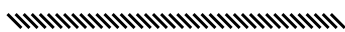


>>> Quicksan

- SHARED-SERVICECENTERS
- VOOR-/NADELEN
- CONTRACTEN
- VERWACHTING 2009

Offshoring in crisistijd

De huidige economische situatie verlangt van managers creatieve oplossingen om het hoofd te bieden aan de korte- en langetermijneffecten op de eigen organisatie. Geconfronteerd met de onverwachte hevigheid van de neergang zullen veel organisaties geneigd zijn om strategische besluiten te 'bevriezen' en zich te concentreren op directe operationele problemen. Betekent dit ook dat organisaties er goed aan doen alle initiatieven gericht op het uitbesteden van interne activiteiten in de koelkast te zetten? **Tekst** François Zielemans



Het reduceren van kosten door medewerkers te ontslaan kan niet onbeperkt volgehouden worden, tenzij de activiteiten van deze medewerkers geëlimineerd worden. Dit artikel beoogt aan de hand van drie vragen inzicht te geven in de mogelijkheden die offshoring biedt om in deze moeilijke tijden de pijn te verlichten.

OUTSOURCEN VAN SHARED-SERVICECENTERS

De eerste vraag is of outsourcing van shared-servicecenters een goede oplossing is om de crisis het hoofd te bieden.

Een van de effecten die een direct gevolg zijn van de financiële turbulentie is een toename van organisaties die shared-servicecentra in andere landen (zogenaamde captives) verkopen aan kapitaalcrachtige leveranciers. Dit instrument om snel de liquiditeitspositie te verbeteren is onder andere aangewend door Citigroup. Zo heeft Wipro eind 2008 een Indiaas softwareontwikkelderdeel overgenomen voor 100 miljoen US-dollar, en Tata Consultancy Group (TCS) een shared-servicecenter waarin verschillende financiële backofficeprocessen zijn geconcentreerd. Dit laatste betrof een transactie van 505 miljoen US-dollar, in ruil voor een negenjarig servicecontract met een waarde van 2,5 miljard US-dollar. Omdat alleen de meest kapitaalcrachtige leveranciers dit type transacties kunnen financieren is het aannemelijk dat de frequentie beperkt blijft. De meeste leveranciers zijn namelijk net als andere organisaties aangewezen op banken voor financiering van dit soort overnames. Andere verkooplimiterende factoren zijn de relatief lage financiële waarde van de transactie door de geringe boekwaarde en lage marges en het geringe effect op de liquiditeitspositie (Citigroup: 605 miljoen US-dollar uit de verkoop versus 4000 miljoen

US-dollar kapitaalinjectie vanuit de Amerikaanse overheid om de ratio's weer op orde te krijgen). Een hieraan gerelateerde situatie is het verkrijgen van een captive als onderdeel van een overname. Een voorbeeld is de overname door de Bank of America van Merrill Lynch die beide een captive in India hebben. Aan de Bank of America vervolgens de keuze om beide captives samen te voegen, de overgenomen activiteiten te elimineren of uit te besteden. Leveranciers bieden regelmatig op shared-servicecenters (SSC's) die in de etalage staan, omdat het ze de kans biedt om marktaandeel, klantkennis en een langjarig servicecontract te bemachtigen. Een voorbeeld is de interesse van Indiase Wipro, Satyam en het veel kleinere Copal Partners in de captive van het geplaagde Lehman Brothers. Alle drie visten achter het net, want een Japanse financiële dienstverlener hengelde uiteindelijk de buit binnen. In Nederland zijn dergelijke scenario's echter minder waarschijnlijk, daar hier minder gebruik wordt gemaakt van captives en omdat Nederlandse bedrijven (tot nu toe) gemiddeld minder hard zijn getroffen door de crisis dan Amerikaanse en Engelse organisaties. De tot nu toe gebruikte voorbeelden zijn een direct gevolg van de kredietcrisis en hebben weinig van doen met een gedegen strategische keuze. Hopelijk blijft dit scenario het Nederlandse bedrijfsleven bespaart. Het al dan niet verkopen van een SSC of captive is echter een vraag die een organisatie zich, los van de economische situatie, zo nu en dan dient te stellen. Bij het oprichten van een SSC kunnen de uitgevoerde activiteiten nog als strategisch en/of risicovol beschouwd worden, maar dit kan veranderen naarmate de organisatie zich verder ontwikkelt. Voorbeelden van afsplitsingen vanuit een strategisch oogpunt zijn de verkoop door General Electric van een aandeel van 60 procent in GE Information

Services (Gecis) aan twee investeringsfirma's, General Atlantic Partners en Oak Hill Capital Partners voor 500 miljoen US-dollar. Een ander voorbeeld is de verkoop van Indiase captives door de Britse verzekeraar Aviva voor 230 miljoen US-dollar aan leverancier WNS Global Services. In beide gevallen ging een gedegen besluitvorming en een dito selectieproces aan de verkoop vooraf. Nederlandse voorbeelden zijn de overname van LogicaCMG van KPN's HR-shared-servicecenter, Philips' verkoop van haar financieel SSC aan het Indiase Infosys en de overname door CapGemini van het financieel SSC van Unilever in Zuid-Amerika.

