



# OUTSOURCE magazine

nr. 6-2006

HR-outsourcing in de lift

Capgemini BPO-center Krakow bestaat 10 jaar

UPC besteedt uit naar India

Data-integratie bij outsourcing

Peter Schumacher, Value Leadership Group  
India-route passé?



# India: hype wordt werkelijkheid

Sceptici voorspellen dat het succes van India een aflopende zaak is. Maar tijdens het seminar The Future of Outsourcing draaide David Thorpe van Morgan Chambers er niet omheen: India blijft voorlopig wereldwijde koploper in de outsource business. De Indiase providers hebben een enorme voorsprong en Europese aanbieders hebben het moeilijk. Peter Schumacher plaatst de global outsourcing markt in perspectief.





**“D**e uitdaging voor bedrijven ligt de komende tijd in het herkennen en erkennen van een nieuw economisch paradigma,” zo stelt Peter Schumacher. Hij is CEO van de Value Leadership Group, een onafhankelijk adviesbureau dat bedrijven wereldwijd helpt met het organiseren en optimaliseren van activiteiten in India. “Offshoring is tot nu toe vooral bekeken vanuit een procurement-benadering: het (goedkoper) inkopen van diensten. De trend is dat organisaties meer aandacht krijgen voor offshoring in relatie tot hun waardeketen. Bedrijven moeten hun complete organisatie herbezien: hun activiteiten worden wereldwijd verspreid, maar moeten desondanks geïntegreerd worden. Je kunt niet meer volstaan met een eenzijdige nadruk op een lager kostenpeil; het gaat ook om het vinden van nieuwe methoden die tot nieuwe kansen, meer flexibiliteit en groei leiden.”

Schumacher spreekt zijn zorgen uit over het gebrek aan academische aan-

reks publicaties die nieuw licht moeten werpen op outsourcingvraagstukken.

### India's opmars gaat door

Zijn uitgangspunt is dat globalisering grote gevolgen heeft voor de wijze waarop bedrijven hun processen inrichten en managen. In de voorhoede bevinden zich al enkele grote bedrijven die verder gaan dan offshoring louter op basis van het kostenmodel, daarnaast heeft ook de opkomst van India als economisch grootmacht een versturende invloed op de wijze waarop het westerse bedrijfsleven zelf is georganiseerd. Niet iedereen is echter even sterk overtuigd van de aanhoudende kracht van India en van de invloed op de westerse economie. Daan Rijsenbrij, VP Outsourcing bij Capgemini en voorzitter van het Platform Outsourcing Nederland, stelde in de Volkskrant van 27 september dat de India-route zijn langste tijd heeft gehad en dat vooral nearshoring naar Oost-Europa sterk zal toenemen.

### Vulnerability Indicator

Vendor	Last Annual Revenue (\$ Bn)	Market Cap (\$ Bn)	Price/Sales Ratio	
CSC	14.62	8.00	0.55	USA
EDS	19.76	12.13	0.61	
Unisys	5.76	1.77	0.31	
Atos Origin	7.02	3.48	0.5	Europe
Capgemini	8.94	7.02	0.79	
LogicaCMG	3.49	3.42	0.98	
TCS	2.86	20.59	7.20	AsiaPac
Infosys	2.06	21.10	10.25	
Wipro	2.32	15.81	6.81	

dacht voor denkbeelden en theorieën op het gebied van offshoring en globalisering. De outsourcing business wordt volgens hem in zijn ontwikkeling vooral geleid door de praktijk. Hij werkt veel samen met Indiase en Amerikaanse wetenschappers en door zijn opleiding en werkervaring kent hij het Indiase speelveld door en door. Samen met managementinstituten uit onder meer India werkt hij aan een

