



## Heeft het traditionele IT-bedrijf nog toekomst?

Met de opkomst van commerciële cloud-services en de verdergaande digitalisering, doet zich een belangrijke omwenteling in de IT-branche voor. Het traditionele businessmodel van IT-Services bedrijven - vaak ontstaan in de laatste decennia van de vorige eeuw - staat in toenemende mate onder druk. Hier zien we het door de econoom Porter in 1979 gepubliceerde concurrentiemodel aan het werk, waarbij vervangende services ('substitutes') en nieuwe marktspelers ('new entrants') een belangrijke rol spelen. Wat betekent dit voor het traditionele IT (outsourcing) bedrijf en welke strategie kan men volgen om deze concurrentiestrijd te overleven?

### Een stukje historie

Tot eind tachtiger jaren werd de 'IT-industrie' gedomineerd door hardware-bedrijven als IBM, Hewlett Packard, Digital Equipment Corporation en Olivetti. Door de groeiende toepassing van IT nam ook de vraag naar softwareontwikkelaars (programmeurs) toe. Dit resulteerde in de snelle opkomst van bedrijven als BSO in Nederland, WM-data in Zweden, CAP in Frankrijk en Logica in de UK. Sommige groeiden in de loop van de jaren uit tot internationaal opererende systems integrators.

Parallel gingen bedrijven zich richten op de ontwikkeling en verkoop van standaard software (SAP) en databases (Oracle). In de negentiger jaren kwamen bedrijven op, die zich specialiseerden in het outsourcen van IT-services, vaak op basis van eigen datacenters en netwerkoplossingen (EDS). Grote IT-bedrijven groeiden uit tot one-stop-shop leveranciers van uiteenlopende IT-services, van consultancy tot werkplekbeheer.

Uit deze 'oersoep' ontstond een redelijk overzichtelijke leveranciersstructuur die de afgelopen 25 jaar stabiel gebleven is, maar waarin nu snel verandering dreigt te komen.

### Het bestaande businessmodel

Het verdienmodel van de traditionele IT-industrie is nog steeds voor een deel gebaseerd op uren maal tarief. Hierbij komen investeringen in hardware en software meestal voor rekening van de klant. Het outsourcing-business model wijkt daar gedeeltelijk van af, omdat de

## MARKTSPELERS

### IBM - Kyndryl

November 2021 verzelfstandigde IBM haar Global Technology Services divisie en bracht deze onder de naam Kyndryl naar de beurs. Kyndryl heeft wereldwijd zo'n 88.000 medewerkers en omvat alle traditionele IT-outsourcingactiviteiten van IBM. Over 2021 rapporteerde het bedrijf een omzetzakking van 5% naar 18.5 miljard dollar en een verlies van 2.3 miljard dollar.

De beurskoers van Kyndryl is intussen gezakt van 28 USD naar 10 USD in november 2022 (-65%).

### ATOS - Evidian

Met een omzet van 11 miljard euro geldt Atos als een van de grootste Europese IT-dienstverleners. Het bedrijf is echter de afgelopen periode in zwaar weer terecht gekomen. De beurskoers is inmiddels gedaald van 100 euro in 2017 tot 10 euro in november 2022.

De omzet op het gebied van infrastructuurdiensten daalde in 2021 met twaalf procent tot 5,4 miljard euro en dit bedrijfs onderdeel lijdt onder verlieslatende contracten en een teruglopende omzet.

Afgelopen juni kondigde Atos aan de mogelijkheid te verkennen, om het bedrijf op te splitsen in twee aparte onderdelen. Het legacy-deel blijft onder de Atos naam doorgaan en de toekomstgerichte activiteiten gaan Evidian heten.

Intussen heeft het bedrijf een bod afgewezen van 4,2 miljard euro op het (toekomstige) Evidian deel. Potentiële kopers waren Onepoint en het Engelse private equity fonds ICG. Vermoedelijk wordt gezocht naar een koper voor het Atos-deel.



klant niet langer voor de ingezette resources betaalt, maar voor vastgelegde services en service levels. De leverancier vergroot zijn winst door kosten te reduceren via schaalvergroting, efficiencyverbetering, offshoring en automatisering.

