

# Kapers op de kust

Steeds meer bedrijven proberen topklanten en -opdrachten van grote accountantskantoren af te snoepen. Van traditionele adviesbureaus tot Amerikaanse spelers die voet aan Nederlandse grond zetten. Naar buiten toe lachen de accountants om die pogingen. Toch passen zij hun strategie aan om zich de toenemende concurrentie van het lijf te kunnen houden.

HENK VLAMING

Een jaar of vijf geleden leken grote accountantskantoren zich voor een belangrijk deel terug te trekken van de adviesmarkt. De big four, met uitzondering van Deloitte, verkochten hun adviespoten aan Cap Gemini, IBM en Atos Origin. Hiermee zou binnen de accountantskantoren het spanningsveld tussen de assurance-diensten en overige activiteiten verminderen.

Inmiddels hangt de vlag er weer anders bij en voeren de grote accountantskantoren spijkerharde gevechten met concurrenten op de adviesmarkt. Eén van die knokpartijen eindigde onlangs bij de rechter. Atos Origin spande in juni 2006 een kort geding aan tegen KPMG omdat dit kantoor consultants zou ronselen, dezelfde die in 2002 juist aan Atos Origin waren overgedaan (zie ook Nieuws). Vooral de unit World Class Finance werd afgeroomd. Aanvankelijk zou KPMG hebben beloofd het werven te staken, maar Atos Origin

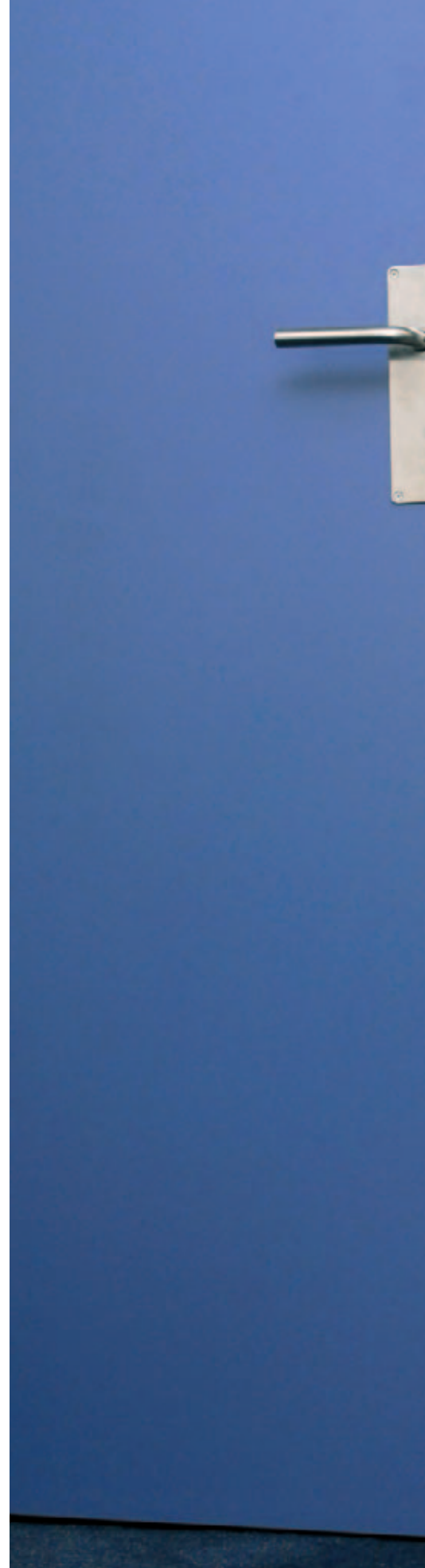




FOTO: MARIA BROUWER

**Marten La Haye (KPMG):**  
*‘Nu de markt opleeft, zie je allerlei nieuwe spelers komen, maar zodra het omslaat zijn ze weer weg.’*

meende dat de belofte niet gestand werd gedaan.

