

SOURCING

IN OR OUT?

Stijgende lonen, dure brandstof, hoge inflatie en een wereldwijde crisis teisteren het Aziatische lagelonenwalhalla. Hoe raakt dit Nederlandse bedrijven? Moeten callcenters in India worden opgedoekt of moeten we ze lekker laten zitten?

"De vraag óf bedrijven nog moeten outsourcen is fundamenteel verkeerd. Het is geen keuze, maar pure noodzaak." Aan het woord is Paul Cornelisse, principal consultant op het gebied van sourcing bij EquaTerra, een van oorsprong Brits bedrijf dat bedrijven begeleidt bij wereldwijde sourcingtrajecten van bedrijfsprocessen als IT, human resource, finance en procurement.

Onlangs publiceerde Amerikaanse consultancybureau McKinsey een rapport waarin experts zich buigen over de vraag of outsourcing – gedefinieerd als 'het overplaatsen van productie van goederen naar lagelonenlanden' – nog rendabel is. Door de schommelende olieprijs, dure vrachttarieven en stijgende lonen in de productielanden vlakken de comparatieve voordelen van de traditionele outsourcinglanden in hoog tempo af, stelt het rapport. Bovendien neemt de westerse vraag naar goederen, in de greep van

de kredietcrisis, af. Angsten worden door het rapport bevestigd: het dichter bij huis zoeken – *near shore* – is tegenwoordig vaak goedkoper. 'Het is tijd om te herevalueren hoe voordelig overzeese productie nog is', raden de consultants van McKinsey aan.

BusinessWeek scheen zijn licht op de toekomst van India als uitvalsbasis voor IT. In grote mate afhankelijk van financiële dienstverleners, is deze tak in deze tijd 'zeer kwetsbaar', schrijft het Amerikaanse zakenblad. Outsourcing en offshoring liggen onder vuur. Betekent dit het einde van de callcenters in Bangalore en de fabrieken in Guangzhou?

Cornelisse is eerder hoopvol dan pessimistisch. "Het klopt dat bepaalde outsourcingvoordelen lijden onder de huidige economische ontwikkelingen. Maar offshoren is slechts één onderdeel van outsourcing." Het verschil is dat bij outsourcing van productie de transportkosten een rol spelen, bij offshoring van bijvoorbeeld IT niet. "Daardoor blijft de meerwaarde van outsourcing als geheel onverminderd geldig. Nu de druk op de markt almaar groter wordt, is de keuze nog belangrijker: welke activiteiten voer ik zelf uit en welke laat ik uitvoeren door anderen? Om die focus scherp

te blijven stellen, is outsourcing van niet-kernactiviteiten vaak noodzakelijk. Het gaat om de waarde die je levert aan je product of dienst om beter te zijn dan de concurrentie. Een chemiebedrijf haalt de waarde niet uit het zelf leveren van IT-diensten of simpele HR-handelingen, maar wel uit het ontwikkelen van nieuwe voedingsmiddelen. Zo simpel is het."

GLOBAL SOURCING

Outsourcing werd aan het eind van de jaren negentig een populaire bedrijfsstrategie. Westerse ondernemers besteedden (een deel van) hun productie uit aan bedrijven in lagelonenlanden, vooral in Azië. De kerntaak, corebusiness, bleef in het Westen, de niet-kerntaken vonden elders plaats. Callcenters, fabrieken en backoffices in Zuidoost-Azië stonden in direct contact met de hoofdkantoren in Vancouver, Venlo en Verona.

De rationale achter de overzeese expeditie? Kostenbesparing door schaalvergroting om zo goedkoop mogelijk te kunnen produceren. Cornelisse: "Die tijd is voorbij. Outsourcing begon als hype, maar is inmiddels onderdeel van een professi-

onele bedrijfsvoering geworden. Kostenbesparing is niet meer de belangrijkste motivatie. Dat beeld past goed in de wereld van *global sourcing* waarin we leven." Het argument om buiten de eigen landsgrenzen te zoeken wordt steeds meer gestuurd door het tekort aan juiste arbeidskrachten. Activiteiten daar laten uitvoeren waar op dat moment de juiste kennis en kwaliteit tegen de beste prijs aanwezig zijn, dat kan in India, China of Brazilië maar ook dichterbij huis."

