

# De opkomst van nearshoring: afstand blijft een rol spelen

De term offshoring is in de IT-sector niet meer weg te denken. Of het nu gaat om SAP, Oracle, Java, PHP of .NET: in een groot aantal lagelonenlanden zijn hoogopgeleide IT'ers beschikbaar. Deze specialisten kunnen tegen relatief lage kosten op afstand ingeschakeld worden. De belangstelling voor offshore sourcing groeit momenteel sterk in ons land.



Malta biedt meer dan IT-capaciteit alleen

Foto: Erik Bouwer

Tekst: Paul Tjia

**H**et internationaal laten uitvoeren van IT-projecten biedt veel voordelen maar is ook een complexe manier van werken die goed moet worden voorbereid. De grote geografische afstand stelt hoge eisen aan de samenwerking en de communicatie. Ook moeten we leren omgaan met de verschillen in tijd, taal en cultuur. Dit geldt zeker voor India, de belangrijkste offshore bestemming, vanwege de afstand ook wel aangeduid als 'farshore' bestemming. De laatste jaren komen we steeds meer landen en dienstverleners tegen die wel de voordelen van offshoring aanbieden (met name het kostenvoordeel), maar waarbij de nadelen van de afstand minder aanwezig zijn. Deze 'nearshore' aanbieders vinden wij vooral in Midden- en Oost-Europa, en deze bestemmingen krijgen de laatste jaren steeds meer aandacht. Het gaat hierbij om een groot aantal landen, waaronder Rusland, Oekraïne, Wit-Rusland, Polen, Tsjechië, Hongarije, Slowakije, Roemenië, Bulgarije, Servië, Estland, Litouwen, Letland en Malta. Het lijkt er op dat in de moderne 'virtuele wereld' afstand toch nog steeds een belangrijke rol speelt.

## Ontwikkelingen in nearshoring

Op de eerste plaats zien we een groeiende nearshore interesse bij kleinere en middelgrote Nederlandse IT-bedrijven. Terwijl de grote Nederlandse IT-ondernemingen vooral voor India kiezen, is dat bij de kleinere offshore gebruikers zeker niet het geval: zij kiezen veel vaker voor Midden- en Oost-Europa. Sommige grote IT-dienstverleners zijn ook al actief in nearshore landen. Zo biedt Capgemini BPO-diensten aan vanuit Krakow (Polen), en heeft Getronics PinkRocade een Global Service Center in Boedapest.

Bij nearshoring worden veelal eigen dochterondernemingen opgericht en gaat het minder om uitbesteden naar lokale dienstverleners. Dit betekent

ook dat de lokale IT-bedrijven uit Midden- en Oost-Europa in ons land veel minder zichtbaar zijn dan de Indiase providers, die vanwege hun zelfstandige activiteiten veel naamsbekendheid hebben opgebouwd. Mede hierdoor blijft de kennis over de vele nearshore bestemmingen nog relatief beperkt. De keuze voor een bepaald land blijkt daarom vaak arbitrair te zijn: voor hetzelfde geld had het Nederlandse bedrijf in plaats van voor een vestiging in Roemenië, voor Bulgarije kunnen kiezen. De nearshore dienstverleners, die zelf ook veel minder groot zijn dan hun Indiase concurrenten, hebben weinig eigen marketingkantoren in Nederland. Een uitzondering is Crimsonwing uit Malta, dat niet alleen een eigen vestiging in ons land heeft, maar kortgeleden zelfs het Nederlandse Promentum overnam.

## Nieuwe landen

Deze relatieve onbekendheid neemt niet weg dat het aantal nearshore bestemmingen gestadig blijft toenemen; het nieuwste land hierbij is Marokko. Verschillende Nederlanders van Marokkaanse afkomst zijn daar momenteel met start-ups bezig,

zij de Nederlandse taal en cultuur goed beheersen.