Maar Schumacher onderstreept de kracht van India door de marktcapitalisatie van de grootste Europese en Indiase outsource providers te vergelijken: Infosys is de snelst groeiende Indiase ICT-dienstverlener in Europa en laat typisch Europese spelers als LogicaCMG, Capgemini en AtosOrigin ver achter zich. De laatste cijfers laten zien dat de top vijf Indiase dienstverleners samen goed zijn voor bijna 66

miljard marktcapitalisatie, tegenover 15 miljard van de Europese spelers. De veranderde verhoudingen worden ook bevestigd door de cijfers van Morgan Chambers. De marktcapitalisatie van CSC, EDS en Unisys bedraagt tezamen 21,9 miljard dollar, die van de Europese spelers Atos, Capgemini en LogicaCMG tezamen 13,92 miljard dollar en die van het Indiase trio TCS, Infosys en Wipro tezamen 57,5 miljard dollar.

De Europese spelers proberen aan te haken op het India-model en begeven zich, net als het Amerikaanse EDS, naar India, maar de enige Europese groeier is Capgemini.

Ontstaat met het succes van de Indiase providers de mogelijkheid dat Indiase dienstverleners de Europese bedrijven zullen inlijven? “Dat is onwaarschijnlijk. Daarvoor zijn de business modellen te verschillend. Partijen zoals Infosys zijn met name financieel gezien superieur: ze genereren een hoge cashflow, hebben geen schulden en kennen een lager kostenpeil als het gaat om sales.

Daarnaast speelt voor de Europese spelers winstdeflatie mee wanneer ze zouden besluiten het Indiase model te imiteren: ze moeten hun diensten dan aanbieden tegen een lager prijspeil en daarmee loopt de omzet per medewerker terug,” aldus Schumacher. Indiase spelers doen, zo geeft Schumacher aan, regelmatig op agressieve wijze concurrerende aanbiedingen waarbij miljoenenprojecten voor meer dan 25 procent lagere kosten kunnen worden uitgevoerd. Europese spelers kunnen – door projecten in India uit te voeren – niet verder zakken dan ruim tien procent.

### Lonen in Silicon Valley stijgen harder

Inmiddels bestaat in brede kring de overtuiging dat de traditionele benadering van westerse spelers (‘neem mensen en middelen over in ruil voor een vijf tot tienjarig contract’) weinig



successen heeft opgeleverd. Schumacher is er van overtuigd dat de komende tien jaar het accent op wat hij noemt het 'center-based model' zal komen te liggen: bedrijven zullen in de toekomst een klein deel onshore houden en het grootste deel van de activiteiten op andere locaties onderbrengen. Maar staat deze ontwikkeling niet haaks op het gegeven dat India stijgende loonkosten en een steeds nijpender arbeidsmarkt kent?

Volgens Schumacher geldt de stijging van kosten en salarissen ook voor de westerse wereld. "De loonkostenstijging in Silicon Valley gaat verhoudingsgewijs zelfs vele malen sneller dan die in India," aldus Schumacher. Een relatief geringe procentuele toename in het topsalaris van Amerikaanse werknemers heeft een veel groter effect dan een relatief grote procentuele stijging op het salarisspeil in India. Daarnaast neemt de productiviteit in India sterker toe.

Schumacher: "General Electric is een

goed voorbeeld van een organisatie die het traditionele paradigma van offshoring naar India op basis van kostenargumenten heeft verlaten. GE voert meer dan duizend volledige processen uit in India. Tesco voert alle payroll activiteiten voor hun 225.000 medewerkers vanuit India uit. Dat stelt nieuwe eisen aan managementcompetenties op het gebied van virtuele managementteams en vraagt om begrip van verschillende culturen. Het model van Nike, dat op grote schaal – met behulp van grote groepen laagopgeleiden – sportschoenen produceert in lagelonenlanden zoals China en ze vervolgens voor hoge prijzen verkoopt, past niet meer bij dat nieuwe paradigma. En waar de Chinese bedrijven veelal klein en relatief anoniem zijn – ze doen weinig aan branding – daar veroveren Indiase bedrijven de Westerse markten met behulp van hoogopgeleide werknemers, sterke merken en uitstekende communicatieverbindingen."