Bedrijven blijven volop outsourcen, zegt Cornelisse. In het jaarlijkse Outsourcing Performance-onderzoek dat EquaTerra samen met onderzoeksbureau Giarte uitvoert wordt deze groei ook dit jaar weer bevestigd. Het bedrijf telt zo'n 250 Nederlandse bedrijven die voor ruim 3,5 miljard euro per jaar aan IT outsourcen. De laatste jaren is die waarde alleen maar toegenomen (zie grafiek). "Bij een economische teruggang zoals nu, focus je je op je kernproduct, en op niets anders. Je hebt immers niet genoeg geld om aan iets anders te besteden. Het schip rechthouden en boven water blijven, is het motto. Het is zeker niet het moment om je ineens zelf weer op de uitbestede taken te richten."

NEDERLAND ZORGELOOS

Wat gaat de economische crisis betekenen voor Nederlandse bedrijven met offshorevertakkingen in het buitenland? Cornelisse kijkt peinzend. "Op die vraag moet ik het antwoord grotendeels schuldig blijven. Deze situatie heeft niemand eerder meegemaakt. Dat de impact van de crisis op de situatie extreem groot is, is duidelijk. De crisis schudt het leveranciersveld, maar ook het klantenveld op. Beursgenoteerd, niet-beursgenoteerd of private equity: iedereen is heel

kritisch het begrip 'waarde' aan het analyseren en weegt zorgvuldig af waaraan men het geld uitgeeft. Rendement in outsourcingdeals is in, opportunisme is uit. Een deal moet snel een positieve ebitda en een extra cashflow opleveren. Leveranciers kunnen, meer dan vroeger, voor verrassingen komen te staan."

Nederland heeft, zelfs na het Fortis-debacle, geen slechte kaarten in handen. "De werkloosheid in ons land is nog nooit zo laag geweest en daalt nog steeds. De inflatie is relatief beschouwd laag en er is een grote druk op de juiste IT-resources. Leveranciers en klant zijn tot elkaar veroordeeld." Bedrijven blijven onverminderd outsourcen. "Om ons heen stort de wereld in, maar de Nederlandse portefeuille draait nog steeds goed", zegt Cornelisse. "Naast heraanbestedingen, worden ook veel nieuwe aanbestedingen gedaan, de groei is er nog lang niet uit."

Zijn er bedrijven die rond deze tijd hun outsourcecontracten verbreken? Cornelisse schudt zijn hoofd: "Heel weinig, misschien slechts op onderdelen. Sourcen is en blijft een onvermijdelijk onderdeel van de veranderende wereld. Klanten zullen wel scherper op de kostenas-

pecten van hun contracten gaan letten en waar mogelijk gebruik maken van het tijdelijk verminderen van de hoeveelheid afgenomen diensten. Men benut de flexibiliteit in het contract. Investeringsprojecten die niet direct rendement opleveren zullen even worden opgeschort. Maar door nu ineens backoffices in India te gaan opdoeken, gooi je als bedrijf je eigen glazen in."

Hoe zit dat voor bedrijven die niet de IT, maar de productie naar het Oosten hebben verplaatst, de outsourcers pur sang? Zij zijn het die de hoge olieprijs, inflatie en stijgende lonen echt voelen. "Dat opkomende economieën te maken hebben met stijgende lonen, hoge inflatie en andere economische conjuncturen is juist voordelig", zegt Philips-woordvoerder Joon Knapen. "Het betekent dat zich daar een middenklasse ontwikkelt en daarmee ook de afzetmarkt." Dat de productie duurder wordt, weegt niet op tegen het profijt dat een bedrijf als Philips heeft van de stijgende consumptie in deze landen. "Het loont nog steeds om de business offshore uit te bouwen." Crisis of geen crisis.

'EERST WAS OUTSOURCEN EEN HYPE. NU IS HET PURE NOODZAAK'

Paul Cornelisse, EquaTerra

Outsourcing blijft in
contractwaarde per jaar, in mld euro's

