

HET TRADITIONELE BUSINESSMODEL HEEFT ZIJN LANGSTE TIJD GEHAD

Lastige uitwedstrijd voor Indiase offshore ict-leveranciers

De Indiase offshore ict-outsourcingsindustrie heeft de recessie goed doorstaan. Ondanks de economische tegenspoed en de wereldwijde teruggang in de industrie, slaagden de grote Indiase spelers erin sterk te blijven groeien. Toch is er voor de internationaal opererende bedrijven een aantal grote uitdagingen op komst. Met het oog daarop stellen ze nu hun strategie bij.

Tekst: Michiel Ytsma

De grote vijf Indiase providers Tata, Infosys, Wipro, Cognizant en HCL staken afgelopen jaar veel energie in kostenreductie. Zo bezuinigden ze op loonkosten en gaven minder uit aan marketing. Daarnaast werden investeringen in bijvoorbeeld research en development tijdelijk op een laag pitje gezet. Bedrijven staken veel energie in het efficiënter maken van de bedrijfsvoering. Gartner schat daarnaast dat de Indiase ict-industrie van ruim 65 miljard dollar in 2010, zal groeien naar bijna 80 miljard dollar in 2011. Het Indiase *Department of Information Technology* verwacht vanaf 2011/2012 een jaarlijkse groei van 20 procent. Er lijkt dus geen vuiltje aan de lucht voor de offshore-outsourcingsindustrie in India. Toch is de markt aan het veranderen en de providers zijn volop in beweging.

OFFSHORING IS COMMODITY

De oorspronkelijke reden voor westerse bedrijven om hun software in India te laten ontwikkelen weet iedereen: kostenbesparing. Natuurlijk ging het daarnaast om een goede kwaliteit en de beschikbaarheid van personeel, maar deze

twee argumenten zijn prima te vertalen in financiële consequenties. India staat nog steeds op de eerste plek waar het gaat om het goedkoop produceren van applicaties. Toch krijgt India steeds meer concurrentie van een grote hoeveelheid nieuwe offshore-locaties. Met name China wint terrein, vooral door de stijgende loonkosten in India. Westerse multinationals, die in India een groeiemarkt zien, blijven er onverminderd vestigingen openen. Zo maakte Microsoft afgelopen jaar bekend dat de Indiase markt in 2011 een epicentrum van groei moet worden. Het bedrijf wil 65 nieuwe kantoren in India openen. Kortom: door de populariteit van het land neemt de druk op de arbeidsmarkt toe. Ook hebben bijna alle grote westerse ict-leveranciers tegenwoordig hun eigen captive offshorelocaties. Klanten merken dat westerse providers die ze een aantal jaren geleden de rug toekeerden nu vergelijkbaar lage prijzen aanbieden. Offshoring is dus steeds meer een commodity geworden. Zoals een analist van het onderzoeksbureau *Horses for Sources* de offshore stand van zaken omschrijft: "Everyone has that in spades. It's like asking whether your electricity provider has enough generators."

VAN UURTJE FACTUURTJE NAAR ADDED-VALUE

De OESO, Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling, vat de huidige positie van India in haar rapport *The Information and Communication Technology sector in India: Performance, growth and key challenges* bondig samen: "India has become the global front office, handling customer service calls, and back office, helping to process payments and run accounting and other computer systems". Waar klanten voorheen als ware pioniers naar het oosten trokken voor het besparen van geld, zien ze de Indiase bedrijven nu als gewone leveranciers. Bij grote outsourcingdeals worden Tata, Wipro en de andere steeds minder als aparte categorie beschouwd. Ze moeten de strijd aan met bedrijven als IBM en Capgemini. Hun strategie om deze concurrentie te overleven, verschilt weinig van die van westerse bedrijven.

Het rapport van de OESO is dan ook duidelijk over de nieuwe koers voor de komende jaren: "The current 'lift and shift' model will not continue in the long run. India needs to become one of the head offices – innovating new products and techniques or shaping major corporate strategies – and a provider of higher value added services in this changing environment". Klanten beoordelen providers op hun vermogen om meer te leveren dan de standaard service. Prijsverschillen worden immers kleiner en sowieso heeft een te grote focus op geld in het verleden meer dan eens voor teleurstellingen gezorgd.