### Problemen op HR-gebied

Een veelgehoord argument is dat het grootste deel van de Indiase afgestudeerden tekortschiet in competenties: ze zouden niet in staat zijn 'out of the box' te denken en bijvoorbeeld bestaande praktijken ter discussie te stellen. Schumacher legt uit dat de Indiase economie moeite heeft het tempo bij te houden – zo staan de Indiase kranten vol met HR-onderwerpen als salarisontwikkelingen en

bewegingen van bedrijven. Hij onderschrijft dat er op het gebied van human resource management grote uitdagingen bestaan, maar is er van overtuigd dat de problemen aangepakt en opgelost kunnen worden.

"Het probleem van personeelsverloop is met name bij startfuncties relatief hoog. Daarnaast bestaan er ook grote verschillen tussen bedrijven en sectoren – net als in Nederland hebben ook Indiase callcenters en 'basic BPO'-bedrijven een relatief hoog verloop. Bedrijven zoals Satyam en Patni kennen een hoger verloop dan organisaties zoals TCS en Infosys: respectievelijk 20 procent en 7 procent. Captive centers (lokale Indiase vestigingen van buitenlandse bedrijven, red.) kennen daarentegen een relatief laag verloop." Deze werkgevers betalen een hoger salaris en Schumacher denkt dat de gunstiger verloopcijfers ook aan de rijkheid van de functies is te danken: "Medewerkers kunnen binnen captive centers gemakkelijker specifieke vakkennis opdoen, terwijl ze bij een provider vaak van project naar project gaan. Captive centers bieden Indiase werknemers ook vaak de gelegenheid om een bepaalde periode in Europa te werken en domeinspecifieke kennis en vaardigheden op te doen. Ook wordt het verloop sterk beïnvloed door de wens van werknemers om na een startfunctie een vervolgopleiding te volgen."



### Onderzoek Value Leadership Group

In de eerste fase van het onderzoek zijn vier middelgrote Europese IT-bedrijven bevraagd: DeDuCo (België), Telelogic (Zweden), Valtech (Frankrijk) en CaseConsult (Duitsland). De bedrijven hebben positieve resultaten geboekt met offshoring, waardoor de onshore vestigingen in personele omvang zijn gegroeid. Het Franse Valtech, met een omzet van 100 miljoen dollar en 800 medewerkers, dat geavanceerde IT-oplossingen levert aan Europese en Amerikaanse klanten zoals BMW en JPMorgan Chase, begon in 1993 met een offshore vestiging in Bangalore. Inmiddels werkt de helft van het personeel van Valtech in Bangalore. Opmerkelijk omdat over het algemeen Frankrijk wordt gezien als land dat weinig op heeft met offshoring. De vier bedrijven hadden een groot verloop en moeite met het vinden van personeel in Europa – ze konden overleven en vervolgens groeien na de keuze voor offshoring.



60 procent van de starters op de arbeidsmarkt is afkomstig uit kleine dorpjes, aldus Schumacher: "Er is een enorme drive bij starters om skills en kennis snel eigen te maken, maar ondanks het hoge ambitieniveau, de kortere leercurve en een sterk ontwikkelde parate kennis moet er wel in mensen worden geïnvesteerd. De Europese starter is ouder, heeft een bredere culturele ervaring opgedaan en heeft meer gereisd, maar heeft ook minder zelfvertrouwen en ambitie."

### Investeren in onshore competenties

Hoe werken deze HR-problemen door in het opzetten van outsourcedeals?

"Het is de vraag of Indiase werknemers zich moeten aanpassen aan de Europese maatstaven. Aan beide kanten kunnen de taalkundige en culturele barrières beslecht worden door veel te investeren in training en opleiding. Europese bedrijven zouden meer kunnen investeren in offshore programma management, intercultureel management en in de Engelse taal," zo relateert Schumacher de beperkingen, "Een groot Duits bedrijf in India traint 300 Indiase medewerkers per jaar in de Duitse taal – het bedrijf trekt daar negen maanden voor uit, voordat de medewerkers worden ingezet."

