



thema

De OTR Group publiceerde kort voor het ter perse gaan van dit nummer een onderzoek over het outsourcen van IT-arbeid naar lagelonenlanden. In het rapport wordt met name aandacht besteed aan applicatieontwikkeling, waardoor het voor Software Release Magazine extra interessant was. Erik J. Mescher, Group Commercial Manager van OTR lichtte in een gesprek na het maken van de coverfoto het rapport nog kort toe.

Offshoring aanzienlijk risico

OTR-rapport zet bekende en minder aspecten op een rij

Mescher: 'Het gevaar is dat het besluit om IT-arbeid te offshoren te lichtvaardig genomen wordt. De mogelijke besparingen springen meteen in het oog, terwijl andere aspecten onderbelicht dreigen te blijven. In het rapport noemen we negen aspecten die samen een risicoprofiel opleveren. Dat kan in de loop van de tijd toenemen tot een onacceptabel niveau. Afgezien daarvan zijn er kosten verbonden aan het verkleinen van die risico's. De besparingen zijn na aftrek van die kosten dan ook aanzienlijk geringer.

Een voorbeeld van zo'n risico: intellectueel eigendom wordt in sommige landen veel minder serieus genomen dan hier. Een ander punt dat vaak over het hoofd gezien wordt, is dat een eenmaal genomen beslissing om te gaan offshoren vaak niet of alleen met de grootste moeite terug te draaien is. Medewerkers zijn ergens anders werkzaam, soms ook op een ander gebied, waardoor de vakkennis verloren gaat. Dat kan zelfs opgaan voor een hele regio. Daarnaast dienen de stijgende loonkosten in de offshore regio in overweging genomen te worden. Ook zijn de kosten voor het begeleidingsproces - dat overigens van cruciaal belang is - niet onaanzienlijk. Het idee dat offshore-landen een eenvoudig aan te spreken reservoir van goedkope goed opgeleide arbeidskrachten vormen, is dus van een bedrieglijke eenvoud. Zonder een zeer grondige analyse van de situatie vormt offshoring een aanzienlijk risico.'

OPZET Het rapport geeft een goed beeld van de risico's en (verborgen) kosten verbonden aan offshore outsourcing. De research voor het onderzoek is gedaan in het begin van 2005. Er werden circa 250 organisaties bevraagd, waaronder mensen die van deze vorm van outsourcing

gebruik maken, leveranciers en individuele experts. Geografisch gezien concentreerde het onderzoek zich op West-Europa, te weten België, Frankrijk, Duitsland, Ierland, Nederland, Zweden en het Verenigd Koninkrijk, en de Verenigde Staten. Dat laatste land heeft ook de meeste ervaring met offshore. Bij de offshore gebieden nam India verreweg de belangrijkste positie in. De onderzoekers kwamen snel tot de conclusie dat het enorme aanbod aan cijfers pas bij nadere analyse zijn geheimen prijs gaf.

VOORDELEN EN RISICO'S Al eerder toonden onderzoeksrapporten aan dat de mogelijke kostenbesparingen en hogere opbrengsten voor IT-bedrijven de belangrijkste motivaties zijn om tot offshore en nearshore outsourcing over te gaan. Zo zijn de loonkosten aanzienlijk lager dan in de hoogontwikkelde Europese landen. In offshore en nearshore gebieden is een groot reservoir aan geschoolde arbeidskrachten beschikbaar dat de aantallen in de genoemde Europese landen fors overtreft. In veel Europese staten met lagere arbeidskosten is het aantal mensen dat in de ICT werkzaam is, fors gestegen. Voor veel IT-bedrijven lijken besparingen via onshore outsourcing een stuk onaantrekkelijker in vergelijking met het vooruitzicht van goedkope offshore-arbeid. De resulterende tarieven zijn dan ook aanmerkelijk lager dan die onshore gerekend worden. De realiteit is bovendien, dat de infrastructuur die het Westen heeft opgebouwd om mondiale handel te kunnen bedrijven ook in omgekeerde richting kan worden gebruikt.

Desalniettemin concludeert OTR dat aan offshore outsourcing nogal wat risicofactoren zijn verbonden, die bij niet tijdige herkenning problematische vormen kunnen aannemen. De adder onder het gras is volgens

het onderzoeksbureau, dat sommige risico's pas na verloop van tijd echt goed zichtbaar worden. Zo maken de grote (fysieke) afstanden het lastiger om projecten die fout dreigen te lopen, bij te sturen. Culturele verschillen kunnen daarbij nog eens tot extra problemen leiden. Juridische kwesties krijgen een steeds gecompliceerder karakter. Beveiligingsrisico's worden beduidend hoger. Een ander ongunstig neveneffect van offshoring kan zijn, dat de 'thuis' aanwezige vakkennis langzaam maar zeker vermindert. Ook het beeld van onbeperkte toegang tot een goedkoop leger hoogopgeleide werknemers is niet reëel. De verwachting is dat het aanbod aan offshore-arbeid mogelijk in 2006 al de vraag zal overtreffen, wat weer zal leiden tot stijgende loonkosten.