## Turkije succesformule klantcontact

Hierbij volgt Marokko het voorbeeld van Turkije, dat al enkele jaren geleden begonnen is met het aanbieden van Nederlandstalige diensten op het gebied van contactcenters. Uitgevoerd door teruggekeerde Turken, die vloeiend Nederlands spreken, vanuit locaties in onder meer Istanbul en Antalya. Kortgeleden zijn ook de eerste initiatieven op het gebied van de offshore softwareontwikkeling van start gegaan. Hoewel Turkije zeker niet het goedkoopste nearshore land is, is de beschikbaarheid van technici op HBO en academisch niveau erg groot. Ook de snel groeiende lokale markt is veelbelovend voor Nederlandse IT-dienstverleners.

Binnen het groeiende aanbod van nearshore bestemmingen zien we wel een trend richting goedkopere locaties. Dit kan binnen een bepaald land zijn, bijvoorbeeld door zich niet meer in de hoofdstad, maar in een provincieplaats (in plaats van Boedapest nu Debrecen, of van Boekarest

Het lijkt er op dat in de moderne 'virtuele wereld' afstand toch nog steeds een belangrijke rol speelt.

zowel op het gebied van IT als van multilingual contactcenter- en BPO-diensten (waaronder salarisadministratie). De focus ligt vooral op Tanger in het noorden van Marokko, een stad met een zeer sterke economische groei. Tanger is vanuit Amsterdam binnen tweeënehalf uur bereikbaar, en de lokale overheid biedt buitenlandse bedrijven grote fiscale voordelen. Het is ook een levendige stad, met de grootste haven van Afrika in aanbouw. Het personeel is meertalig: Arabisch, Frans, Spaans, Engels en Berbers. Plus Nederlands (door remigranten en studenten), en het voordeel van deze mensen is dat

naar Cluj). Dit kan ook betekenen: niet meer kiezen voor Midden-Europa, maar voor Oost-Europa (in plaats van Hongarije naar Wit-Rusland of Oekraïne).

## Het probleem van afstand – en de voordelen van nearshoring

Het begrip 'afstand' kan in de context van offshoring meerdere dimensies hebben. De specifieke voordelen van nearshoring hierbij, vergeleken met farshoring, hebben onder meer betrekking op:

- De geografische afstand: de nearshore locatie is veel minder ver weg

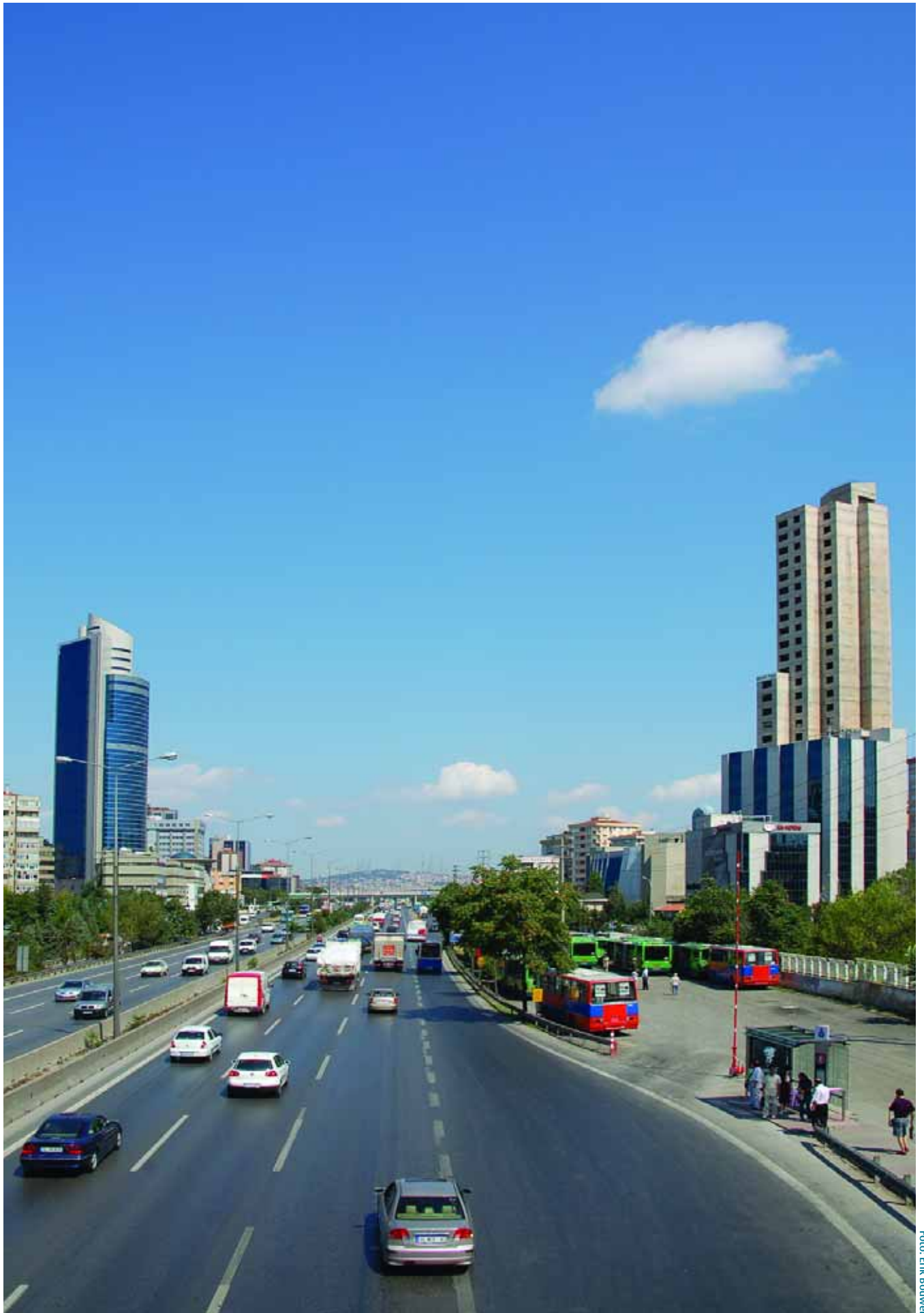


Foto: Erik Bouwer

Turkije aantrekkelijk voor contactcenters, Marokko volgt


gelegen dan een land zoals India en vereist beduidend minder reistijd om het te bereiken. Meestal wordt hiervoor een grens van 3 tot 4 vliegen gebruikt. De voordelen van zo'n kortere afstand zijn duidelijk, want internationale samenwerking vereist regelmatig persoonlijk contact. Een reis naar India duurt meestal meerdere dagen. Naar Malta reizen is niet alleen veel goedkoper; het is ook 's ochtends heen, 's avonds terug.

- Een andere afstand is die in de tijd: er is veel minder tijdsverschil met een nearshore land, dan met bijvoorbeeld China of de Filipijnen. Het tijdsverschil met Midden- of Oost-Europa bedraagt hooguit enkele uren, en soms is het zelfs mogelijk

kelijk naar Nederland reizen, of zich hier vestigen. Voor Indiase IT-ers is een lastige en tijdrovende visum-procedure nodig.

### Nearshoring: een beheerst proces voorkomt teleurstellingen

De keuze voor Midden- en Oost-Europa biedt daarom specifieke voordelen. Het laten verrichten van nearshore projecten blijft echter gecompliceerd omdat we te maken krijgen met teams op afstand. Ook het werken met een nearshore team is niet eenvoudig en dit geldt zeker voor ondernemingen die nog niet eerder ervaringen met offshoring hebben opgedaan. Het is daarom raadzaam om ook tijdens een 'near-