Hij wijst er op, dat de grote Indiase providers al sinds geruime tijd grootschalige HR-organisaties hebben opgetuigd. "Ze zijn goed ingericht op het vlak van werving, selectie, training en opleiding. Infosys ontvangt jaarlijks anderhalf miljoen sollicitatiebrieven en stelt uiteindelijk ongeveer 25.000 personen per jaar aan."

Omgekeerd hoeven middelgrote bedrijven, die op zoek zijn naar een outsourcepartner, niet altijd te kiezen voor grote 'global players'. Er bestaan, zo geeft Schumacher aan, aanzienlijke prijsverschillen tussen de top tien spelers en de zogenaamde *second tier* partijen – het verschil in kosten kan oplopen tot 30 procent. "Ook de kleinere Indiase spelers, die dus voorde-



Peter Schumacher, (1962, USA) groeide op in de Verenigde Staten en Duitsland. Hij heeft een opleidingsachtergrond in finance en strategy aan de New York University. Hij heeft onder andere logistieke functies bekleed in Azië. Na het behalen van een MBA werkte hij onder meer voor CSC Index, een management consultancy organisatie en voor Perot Systems, waarvoor hij in India offshore projecten uitvoerde voor Lufthansa Cargo. De Value Leadership Group is een onafhankelijk adviesbureau met tien consultants en is gevestigd in Frankfurt, New York en India. Schumacher leverde onder andere een bijdrage aan het boek van Paul Tjia (Offshoring Information Technology) en is verbonden aan het Indian Management Institute en de Indian Management Review.

lijker kunnen opereren, beschikken over uitstekende competenties, maar om er zaken mee te doen moet je als uitbesteder zelf ook over diepgaande kennis en sourcingvaardigheden beschikken. De economy of scale van grote providers leidt dus niet per definitie tot een voordeliger oplossing. General Electric werkt met meerdere middelgrote bedrijven, maar heeft zelf ook veel geïnvesteerd om met deze partijen te kunnen werken. Dat vereist, dat inkopers verder kijken dan alleen de prijs van diensten."

### Onderzoek

Schumacher deed onderzoek onder vier Europese ICT-bedrijven met captive centers in India en schreef de bevindingen op in vier business cases. De inzet was de vraag of bedrijven uit het Europese MKB evenveel profijt kunnen behalen met offshoring als grotere bedrijven. De Value Leadership Group had vooraf geïnventariseerd dat er in Europa ongeveer vijftig technologie-gerelateerde MKB-ondernemingen bestaan met captive centers in India – in de VS gaat het om circa duizend kleine tot middelgrote bedrijven. Een opvallende bevinding was dat de betrokken bedrijven het gemakke-

lijker vonden om zaken te doen met India dan met Oost-Europese landen. Er is een vervolgonderzoek gepland, waaraan ook een Nederlands bedrijf zal deelnemen en waarbij gekeken wordt naar een andere vorm van offshoring, namelijk het aangaan van een alliantie met een Indiaas bedrijf. Het onderzoek zal ingaan op selectiecriteria waaronder due diligence, en het vervolgtraject van het structureren van de samenwerkingsrelatie. Met beide onderzoeken hoopt Schumacher onder meer inzicht te krijgen in de verschillen tussen het werken met een captive center en een alliantie. Zou de keuze van MKB-bedrijven voor een captive center kunnen leiden tot hogere offshore en onshore investeringen? "Vast staat dat het opzetten van een captive center meer kosten met zich meebrengt en een langere aanlooptijd nodig heeft. Valtech (Frans bedrijf uit het eerste onderzoek, red.) had een voorbereidingstijd van 18 maanden nodig, alvorens ze met de productie konden starten." **On**