Ritna Idnani, Chief Operating Officer van Infosys BPO, geeft in een interview met *Horses for Sources* aan welke vragen er onder klanten leven: "They want to understand how technology can influence a business outcome, 'How can we leverage technology to drive a certain outcome itself? How can that impact and influence the business profits?'"

Volgens het rapport *Outsourcing Performance 2011* van Giarte is de prioriteit van klanten het vergroten van de productiviteit door nauwere samenwerking met de serviceprovider. De vraag "Which IT activities will we outsource?" is

volgens Giarte veranderd in: "What do we want to achieve with the IT we outsource from a business perspective?"

De grote spelers in India zijn volop bezig met deze transitie. Waar het businessmodel lange tijd gebaseerd was op 'uurtje factuurtje', gaan de grote vijf zich in 2011 toeleggen op het bieden van meer toegevoegde waarde. In meer of mindere mate zijn ze allemaal bezig met de overgang naar andere klantrelaties. Een onderdeel daarvan is dat ze meer uitgaan van vaste prijzen en het betalen voor een vastgestelde output. Waar voorheen de extra kosten van een moeilijk lopend project door het tijd-materiaalmodel geheel voor rekening van de klant kwam, willen de Indiase bedrijven meer samenwerken op basis van gedeelde risico's en vertrouwen. Hierdoor ontstaan duurzamere relaties, waarmee leveranciers meer uit het bestaande klantenbestand halen. In ditzelfde kader zijn de offshore organisaties bezig met het invoeren van zelfsturende teams. Deze zijn 'dedicated' aan één klant om zo flexibel, innovatief en klantgericht te kunnen werken. Steeds meer Indiase werknemers hebben 'consultant' als functie op hun visitekaartje staan, een groot verschil met het zo bekende beeld van de onderbetaalde en zich uit de naad programmerende Indiër. Volgens het rapport van Giarte is het opbouwen van vertrouwen, het delen van risico's en het tevreden houden van alle betrokken partijen een algehele trend bij outsourcingdeals. We zien dus dat de Indiase providers meebewegen met de markt en zich als 'normale' leveranciers gaan gedragen.

UITBREIDING DIENSTENPAKKET

Het bouwen, testen en onderhouden van applicaties kunnen de Indiërs nauwelijks meer goedkoper of efficiënter uitvoeren. De marges bij dit 'simpele' werk staan onder druk. Bij de genoemde added-valuestrategie past natuurlijk ook een ander dienstenpakket. India richt zich steeds meer op bedrijfskritieke ict om zo bij haar klanten meer voet aan de grond te krijgen. Een aantal bedrijven zet in op managed services, waarbij complete bedrijfsprocessen van de klantorganisatie naar India verplaatst worden. Doel is om voor haar klanten 'onmisbaar' te worden. In sommige gevallen wordt het bedrijfsonderdeel zelfs gekocht. Zo kocht Cognizant het shared-servicecentrum van IBS, ook een Indiase serviceprovider. Cognizant blijft IBS wereldwijd vanuit dit centrum bedienen. De grote vijf willen ten slotte niet meer alleen applicaties bouwen, maar zich vooral bezighouden met volledige systeemintegratie en het aanbieden van verticale ict-BPO-producten.

Bij de toegevoegdewaardestrategie past ook de uitbreiding van het technische portfolio. Daarin verschilt een Indiase provider niet zo veel van zijn westerse evenknie. Op dit

Klanten zien de Indiase bedrijven nu als gewone leveranciers



MADE IN INDIA

De grote vijf gaan zich toeleggen op het bieden van meer toegevoegde waarde

moment is 'cloud computing' een belangrijke opkomende dienst. Bij cloud biedt een aanbieder computercapaciteit aan voor bijvoorbeeld opslag van informatie. Een bedrijf hoeft hierdoor geen ongebruikte ruimte als kostbare buffer aan te houden. Wanneer het bedrijf namelijk meer ruimte nodig heeft dan koopt het dit gewoon per eenheid in. Indiase bedrijven willen deze boot niet missen en zetten in op uitbreiding van deze diensten. HCL sloot bijvoorbeeld onlangs een partnership af met het Indiase bedrijf NetApp India om meer cloud computing aan te kunnen bieden. Naast cloud houden de Indiase spelers zich komend jaar bezig met het uitbreiden van IP-based solutions en het aanbieden van Web 2.0. Duurzaamheid doet het natuurlijk altijd goed en daarom zijn ze net als vele andere providers ook met 'groene ict' bezig.