In de beginjaren van de IT-outsourcing vielen deze besparingen relatief eenvoudig te realiseren. In de loop van de tijd werd dit echter steeds moeilijker. Als consequentie van dit model ontstond een op kostenbesparing gerichte cultuur en een hardnekkige weerstand tegen het doen van investeringen in vernieuwing en innovatie. Verzoeken van sales teams om investeringen werden vaak beantwoord met de uitspraak “wij zijn geen bank”.

Het offshoren van arbeid speelt in het outsourcing business model een belangrijke rol. Dit had echter als neveneffect, dat met name Indiase bedrijven hun kans grepen om de thuismarkt van de gevestigde westerse IT-Service bedrijven te penetreren. Het succes van deze nieuwe spelers berust grotendeels op lagere arbeidskosten, goed opgeleide medewerkers en klantgerichtheid. In grote trekken opereren deze offshorebedrijven echter op dezelfde manier als de gevestigde westerse spelers. Dat betekent dat ook zij hun serviceaanbod moeten aanpassen om meer toegevoegde waarde te leveren, en tevens hun lokale aanwezigheid moeten vergroten.

Door recente geopolitieke ontwikkelingen onderkennen overheden en bedrijven steeds meer hun afhankelijkheid van het globale supply-chain model. Een van de vragen hierbij is in hoeverre deze afkeer van globalisering zich gaat vertalen in nieuwe kansen voor lokale en regionale spelers.

## Een nieuw businessmodel

Met de opkomst van bedrijven als Amazon en Google komt de positie van de traditionele spelers meer en meer onder druk te staan. Het verdienmodel van deze bedrijven is gebaseerd op advertentie-inkomsten (Google), online verkoop (Amazon), software licenties (Microsoft) en het vercommercialiseren van informatie (o.a. Google). Deze activiteiten genereren enorme kasstromen, die het mogelijk maken grote investeringen in datacenters en infrastructuur te doen. De schaal waarop deze ‘hyperscalers’ opereren is ongekend. Bovendien investeren deze bedrijven massaal in cloud capaciteit, zonder dat daar bij voorbaat klantcontracten tegenover staan. Iets waartoe de traditionele IT-spelers niet in staat zijn.

## MARKTSPELERS

### DXC

Begin 2017 splitste Hewlett Packard Enterprise (HPE) zijn Enterprise Services af en fuseerde deze met Computer Sciences Corporation (CSC).

De beurskoers van het nieuwe DXC daalde van 75 USD begin 2018 tot 28 USD in november 2022.

Ook DXC rapporteert een dalende omzet. Bedroeg de omzet in 2019 nog 20.75 miljard USD, in 2022 daalt deze naar 16.27 miljard (-22%). Overigens maakt DXC nog steeds winst. Voor het fiscale jaar 2022 wordt een positief bedrijfsresultaat verwacht van 9.5%.

Recent bevestigde het bedrijf in gesprek te zijn met een private equity fonds over een mogelijke overname.



Naast bedrijven en instellingen, vormt de consument een belangrijke doelgroep voor deze hyperscalers. Daartegenover hebben de traditionele IT-bedrijven bijna uitsluitend bedrijven en overheden als klant. Deze cloud spelers hebben daardoor een nieuw businessmodel, dat niet te kopiëren valt (“entry barrier”).

Deze ontwikkeling betekent dat meer en meer klanten richting grote cloud aanbieders migreren. Met als gevolg dat de traditionele outsourcing markt krimpt, waardoor de dekking van de investeringen afneemt, terwijl de kosten toenemen. Het eens zo succesvolle outsourcing-model – grotendeels gebaseerd op schaalvergroting – blijkt dus opeens niet meer te werken. Er ontstaat een negatieve spiraal. Langlopende outsourcing-contracten dreigen een molensteen om de nek van veel IT-bedrijven te worden.