Marten La Haye, nu verantwoordelijk voor de adviestak van KPMG, stond ooit bij het consultancykantoor op de loonlijst. Vlak voordat hij naar KPMG vertrok zijn bij het IT-bedrijf de concurrentiebedingen van de consultants versoepeld. Uiteraard heeft KPMG een andere visie: consultants zijn doodongelukkig bij Atos Origin. Ze worden trouwens niet benaderd door het accountantskantoor zelf, maar door headhunters die de arbeidsmarkt aflopen op zoek naar geschikt personeel. Daarnaast melden mensen van Atos Origin zich volgens KPMG spontaan.

### **Volle breedte**

Dit voorbeeld illustreert hoe hevig de concurrentiestrijd is in de top van het advieswezen, waar de accountantskantoren weer steeds actiever worden. Nog los van de evidente directe commerciële motieven hebben zij vanuit strategisch oogpunt deze markt hard nodig. Kleine kantoren, weten deskundigen, kunnen zich het beste specialiseren. Grote kantoren daarentegen moeten zich juist breed oriënteren, zo luidt een bedrijfskundige wijsheid. “Kleinere kantoren doen wel slimme dingen, maar op slechts een smal gebied”, zegt La Haye van KPMG. “Maar met die strategie maak je jezelf ook kwetsbaar. Wil je daarentegen in de volle breedte kwaliteit leveren, dan moet je veel investeren.”

### **Risicomanagement**

Voor grote accountantskantoren is het cruciaal dat zij zich ook op de adviesmarkt sterk kunnen profileren, omdat de vraag van hun klanten nu eenmaal verder reikt dan samen-

**Bas Schuurmans (Cap Gemini):** *‘Wij werken aan een systeem waarmee banken de complete financiële situatie van een klant in kaart kunnen brengen. Voor dit soort oplossingen kom ik weinig concurrenten tegen.’*

stelling en controle. De omzet uit overige diensten bedroeg bij de big four 1,1 miljard euro in het gebroken boekjaar 2004-2005, tegen 1,4 miljard uit de accountancy. Hoewel de big four hun omzet iets zagen stijgen in 2004 en 2005, is hun marktaandeel toch afgenomen sinds begin deze eeuw. Bij Deloitte daalde vorig jaar de omzet zelfs met 2,4 procent. Accountantskantoren hebben voortdurend last van concurrenten van buiten de eigen sector. Het is vooral daar dat zij de concurrentie moeten aangaan. Het gaat dan met name om dienstverlening rond financieel management, risicomanagement, performance improvement en technologie.

### **Nieuwe toetreders**

Daar stuiten ze op een aantal bedrijven en kantoren die hen flink van repliek dienen. Neem Cap Gemini. Dat sleutelt aan een financieel adviesstelsel waarmee banken de complete financiële situatie van een klant in kaart kunnen brengen. “Dat wordt steeds complexer nu delen van de sociale zekerheid worden geprivatiseerd”, zegt Bas Schuurmans van Cap Gemini. “Waar vroeger zaken als pensioen, ziektekosten en AOW geregeld waren, moeten mensen steeds meer zelf regelen. Daar komt heel veel kennis en inzicht bij kijken en dat stelt hoge eisen aan verkopers. Wij werken aan een systeem waarmee zij al die informatie overzichtelijk kunnen maken. Voor dit soort oplossingen ben ik nog maar weinig concurrenten tegengekomen vanuit de accountancy of de overige financiële dienstverlening. Maar wie weet, misschien komen ze nog.” Andere concurrenten zijn de nieuwe toetreders die vaak vanuit het buitenland komen als vestigingen van Amerikaanse kantoren. Zo ►

## Vier typen concurrentie

De grote accountantskantoren, de big four plus Mazars en BDO, krijgen vanuit vier verschillende richtingen concurrentie.

Allereerst vanuit **kennisintensieve adviesbureaus en IT-bedrijven**. Bijvoorbeeld Atos Origin, Cap Gemini Ernst & Young en McKinsey. Sommige opereren in het topsegment van adviesdiensten in ICT, strategie en financieel management, waar ook accountantskantoren opereren. Maar ook 'lager' in de markt zijn er concurrenten, bijvoorbeeld op het gebied van financiële detachering en interim-management.

