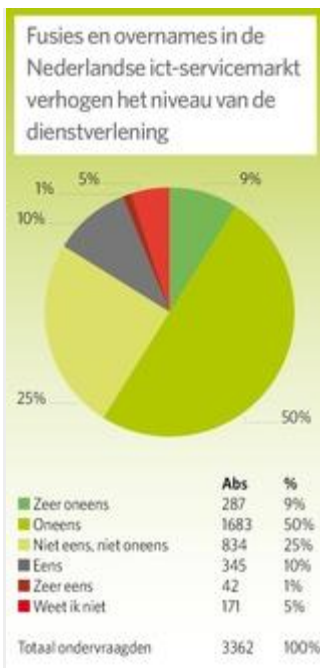


Overnames versterken zwakke plekken in portfolio's

'Leveranciers kunnen door overnames continuïteit garanderen'

Analisten voorspelden in 2010 dat het aantal overnames en fusies in de ict-sector zou toenemen. En na het eerste kwartaal van 2011 blijkt dit uit te komen. Met maar liefst 53 geregistreerde transacties is er een duidelijke groei van het aantal overnames en investeringen op de Nederlandse ict-markt te zien.



Reacties van de respondenten op de stelling

Dit blijkt onder andere uit het kwartaaloverzicht van overnames, fusies en investeringen dat financieel adviesbureau Mazars Berenschot Corporate Finance (MBCF) samenstelt met hulp van Computable.

Nu de economie uit het dal klimt, neemt de omzet van grote technologiebedrijven weer toe en hebben ze meer geld in de oorlogskas. De grote bedrijven hebben geleerd van de dotcomcrisis in 2000 en hebben tijdens de huidige crisis zoveel mogelijk op kosten bespaard. Hierdoor hebben ze een financieel sterke positie behouden. Ernst & Young schat dat de top-10 van wereldwijde technologiebedrijven eind juni 2010 ongeveer in totaal 290 miljard dollar in de overnamekas had zitten.

Met het overnemen van bedrijven willen de leveranciers hun klanten meer diensten kunnen aanbieden. Kleine bedrijven zijn op hun beurt bereid om overgenomen te worden, omdat ze verder willen groeien, maar daar vaak niet het kapitaal voor hebben. Dit geldt ook voor de ict-servicemarkt, die weer volop in beweging is.

Rob de Moor, eigenaar van Discap: 'De ict-servicesmarkt vraagt voortdurend nieuwe investeringen, die voor kleinere ict-bedrijven niet gemakkelijk op te brengen zijn. Zij kunnen dan beter hun heil zoeken bij een grotere partij, die een zwakkere plek in het portfolio kan invullen.'

Victor de Pous, bedrijfsjurist en industrie-analist, is het hiermee eens: 'Ict wordt alsmaar complexer, mede door

de toepassing van SaaS en cloud computing. Het nieuwe leveringsmodel van ict bestaat per definitie uit ketenautomatisering en bovendien worden producten diensten. Dat vraagt niet alleen om een ander bedrijfsmodel, waar grootschaligheid een voordeel is, maar ook om continu beschikbare kennis over uiteenlopende deelterreinen en de te leveren diensten.'

Stroomversnelling Consolidatie van expertises is volgens hem dus gewenst. Fusies en [overnames](#) in de ict-servicemarkt maken dit mogelijk. En er is veel interesse van grote partijen om overnames te doen. Tussen 2000 en 2002 werden de grote accountancykantoren onder druk gezet om na de grote boekhoudschandalen in de Verenigde Staten een duidelijke scheiding aan te brengen tussen de consultancy- en accountancyactiviteiten. De schijn van belangenverstrengeling moest worden tegengegaan. Dat leidde vaak tot afstoting van de ict-servicestak. Capgemini nam bijvoorbeeld de adviestak van Ernst & Young over, Atos Origin kocht delen van KPMG en IBM ontfermde zich over de consultancydienst van PWC. Inmiddels bouwen juist de accountancykantoren echter weer een ict-dienstverleningstak op. Het lijkt erop dat PWC dit proces in een stroomversnelling heeft gebracht met de overname van de Amerikaanse technology- en sourcingsspecialist Diamond Management & Technology Consultants in augustus 2010. En eind februari lijfde accountancy- en auditkantoor KPMG uitbestedingspecialist Equaterra in om de ict-adviespraktijk nieuw leven in te blazen.

