stapel. De overheid heeft vaker dan het

bedrijfsleven met veiligheidsaspecten te maken. Offshoring naar India ligt daar niet altijd meteen voor de hand. Maar het kan wel,” stelt Beukenkamp.

Met LogicaCMG naar Siberië

Voor Beukenkamp staat vast dat nearshoring naast het alom bekende offshoring een vaste plaats zal innemen in de offshoringstrategie. “Alle grote ICT-dienstverleners zijn er mee bezig,” zo stelt ze. Ook Indiase partijen zijn afgestapt van het idee om al het werk in eigen land uit te voeren. De salarissen van de Indiase ICT’ers zijn weliswaar lager dan in het Westen maar de loonstijgingen zorgen voor steeds meer druk op de marges. De Indiase concurrentie heeft al vestigingen geopend in landen als Mexico, Brazilië en Argentinië. Maar ook de traditionele westerse dienstverleners bieden tegenwoordig meer smaken dan onen offshoring alleen. Daarbij gaat het vaak om concurrenten die groter zijn dan LogicaCMG. “Dat is waar,” zegt Beukenkamp, “maar dat hoeft geen voordeel voor hen te zijn. Partijen als IBM en Accenture hebben een andere bedrijfsorganisatie. Je kunt met zekerheid zeggen dat wij onze processen duidelijk flexibeler hebben ingericht. Als onze klant een vestiging in Siberië opent en wil dat wij daar leveren dan is dat binnen een paar maanden geregeld. Bij de concurrentie kan dat vaak niet of duurt het veel langer dat voor elkaar te krijgen.” 

Niet te missen: Outsource Magazine Jaarboek 2007

In de laatste maand van dit jaar verschijnt Outsource Magazine voor het eerst met een uniek Jaarboek. Met daarin, naast enkele spraakmakende interviews met opinion lea-

ders, een uitgebreid overzicht van de belangrijkste outsourcendeals in binnen- en buitenland. En een overzicht van de belangrijkste aanbieders op het gebied van outsourcing,

offshoring en consultancy. Wilt u niet ontbreken in dit bewaarnummer, neem dan contact op met Jeffrey Ploeg, jeffrey@outsource-magazine.nl.