In de tweede plaats is er concurrentie vanuit het buitenland. **Grote buitenlandse dienstverleners** wagen zich op de Nederlandse markt, met name op het gebied van interne audits en risicomanagement. Vaak hebben zij vanuit het buitenland al relaties met in Nederland gevestigde multinationals, waardoor zij marktaandeel min of meer in de schoot geworpen krijgen. Een prima bruggenhoofd om de Nederlandse markt verder te veroveren. Een derde bedreiging is die van de **kleinere accountantskantoren**, die vaak kennis en schaal-grootte te kort komen om grote klanten aan te kunnen. Maar zij fuseren, nemen anderen over of zoeken samenwerkingsverbanden met adviesorganisaties, waardoor zij ook grotere klanten kunnen bedienen.

De vierde bedreiging is die van de **offshoring**. Dankzij internet kunnen accountancydiensten ook vanuit het buitenland worden geleverd. Dat gebeurt nog nauwelijks, maar de sectorstudie van ING Bank wijst er wel op dat de mogelijkheid bestaat.

startten Jefferson Wells en Protiviti onlangs in Nederland. De één is gespecialiseerd in interne audits, de ander in risk consultancy, activiteiten die de big four ook bieden.

## 'Betere positie'

De nieuwkomers zijn er in geslaagd om in korte tijd uit te groeien tot kantoren met tientallen medewerkers. "Ik denk dat er gezonde concurrentie is tussen ons", zegt Carolina Wielinga, managing director van Protiviti Nederland. "Wij zijn in januari 2006 begonnen en hebben nu al dertig medewerkers. Wij onderscheiden ons van accountantskantoren doordat wij onafhankelijk zijn. Mijn ervaring is dat een accountant die zich bezighoudt met risk consultancy toch snel aanloopt tegen regels vanuit de accountancy die beperkingen stellen aan een optimale inzet. Het is niet voor niets dat grote accountantskantoren



FOTO: MARIA BROUWER

juist bij ons aankloppen voor hulp, omdat wij in een betere positie verkeren voor het uitvoeren van sommige opdrachten."

ING Bank voorziet in een recente sectorstudie ook concurrentie voor de grote kantoren als gevolg van fusies en overnames in de accountantssector zelf. Daardoor ontstaan direct 'onder' de top grotere partijen die ook grotere klanten kunnen bedienen, en daarmee markten binnendringen die nu nog vaak, aan de grootste vier of zes toevallen.

## Denkvermogen

Ondanks alle bedreigingen doen de grote kantoren luchtig over hun concurrenten. "We zien dat zich hier en daar nieuwkomers aandienen met diensten rond risicomanagement- en control", zegt Huub Wieleman, partner van Deloitte. "Gezien de sterk gestegen vraag naar dit soort diensten is er meer dan voldoende ruimte voor alle partijen. Daar zal over enkele jaren mogelijke weer een sweep komen."

La Haye van KPMG is evenmin verontrust. Het zijn de bekende golfbewegingen van de markt, stelt hij. "Nu de markt opleeft, zie je gelijk weer allerlei nieuwe spelers komen. Kleine bedrijfjes kunnen dan snel veel geld verdienen, maar zodra het omslaat zijn ze weer weg. Het opschuiven van beneden naar boven is gewoon heel moeilijk. Daarvoor heb je een ander type mensen nodig. Meer denkvermogen en minder gericht op uitvoering." Ook bij ING Bank wijzen ze op de beperking van schaalvergroting. Fusie en overname vereisen zware en moeilijke organisatorische ingrepen die tijd vergen.

## Prijs of kwaliteit

De Amerikanen die marktaandeel inpikken maken evenmin veel indruk. Zij oogsten vooral onder grote Amerikaanse bedrijven met wie

Martin van Roekel (BDO):  
*'Wij zullen geen ja zeggen tegen de implementatie van een zwaar IT-project. Wij zetten in op selectieve groei.'*

de moedermaatschappij vaak al een relatie heeft, stelt Martin van Roekel, bestuursvoorzitter van BDO. "Maar het is de vraag of zij zich straks kunnen aanpassen aan de grotere groep Nederlandse bedrijven. Dit soort concurrentie zie ik met vertrouwen tegemoet. Wij zijn namelijk sterk in het segment dat bestaat uit bedrijven tot ongeveer vijfhonderd werknemers."