Dit wordt versterkt door de opkomst van Apps en SaaS, oplossingen die rechtstreeks vanuit de cloud worden aangeboden (zie SaaS Leveranciers in rechter kolom).

## Europa

In Europa wordt deze nadelige situatie nog versterkt door het feit dat alle in Europa opererende hyperscalers, Amerikaans zijn. Er is geen enkel Europees bedrijf dat met succes op deze markt opereert. Pogingen in deze richting hebben gefaald omdat men bleef steken in het oude businessmodel, met focus op kostenbesparing en onderlinge concurrentie. Een initiatief tot samenwerking tussen grote Europese IT-bedrijven en de EU is destijds niet van de grond gekomen, ondanks het feit dat de EU zelf een groot afnemer van clouddiensten is.

In 2020 is er een Europees initiatief gestart onder de naam Gaia-X. Hierin werken 22 Europese bedrijven samen. Gaia-X richt zich de ontwikkeling van een Europees software-raamwerk dat bovenop bestaande cloud platformen functioneert. Dit framework moet er o.a. voor zorgen dat gebruikers minder afhankelijk worden van één specifieke cloud leverancier. Meer hierover in een vervolgartikel.

## Hoe reageren IT-bedrijven op deze ontwikkeling (zie voorbeelden in rechter kolom)

Veel grote en kleinere IT-bedrijven verschuiven hun aandacht van IT-outsourcing naar transformatie- en migratieprojecten. Zij functioneren op deze manier als toeleveranciers van de grote cloud- en SaaS-aanbieders en verliezen hiermee voor een belangrijk deel hun ‘recurring’ omzet.

## SaaS

Naast de traditionele IT-Outsourcers en de native cloud leveranciers, spelen een aantal aanbieders van grote software-pakketten een belangrijke rol. Zij leveren hun software meer en meer op SaaS-basis, daarbij gebruikmakend van eigen cloud oplossingen of een samenwerking met leveranciers als Microsoft en AWS.

In de top-3 staan Salesforce, Oracle en SAP, met groeicijfers voor cloud services van respectievelijk 22%, 45% en 34% in het afgelopen kwartaal.

SAP rapporteerde midden 2022 dat de cloud omzet voor het eerst groter was dan hun klassieke on-premise omzet.

Oracle groeit momenteel het snelst in deze markt en focust op oplossingen voor specifieke markten zoals gezondheidszorg.

Oracle ziet “industry-specific solutions” als belangrijkste wapen in de strijd om de cloud markt.



Naast de traditionele IT-bedrijven zijn er veel nieuwe bedrijven ontstaan die zich op deze niche richten. Momenteel wordt een groot deel van de cloud migratie projecten uitgevoerd door zulke gespecialiseerde bedrijven.

Ook de opkomst van allerlei specialisten op het gebied van digitalisering leidt tot verlies van marktaandeel voor de traditionele systems integrators.

Weliswaar is de migratiemarkt op zichzelf een interessant marktsegment, maar tegelijkertijd zien we dat de cloud- en SaaS-aanbieders dit segment penetreren, door bijvoorbeeld expertise op te kopen.

Sommigen zijn van mening dat het allemaal zo'n vaart niet zal lopen, en dat legacy-systemen en datacenters nog lang in gebruik zullen blijven. Het zal zeker nog jaren duren voordat het merendeel van deze systemen naar de cloud gemigreerd is, maar de trend gaat onherroepelijk die richting op. Dat bewijzen ook de jaarlijkse groeicijfers van 30-40%.

In de afgelopen twee jaren zien we als reactie op de bovengenoemde marktverschuiving, dat grote IT-bedrijven, zoals IBM, hun outsourcing-activiteiten afstoten, door ze te verzelfstandigen of ze al dan niet openlijk in de etalage te zetten. Voor het betreffende moederbedrijf is deze aderlating een mogelijkheid om van deze verlieslatende activiteiten af te komen. De vraag is echter hoe levensvatbaar deze verzelfstandigde activiteiten zijn en welk risico bestaande klanten lopen bij een eventueel omvallen van deze verzelfstandigde bedrijven.