Ook de grotere ict-dienstverleners zijn echter op overnamepad. Eind 2010 nam QNH Pecoma en zusterbedrijf FastFlex over en Capgemini de Duitse ict-dienstverlener CS Consulting, waarmee het zijn aandeel in de Duitse financiële sector verdubbelde.

Aanleiding voor de overnames is dus een toenemende complexiteit. Bovendien kunnen de ict-dienstverleners hun klanten beter en met meer diensten bedienen met een breder portfolio. Deze klanten gaan, met het oog op hun krimpende ict-budgetten, vaak lange termijncontracten aan waarin ze meer diensten afnemen. Dat levert voor leveranciers hogere marges op.

Kruisbestuiving Fusies en [overnames](#) zouden leiden tot kruisbestuiving. De kracht van twee ondernemingen in kennis en kunde wordt gecombineerd. Ook kan een toename van schaalgrootte en het toevoegen van andere specialismen voordelen opleveren. Maar is dit ook in het voordeel van de klant? Of betekent het juist een verschraling van de dienstverlening omdat juist de kleinere spelers op de markt zich onderscheiden door specifieke kennis?

Edwin Charité, partner bij Bureau Hoving & Van Bon: 'Fusies en overnames leiden tot schaalvergroting. Voor de dienstverlener maakt schaalvergroting de behoefte aan standaardisatie groter om de dienstverlening bestuurbaar te houden. De dienstverlener wil al zijn klanten als 'eenheidsworst' kunnen bedienen. Voor specifieke wensen van een klant is minder ruimte. En dat merken klanten vroeg of laat.' Schaalvergroting leidt er volgens hem bovendien toe dat individuele klanten of klantorganisaties minder belangrijk worden voor de dienstenleverancier. 'En dat komt de kwaliteit per definitie niet ten goede.'

Ook Mark Baars, applicatiemanager bij Achmea IT, denkt niet dat het niveau van de dienstverlening wordt verhoogd door fusies en overnames. 'Het duurt bij grote bedrijven in de regel langer klantwensen te realiseren dan bij het mkb. Ik zie wel voordelen in consolidatie en daarmee kostenbesparing. Ik denk ook dat de continuïteit beter gewaarborgd is. Of die voordelen opwegen tegen het nadeel, namelijk minder flexibiliteit, moet iedere afnemer voor zichzelf bepalen.'

Maatwerk Leendert Hinds, applicatie & databasespecialist bij Hints Company, is het hiermee eens. 'Er geldt niet 'hoe groter de onderneming, hoe beter de dienstverlening'. Grotere ondernemingen hebben zeker als voordeel dat ze de klant meer zekerheden, diversiteit en soms ook flexibiliteit kunnen bieden, maar dit zegt niets over het niveau van de dienstverlening zelf. Bij kleinere ondernemingen loopt de klant meer risico's, maar zij kunnen soms beter maatwerk leveren aan de klant dan de standaarddiensten van grote ondernemingen.

Daarnaast zijn klanten bij grotere ondernemingen vaak duurder uit, aangezien kleinere ondernemingen vaak een lagere prijs kunnen rekenen.'

Het komt volgens Hinds dan ook steeds vaker voor dat grote ondernemingen kleinere ondernemingen inhuren vanwege een bepaald specialisme, waarbij de opdracht wordt binnengehaald en uitgevoerd onder de paraplu van de grote onderneming. Hinds: 'Als grote ondernemingen samenwerken met een aantal kleinere ondernemingen, kunnen ze de klant zekerheid, diversiteit, flexibiliteit en hoogstaand specialisme bieden.'