Offshore-prijzen kunnen op de korte termijn stijgen. Als de overgangsfase slecht wordt uitgevoerd, kunnen gaandeweg bovendien allerlei verborgen kosten zichtbaar worden. Niet in de laatste plaats zijn aan sommige offshore locaties significante geopolitieke risico's verbonden.

KOSTEN EN OPBRENGSTEN Natuurlijk is het mogelijk om maatregelen te nemen die genoemde risico's beperken, maar die leiden vervolgens weer tot een kostenstijging. OTR kwam na het onderzoek uit op een percentage van twintig procent. Beperking van de hoeveelheid werk die offshore wordt uitgevoerd, beperkt het risico maar vermindert ook de besparingen die offshoring kan opleveren, in lijn met de eerder genoemde twintig procent. Onderzoek naar de nearshore-optie bevestigde dit niveau van extra kosten eveneens. Veel bedrijven waren verbaasd, toen ze erachter kwamen de aanvankelijke besparingen niet synchroon liepen met de verschillen in arbeidskosten. De kosten voor risicobeperking konden opvallend genoeg niet echt worden vastgesteld met pilot-projecten.

Toch heeft een eenvoudige analyse, zoals OTR die heeft uitgevoerd, aangetoond dat het mogelijk is om via offshore outsourcing tot dertig procent hogere opbrengsten te realiseren. Het OTR-onderzoek liet een gemiddelde daling van de basiskosten met vijftig procent zien, tot zo'n 35% besparingen op de totale kosten. Outsourcers met mogelijkheden voor offshore konden vaak non-stop draaien en hadden ook lagere ontwikkelkosten. Veel van de ondervraagde bedrijven rapporteerden dat projecten vijftig procent sneller afgerond worden tegen dezelfde kosten. OTR waarschuwt dat voor een dergelijk hoog rendement nauwkeurig management vereist is; simplistische benaderingen zullen al snel tot teleurstellingen leiden. Over het algemeen genereert outsourcing naast hogere opbrengsten ook een betere cashflow.

CONCLUSIE Het is prettig om kennis te nemen van een rapport dat duidelijk maakt dat de winsten die door offshoring te behalen zijn, niet los gezien mogen worden van een flink aantal risico's. Zo werd kort na ontvangst van het rapport bekend dat medewerkers van een callcenter in India Britse bankrekeninghouders een paar miljoen pond afhandig gemaakt hebben, gebruik-

'Intellectueel eigendom wordt in sommige landen veel minder serieus genomen dan hier'

makend van gebruikersnamen en wachtwoorden die ze hun 'cliënten' in supportgesprekken ontfutseld hebben. Niet alleen IT-werk levert dus een extreem hoge winst op bij export naar onze streken: het loon van criminele offshore-arbeid is zo mogelijk nog hoger. Geruchten over Nederlandse banken die van plan zijn het onderhoud van hun mainframe(-applicaties) naar Rusland uit te besteden, stemmen in dit licht bezien dan ook niet echt vrolijk, gezien de verstrengeling van maffia- en andere economische activiteiten in dat land. Voor zover de risico's betrekking hebben op het proces van softwareontwikkeling zijn ze echter voor een groot deel te vermijden; zie ook de artikelen op pagina x en y.

Dat aan risicovermijding ook kosten verbonden zijn, lijkt ook een belangrijke constatering, net als die dat de loonkosten in de offshore-landen spoedig zullen gaan stijgen. Het is ook van groot belang te beseffen dat de weg terug vaak zeer moeilijk, zo niet onmogelijk is. Ten slotte dient vermeld te worden dat bij veel van de hierboven genoemde afwegingen het niet gaat om bedrijven die een dépendance in offshore landen beginnen. In dat geval is het eenvoudiger om de processen te sturen en risico's te verkleinen, de afweging valt dan dus anders uit. Een dergelijk proces is echter alleen mogelijk wanneer IT je core business is en je een behoorlijk grote partij bent. Voor Ron 'onthoudt die uitdrukking: ontwikkelingslanden' Tolido van Capgemini zal het dus lonend zijn, maar voor een kleinere partij niet. Al met al blijft het in veel gevallen de vraag, of met efficiëntere manieren om software te ontwikkelen op middellange termijn niet veel meer winst te behalen valt dan met offshoring. In de komende nummers van Software Release Magazine hopen we die vraag nader te kunnen beantwoorden.

Meer informatie via: www.otr-nl.com.

Dré de Man en Vincent Hoogendijk