## Hoe kan men overleven?

Voor het traditionele IT-outsourcing bedrijf is dit de hamvraag. Gedacht kan worden aan de volgende oplossingsrichtingen, die mogelijk in elkaars verlengde liggen.

### Partnerships

Veel bedrijven zoeken het noodgedwongen in een samenwerkingsmodel met de grote cloud leveranciers. Op deze manier kan men bestaande klanten een hybride oplossing bieden. Op termijn is deze route riskant omdat men zich hiermee afhankelijk maakt. Men wint echter noodzakelijke tijd om strategische veranderingen door te voeren en minder afhankelijk te worden van klassieke IT-outsourcing contracten.

## HYPERSCALERS

De belangrijkste Hyperscalers in Europa zijn Amazon (Amazon Web Services), Microsoft (Microsoft Azure) en Google (Google Cloud).

In de wereldwijde top-5 komen ook de Chinese spelers Alibaba en Huawei voor.

Volgens Gartner hadden deze 5 spelers wereldwijd meer dan 80% van de markt in handen. AWS 39%, MS Azure 21%, Alibaba 9,5%, Google 7% en Huawei 5%.

De wereldwijde IaaS-markt (Infrastructure-as-a-Service) groeit volgens Gartner jaarlijks met meer dan 40%.

Bij vrijwel elk groot outsourcingcontract dat momenteel afloopt, vormt migratie naar de cloud een serieuze optie. Grote afnemers standaardiseren daarbij vaak op één cloud-aanbieder. De financiële slagkracht van deze aanbieders creëert ook de mogelijkheid omvangrijke transformatie-projecten voor klanten te financieren.

Eind 2022 staat er wel een rem op deze ontwikkeling. Door een dreigende recessie en teruglopende advertentie- en retail-inkomsten, dalen de aandelenkoersen van de grote Amerikaanse Tech bedrijven. Zo is de koers van Amazon, Google en Microsoft in 1 jaar met respectievelijk 47%, 33% en 29% gedaald.

Dit beperkt (vermoedelijk tijdelijk) de investeringsmogelijkheden van deze Hyperscalers.





## Specialisatie

Een andere oplossingsrichting vorm het aanbieden van meer marktspecifieke expertise, digitale innovatie, functioneel applicatiebeheer en business process outsourcing. Dit - gecombineerd met het beheer van hybride infrastructuren en cybersecurity - blijft voorlopig een belangrijke groeiemarkt.

Interessant is te zien hoe gespecialiseerde SaaS-bedrijven als Oracle, zich op dit terrein ontwikkelen (zie rechter kolom).

## M&A

Met betrekking tot legacy-systemen moet de oplossing op de korte en middellange termijn gezocht worden in schaalvergroting door consolidatie van outsourcing contracten, al dan niet via strategische overnames van, dan wel partnerships met concurrenten. Door samenvoeging en verregaande automatisering kan de levensduur van deze tak van sport verlengd worden. Zo'n tweede outsourcing-golf vereist echter majeure inspanningen op meerdere terreinen. Denk aan de financiering, het omzetten van klantcontracten en de impact op het bestaande personeel. Met betrekking tot de financiering zijn met name de Private Equity fondsen momenteel actief in deze markt.

## Kopiëren

Tenslotte blijft het een interessante optie om te zien of Europese IT-bedrijven in staat zijn om – al dan niet gezamenlijk en zo mogelijk met ondersteuning van Brussel – een eigen Europese Cloud datacenter-infrastructuur te bouwen en met succes te exploiteren. Een dergelijke infrastructuur moet voldoende schaalgrootte hebben om met de bestaande hyperscalers te concurreren. De technologie vormt hier niet het probleem, maar wel de financiering, de concurrentieverhoudingen, de geliberaliseerde Europese markt en de internationale politiek.

---

2022-11-28

Jan Bouman, Senior Partner

jan.bouman@burntoak-partners.com

IT adviseurs – Amsterdam, Stockholm.