Verkoop om juiste redenen

Het antwoord op de eerste vraag luidt: verkoop een shared-servicecentre of captive alleen om de juiste redenen: het gebruikte intellectueel eigendom biedt geen concurrentievoordeel meer en/of een leverancier kan verdere schaalvoordelen realiseren en sneller nieuwe best practices en innovaties introduceren. Valide argumenten zijn niet: andere marktpartijen verkopen hun SSC ook, verkopen levert veel geld op, en een leverancier kan snel orde op zaken stellen in een slecht functionerende situatie.

VOORDELEN VERSUS NADELEN

De tweede vraag waarop we ingaan is: wegen de voordelen van outsourcing momenteel op tegen de nadelen? De huidige marktomstandigheden brengen potentiële uitbesteders zowel kansen als bedreigingen. Allereerst het positieve nieuws. De Verenigde Staten is nog steeds de grootste markt voor leveranciers, gemeten in totale contractwaarde, maar is ook het land dat het zwaarst getroffen wordt door de crisis. De enorme vraagterugval in combinatie met een depreciërende Amerikaanse munt ten opzichte van opkomende economieën, leidt tot grote bezorgdheid in



VEEL BUITEN-
LANDSE
LEVERANCIERS
ZIJN MOMENTEEL
UITERMATE
GEDREVEN OM
VOET AAN DE
GROND TE
KRIJGEN IN
CONTINENTAAL
EUROPA



Sla bij de belangrijkste contracten ook de clausules nog eens na op mogelijkheden tot contractontbinding en wie welke kosten draagt bij een exit. Dit voor het geval dat de leverancier om wat voor een reden dan ook in gebreke blijft. Denk daarbij tegelijk na over mogelijke alternatieven om de dienstverlening te continueren zoals insourcen of een andere leverancier.

Voor contracten die op hun einde lopen, heeft de uitbesteder twee mogelijkheden: doorgaan met de huidige leverancier of een meer risicovolle aanpak door opnieuw aan te besteden, met potentieel een beter eindresultaat tot gevolg. Indien voor de eerste optie wordt gekozen, is het aanbevelingswaardig om op zijn minst een benchmark uit te voeren om te kijken wat gangbaar is in de markt. Wordt voor de tweede optie gekozen dan geldt het devies om voldoende tijd te nemen om tot een

contract te komen, ondanks de financiële druk om snel resultaat te tonen. De negatieve financiële impact van een slecht contract is op de lange termijn veel groter dan het positieve effect op het resultaat van dit jaar. Sluit verder contracten af met een relatief korte looptijd en een beperkte contractwaarde. Overweeg ook andere risicoverlagende maatregelen zoals een langere en gefaseerde transitieperiode van de activiteiten naar de leverancier. Maar dat er interessante deals te sluiten zijn, blijkt wel uit een artikel in de *The Economic Times* waaruit blijkt dat alleen al Indiase leveranciers de laatste maanden 300 miljoen US-dollar aan kortingen hebben gegeven op nieuwe contracten.

Aanpak bepalen

Bepaal een aanpak voor aflopende contracten, afhankelijk van de mate waarin de organisatie risico wil lopen (risk appetite), de

beschikbare tijd en de mogelijkheden die de leveranciermarkt biedt. Ruim voldoende tijd in om tot het gewenste eindresultaat te komen en houd in het achterhoofd dat een te lage prijs altijd ten koste van de kwaliteit gaat. Schroom daarnaast ook niet om ook voor lopende contracten te kijken of een scherpere prijs te onderhandelen valt of een lagere verplichte afname.

VERWACHTING VOOR 2009

Alhoewel het aantal afgesloten contracten en het financiële volume in 2008 nog groeide, is de verwachting dat in 2009 de markt in de Verenigde Staten zich zal stabiliseren en in Europa iets zal krimpen. Beide trends zijn al zichtbaar sinds het laatste kwartaal van 2008, waarbij de afname in Europa overeenkomsten vertoont met een vergelijkbare adempauze tijdens de recessie in 2001. In de

loop van 2010 zal de markt dan hopelijk weer richting de oude groeicijfers accelereren, omdat er fundamenteel niets is veranderd aan de toegevoegde waarde die outsourcing kan bieden. De tijdelijke vraagvermindering zal ook zijn effect hebben op de leveranciersmarkt. Een aantal zwakkere broeders zal failliet gaan of als onderdeel van een consolidatie onder kleine en middelgrote leveranciers worden opgeslokt.

Het herstel zal afhangen van het moment waarop potentiële uitbesteders weer de tijd kunnen nemen en/of krijgen om strategische besluiten te nemen en het bij outsourcen behorende risico willen accepteren. Voor hen die het nu al aandurven, zijn er voldoende mogelijkheden om een voordelige overeenkomst te sluiten, maar dit vraagt, naast een sterke maag, ook om het nodige geduld en inzicht in de markt. ❌