Voordelen Toch heeft de schaalvergroting die ontstaat door fusies en [overnames](#) ook voordelen voor de dienstverlening, vindt Jurgen van der Vlucht, senior auditor bij Achmea/Eureko. Het gemiddelde niveau van de dienstverlening bij fusies en overnames in de Nederlandse ict-servicemarkt neemt toe, zegt hij. 'Er zullen altijd specialisten nodig blijven, maar het zal ook altijd lastig blijven voor bedrijven om die specialisten te vinden als ze te klein blijven. Als ze in een groter verband opereren, kunnen ze die zichtbaarheid wél bereiken. En klanten die uit een - ook wel eens misplaatst - onzekerheidsgevoel kiezen voor grotere leveranciers omdat die betrouwbaarder zouden zijn, irrationeel maar begrijpelijk, zullen de specialisten in een groter verband gemakkelijker kunnen accepteren. Er zal dus meer specialistische dienstverlening worden afgenomen.' Bovendien denkt Van der Vlucht dat grotere leveranciers in principe beter in staat zijn om continuïteit te garanderen. 'Dit geldt voor bestaande expertise, maar juist ook voor nieuwe expertise. Die kan in-house beter worden gesignaleerd en ontwikkeld. Bij kleinere leveranciers is het wat dat betreft meer hit-or-miss, en dan moet de klant op zoek naar een ander 'specialistje'.'

Kantelpunt De Moor ziet dan ook zeker een kantelpunt: 'Na een bepaalde schaalgrootte kan de omvang van een organisatie ook tegenwerken. Waar dat punt ligt, is afhankelijk van de breedte van het dienstenportfolio van het ict-bedrijf. [Overnames](#) gericht op het doelloos groter worden, voegen meestal weinig toe. Anders dan de verkopende aandeelhouders worden klanten en medewerkers er in zo'n situatie meestal niet beter van. De gekochte kennis of capaciteit vloeit dan meestal weer snel de organisatie uit.' Van belang is dus ook hoe een bedrijf handelt na een overname. Maurice Siteur, managing consultant bij Capgemini: 'Fusies en overnames leiden op termijn tot toegang tot meer expertise, meer diversiteit in service en meer stabiliteit, maar alleen als de situatie tot rust komt. Volgt de ene overname of fusie op de andere of de ene reorganisatie op de andere, dan kan het serviceniveau ten onder gaan. Van belang zijn ook de mate waarin de partijen elkaar aanvullen, het verschil in grootte, het verschil in serviceniveau en de cultuurverschillen.'

Overnames en fusies leiden volgens Siteur tot onzekerheid en intern gerichte energie. Dit gaat ten koste van de aandacht voor de dienstverlening aan de klant, waardoor een 'servicedip' ontstaat, die binnen enkele maanden na de fusie of overname waarneembaar is. 'Na één of twee jaar zijn de interne processen gestroomlijnd en cultuurverschillen verzacht. De 'servicedip' is overwonnen en het serviceniveau hersteld of verbeterd.'

ICT SERVICES GUIDE 2011

Dit artikel is opgenomen in de [Computable ICT Services Guide 2011](#). Deze is verschenen op 20 mei 2011. In de gids is informatie opgenomen over het ict-budget van Nederlandse organisaties in 2011. Daarnaast legde Computable vier prikkelende stellingen voor aan een selectie uit zijn duizendkoppige expertpanel. De stellingen werden ook voorgelegd aan de 3362 respondenten van het ICT Services Guide-onderzoek. Bovendien worden in de gids leveranciers per ict-deelgebied door respondenten beoordeeld op zaken als kennis, betrouwbaarheid, prijs en klantcontact.

Read more: http://www.computable.nl/artikel/ict_topics/ictbranche/3951410/2379258/overnames-versterken-zwakke-plekken-in-portfolios.html#ixzz1Nppzgaiw