OVERNAMESTRATEGIE

Omdat klanten nu ook dichterbij huis goedkope offshore-providers kunnen vinden, steken Indiase ict-bedrijven de komende jaren veel geld en moeite in *global delivery*. Zoals een analist van consultancybureau ValueNote het verwoordt: "Whether it's the tier 1 providers like TCS, Infosys or Wipro, or relatively smaller contenders, global reach for outsourcing providers is becoming not only the norm but a long-term competitive necessity." Ze openen vestigingen in Mexico, de Filipijnen, Thailand, Egypte en landen in Oost-Europa. Naast nearshorelevering aan Europa en de VS met alle bekende voordelen van dien, biedt dit risicospreiding. Door terroristische dreiging, ruzies met Pakistan en natuurrampen kiezen steeds meer klanten voor een India+1-strategie. Daarnaast zijn in een aantal van deze landen de loonkosten lager dan in India.

Verder past de overnamestrategie binnen de hiervoor genoemde verschuiving naar een grotere toegevoegde waarde. Indiase leveranciers richten hun pijlen op specialistische organisaties die een product of dienst aan hun portfolio kunnen toevoegen. Zo kocht Infosys het in Atlanta gevestigde McCamish Systems LLC om platform-BPO aan

te kunnen bieden. Met een dergelijke overname vergroot het Indiase bedrijf natuurlijk ook de onshore aanwezigheid in de Verenigde Staten.

LASTIGE UITWEDSTRIJD

Het traditionele Indiase businessmodel van het verhuren van goedkope programmeurs heeft zijn langste tijd gehad. Om in de toekomst succesvol te blijven, willen Indiase leveranciers nieuwe diensten aanbieden en dieper betrokken raken bij bedrijfskritische processen. De technische innovaties zijn het probleem niet, daarin heeft India zich bewezen. Daarnaast blijkt uit een onderzoek van EquiTerra dat klanten erg tevreden zijn over IT-werkzaamheden die ze aan Indiase leveranciers hebben uitbesteed. Wat ze nu al doen, doen ze dus erg goed. Maar omdat offshoring steeds meer een commodity wordt en dus prijsverschillen kleiner worden, stellen klanten meer eisen en verlangen ze diensten die hun bedrijfsproces verbeteren en hun winsten vergroten. Indiase bedrijven worden 'gewone' providers. Ze bewegen daarom mee met de algemene trends.

Kan India daadwerkelijk toegevoegde waarde bieden waar het gaat om duurzame en structurele uitbesteding van complete processen? Westerse multinationals hebben hiermee vaak meer ervaring, kampen minder met cultuurverschillen en zitten om de hoek. De Indiase providers proberen dit te ondervangen door het verkleinen van hun achterstand in onshore aanwezigheid. Maar in deze veranderende markt lijken de Indiase providers dus strategisch te moeten kiezen voor een lastige uitwedstrijd. Of een provider hierin staande blijft, hangt dus meer dan ooit af van de mate waarin deze kan meekomen met het spel van de tegenstander.

Michiel Ytsma is freelance journalist.

BRONNEN

Oeso, *The information and communication technology sector in India: Performance, growth and key challenges*, www.oecd.org.

Forrester, *A strategic review of the top five offshore vendors*, www.forrester.com.

Giarte, *Outsourcing Performance 2011*, www.giarte.com.

www.computerweekly.com

www.business-standard.com

www.indiatimes.com

www.nasscom.in

www.horsesforsources.com

www.infosysbpo.com

www.indianexpress.com

www.sourcingnotes.com