Maar ondanks alle nuanceringen zien grote kantoren zich toch genoodzaakt tot aanpassingen om zich de concurrentie van het lijf te houden. "Het is kiezen uit een paar strategieën", zegt La Haye. "Je kunt op prijs concurreren, maar je kunt ook de beste in je soort willen zijn. IT-bedrijven neigen ertoe op prijs te concurreren. Ons kantoor kiest voor kwaliteit, evenals een kantoor als McKinsey, ook een concurrent. Die keuze heeft consequenties voor je bedrijfsvoering. Als je concurreert

## Vier overlevingsstrategieën

Grote kantoren hebben ieder hun strategie om de concurrentie het hoofd te bieden. Allereerst kiezen zij de **markten die zij willen bedienen**. Dat kan gaan van controle tot ICT-implementatie. Daarbij hoort dat sommige markten nadrukkelijk niet worden bediend.

Accountantskantoren kunnen hun belangrijkste markten vervolgens op twee manieren beheersen: via **topkwaliteit** of via **prijsconcurrentie**. Deze keuze bepaalt hoe de interne organisatie van een kantoor eruit ziet: kostenefficiënt of juist kosten noch moeite sparend voor deskundigheidsbevordering. Om ook nichemarkten te kunnen veroveren, kiezen zij soms voor **strategische allianties met adviesbureaus**. Die hebben niet alleen inhoudelijke deskundigheid, maar ook een netwerk waardoor het marktaandeel van een accountantskantoor in deze markten snel omhoog kan.

## Marktvolume

Volgens een sectorstudie van ING Bank bedraagt de omzet van de big four uit accountancy 1,4 miljard euro in het gebroken boekjaar 2004-2005. Van de totale Nederlandse markt voor financieel-administratieve dienstverlening – in totaal bijna zeven miljard euro – hebben ze ongeveer dertig procent in handen. De overige accountantskantoren nemen daarvan in totaal 4,5 miljard euro van voor hun rekening. De adviesbranche had in 2004 een jaaromzet van 3,5 miljard euro, ongeveer de helft van de financieel-administratieve dienstverlening.

op prijs, dan moet je *lean and mean* georganiseerd zijn. Kies je voor kwaliteit, dan investeert je meer in mensen en technologie.”

## Partnerships

Daarnaast is er een trend waarneembaar dat kantoren niet meer alles zelf proberen uit te vinden. Ook de grote kantoren kiezen steeds vaker voor partnerships. Dat vraagt minder

investeringen in deskundigheid en marketing. Zo sloot PricewaterhouseCoopers vorig jaar een samenwerkingsverband met HICT voor adviesdiensten in de gezondheidszorg. Mazars ging een samenwerkingsverband aan met Berenschot voor ontginning van de markt voor corporate finance. “Zo’n samenwerking betekent een verbreding van je netwerk”, zegt Raoul Duysens van Mazars Berenschot. Weer andere kantoren kiezen kernmarkten en laten ondanks hun omvang de rest glippen. BDO bijvoorbeeld waagt zich niet aan controles van gemeenten. “Je moet kiezen wat je wel en niet wilt uitvoeren”, zegt Van Roekel van BDO. “Wij zullen geen ja zeggen tegen de implementatie van een zwaar IT-project. Wij zetten in op selectieve groei. Dat wil zeggen dat we kiezen voor specialisaties waar we een meer dan gemiddelde groei kunnen genereren.”

## Focussen

De strategieën hebben stuk voor stuk gemeen dat zelfs de grootste kantoren niet meer clai-

**Carolina Wielinga**  
(Protiviti): ‘Een accountant die zich bezighoudt met risk consultancy loopt snel aan tegen regels die beperkingen stellen aan een optimale inzet.’

men alles te doen of alles te willen.

Ze richten zich volledig in op bepaalde markten en deskundigheden. De concurrentie mag vechten om de rest.

“Focussen op dat waar je goed in bent in plaats van elke vraag te beantwoorden, dat is een kwaliteit”, zegt Van Roekel van BDO. “Als je die goed beheerst, heb je de grenzen van de groei zeker nog niet bereikt en hoeft je ook niet bang te zijn voor concurrentie.” ■