enige offshore bestemming. De laatste jaren groeit de IT-samenwerking met Midden- en Oost-Europa, vooral onder kleinere en middelgrote IT-bedrijven. Het lijkt er op dat in de moderne 'virtuele wereld' afstand toch nog steeds een belangrijke rol speelt. De voordelen van nearshoring zijn onder meer een kortere geografische afstand, weinig tijdsverschil en minder cultuurverschillen. Het laten uitvoeren van offshore projecten, of het nu farshore of nearshore gebeurt, blijft echter altijd lastig omdat we te maken hebben met teams op afstand. Dit betekent dat er extra aandacht gegeven moet worden aan het managen van de projecten. Ook nearshoring stelt hoge eisen aan de samenwerking en de communicatie, en het vraagt veel coördinatie en managementaandacht. 

Ook nearshoring stelt hoge eisen aan de samenwerking en de communicatie, en het vraagt veel coördinatie...

om in dezelfde tijdzone actief te zijn. Dit is ook de reden dat zelfs Zuid-Afrika zich als nearshore locatie positioneert.

- Cultuurverschillen kunnen ook een afstand geven. De manier van zaken doen en van communicatie is in de nearshore landen echter niet zo heel veel verschillend met de onze. India daarentegen kent een groot cultuurverschil, en het volgen van gespecialiseerde cultuurtrainingen moet bij samenwerking met zo'n land eigenlijk verplicht worden gesteld. De cultuurverschillen die er met Midden- en Oost-Europa zijn, zijn veel makkelijker te managen.
- Een andere afstand kan er met de taal zijn. Een voordeel van nearshore relocations is dat er talen gesproken die in Azië minder makkelijk voorhanden zijn. In Hongarije, Turkije en Tsjechië zijn BPO-centra opgericht waar administratieve en financiële werkzaamheden zelfs in het in Nederlands uitgevoerd worden.
- Ook op politiek of economisch gebied kan er afstand zijn. Medewerkers uit de nieuwe EU-landen (Midden-Europa) kunnen echter gemak-

shore journey' een gestructureerde aanpak te gebruiken, en hiervoor voldoende voorbereidingstijd te nemen. Dit betekent dat planmatig gewerkt moet worden, waarbij eerst een offshore sourcingstrategie bepaald wordt, met een goede businesscase. Deze businesscase dient rekening te houden met reiskosten, vertaalkosten, extra overhead en training, en data-communicatie. Probeer om niet alleen een kostenvoordeel te behalen, maar onderzoek ook de kansen op het gebied van productiviteit, kwaliteit van personeel of innovatie. Bepaald moet worden wat wel (en wat niet) geschikt is om in het buitenland te laten doen. En welke leverancier, uit welk land, is het meest geschikt voor het specifieke sourcingvraagstuk? Na de due diligence fase en de contractering kan de offshore transitie plaatsvinden. Hierbij moet specifieke aandacht gegeven worden aan de kennisoverdracht en de juiste communicatiestructuren.

### Conclusie

De belangstelling voor offshoring stijgt momenteel sterk, en het ver weg gelegen India is al lang niet meer de

#### Literatuur

- Abbot, P. en Carmel, E., *Why 'nearshore' means that distance matters*. Communications of the ACM, Vol. 50. No.10, October 2007
- Carmel, E., *Global Software Teams. Collaborating across borders and time zones*, Prentice Hall, 1999.
- Tjia, P., *Nearshoring: het benutten van kansen dichtbij huis*. In: Outsource Magazine, nr.4, 2006
- Tjia, P. en Poot, M., *Zeven stappen naar succesvolle offshore uitbesteding*. In: informatie, juli/augustus 2007
- Tjia, P., en Carmel, E., *Offshoring Information Technology - Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*. Cambridge University Press, 2007: <http://www.gpic.nl/booktoc.pdf>
- Vries, de F., en Tjia, P., *Offshore-uitbestedingen maken regie veel duurder*. In: Automatisering Gids, 23 februari 2007

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