

Uitbesteden van werk in buitenland teleurstellend

Offshoring werkt vaak niet

Van onze verslaggevers
Wouter Keuning
Elsbeth Stoker

AMSTERDAM Het uitbesteden van werk naar lage-lonenlanden loopt in veel gevallen uit op een teleurstelling. De doelstellingen worden niet gehaald als gevolg van slechte voorbereiding of taal- en cultuurbarrières. Dat zeggen offshoredeskundigen in reactie op plannen van KPN om 5.000 banen te verplaatsen naar India.

In de jaren negentig en in het begin van dit millennium ried elke zichzelfrespecterende consultant zijn klanten aan delen van zijn activiteiten uit te besteden naar lage-lonenlanden. Die gaven daar massaal gehoor aan. De laatste jaren was het stil rond het zogeheten *offshoring*. Tot deze week: KPN-topman Eelco Blok liet weten 5000 banen te schrappen bij het telecomconcern. Bedrijven in India zouden betreffende banen beter en goedkoper kunnen uitvoeren.

De terugkeer van een trend? Volgens offshore-expert Paul Tjia is er niet echt sprake geweest van een teruggang. 'Er is minder aandacht voor geweest, juist omdat het heel normaal is geworden', zegt hij. 'De groei is als gevolg van de economische crisis echter wel gestagneerd tot en met 2010. Nu zie je het weer aantrekken.'

Hoe populair het ook mag zijn, Tjia ziet dat offshoring regelmatig mis gaat. 'Bedrijven denken: in land x



Indiase call-center in New Delhi.

Foto AFP

kunnen ze dit werk veel goedkoper doen, dus als ik mijn activiteiten daarheen verplaats, levert dat kostenbesparing op. Zo simpel is het niet.' Ook het door Blok gebruikte argument van verbeterde kwaliteit wordt vaak veel te makkelijk gebruikt, zegt Tjia. 'Dat lukt alleen als je het heel goed voorbereidt. En daarvoor zijn weer investeringen nodig, in mensen en in tijd.'

Ook hoogleraar strategisch management Henk Volberda van de Rotterdam School of Management ziet offshoring nog altijd toenemen, maar weet dat veel bedrijven hun doelstellingen niet halen. 'Uit onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innova-

tie Monitor blijkt dat 85 procent van de bedrijven die hun activiteiten uitbesteden aan andere landen niet tevreden is over de resultaten.' Hoe dat komt? 'Je hebt extra logistieke kosten, er zijn cultuurproblemen, taalproblemen, noem maar op.'

Ondanks de teleurstellingen wordt offshoring zelden teruggedraaid door Nederlandse bedrijven, zegt Han van der Zee, hoogleraar Businessstratification en IT van de Universiteit van Tilburg. 'Alleen als het gaat om klantcontact, zoals bij callcenters, zie je wel eens dat het wordt teruggehaald.' Hij wijst op pogingen om callcenterwerk uit te besteden aan landen als Zuid-Afrika en Suriname. 'Toen bleek toch dat er wel degelijk sprake was van een taalbarrière. Klantcontact moet je gewoon dicht bij huis houden.'

In de VS wordt echter al wel weer werk teruggehaald. Het gebeurt zelfs zo vaak dat het een naam heeft: *backshoring*. De topman van pinautomatenfabrikant NCR vertelde vorig jaar dat hij de productie van zijn machines terug had gehaald uit Singapore vanwege problemen met toeleveranciers, teruglopende innovatiekracht van zijn bedrijf, hoge transportkosten en stijgende lonen.

Toch denken de offshoring-deskundigen dat deze ervaringen de trend niet kunnen stoppen. 'Het aanbod is enorm', zegt Tjia. Hij noemt landen als Vietnam, Turkije en Bangladesh als nieuwe groeigebieden voor offshoring.



Van Middelkoop uit kritiek op zijn partij