

# Ondernemers willen meer waarde van accountantskantoren

**Accountantskantoren zien hun omzet dit en volgend jaar teruglopen. Door lagere inkomsten uit administratie, aangifte en het samenstellen van de jaarrekening zijn accountantskantoren genoodzaakt meer aanvullende diensten te leveren. Veel klanten verwachten nu al meer van hun accountant: een proactieve, vooruitkijkende, meedenkende adviseur. Om die wens in te kunnen vullen is vaak een andere strategie en aangepast bedrijfsmodel nodig. Bovendien verschillen de precieze verwachtingen van klantengroepen, waardoor per segment aanpassing van het bedieningsconcept nodig is. Dit gaat niet zonder ingrijpende veranderingen in de organisatie en de relatie met klanten. De wijzigingen zijn echter noodzakelijk om ook in de toekomst bestaansrecht te houden.**

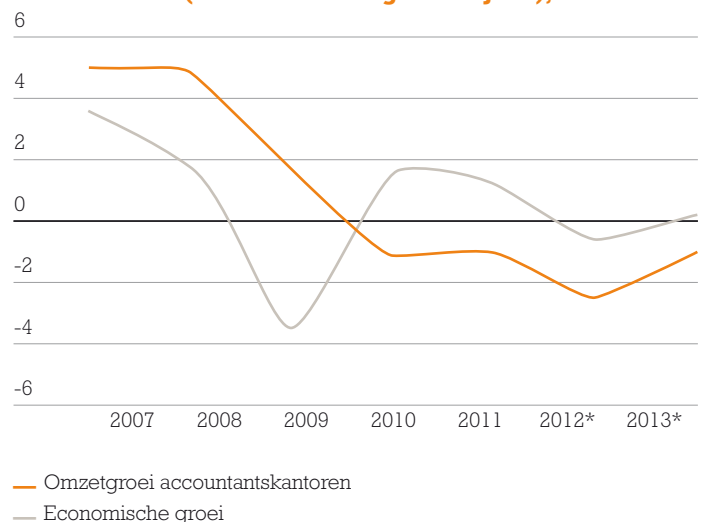
## Conjuncturele en structurele omzetdruk

Accountantskantoren kennen de laatste jaren teruglopende omzetten. Sinds het hoogtepunt van 2009 is de brancheomzet met ruim 3% gedaald. Verschillende ontwikkelingen zijn hier voor verantwoordelijk. Zo zijn ook accountantskantoren gevoelig voor de mindere economische omstandigheden, die zowel een rem op de tarieven zetten als op de vraag naar extra diensten. Daarnaast speelt technologie een belangrijke rol. Het is voor klanten steeds eenvoudiger een belangrijk deel van hun administratie buiten het accountantskantoor om te regelen. Bovendien daalt door verdere automatisering, digitalisering en standaardisering de omzet die met administratie en samenstelwerk behaald kan worden. Voor 2012 wordt hierdoor een verdere omzetteruggang van 2,5% verwacht (figuur 1). Volgend jaar wacht, ondanks het marginale economische herstel een verdere daling van 1%.

## Adviseren centraal in het nieuwe bedrijfsmodel?

Meerdere ontwikkelingen zetten het traditionele bedrijfsmodel onder druk. Op het gebied van ICT zijn de grootste verschuivingen gaande. Naast digitalisering en automatisering gaat het om standaardisering van de gegevens waarmee accountants werken (SBR). Dat betekent dat er meer ICT en minder handmatig administratief werk nodig is. De

**Figuur 1 Ontwikkeling omzet accountantskantoren en economie (in % t.o.v. voorgaande jaar), 2007-2013**



\* ramingen ING Economisch Bureau

Bron: CBS

gevraagde competenties van medewerkers veranderen hierdoor. Daarnaast zijn klanten kritischer en minder trouw aan het kantoor. Al deze ontwikkelingen leiden er enerzijds toe dat kosten stijgen en anderzijds dat inkomsten minder vanzelfsprekend met de traditionele accountantsactiviteiten worden behaald.

De houdbaarheidsdatum van het traditionele bedrijfsmodel, maar zeker het verdienmodel, komt nu wel erg dichtbij. Administratie- en samenstelwerk is tot een 'commodity' verworden, die tegen lage tarieven en met grote snelheid geleverd kan worden. Om het omzetverlies bij deze diensten (deels) goed te maken moet een accountantskantoor de adviseur worden van de ondernemer. Flink wat kantoren lijken deze omslag te willen maken. Dit roept twee belangrijke vragen op: Zitten klanten wel te wachten op (uitbreiding van) de dienstverlening door accountantskantoren en zo ja welke diensten zou een kantoor dan kunnen leveren?

**Tabel 1 Aantal kantoren, vestigingen en banen in de accountancybranche (jaareinde)**

	2008	2009	2010	2011
Accountantskantoren	4.310	4.480	4.735	4.970
waarvan ZZP-kantoren	2.915	3.035	3.105	3.325
Banen	53.300	52.100	50.000*	48.500*

\* ramingen ING Economisch Bureau

Bron: CBS

### Uitgangspositie en strategische keuze

Accountantskantoren hebben doorlopend contact met hun cliënten en zijn dus goed gepositioneerd om uit te groeien tot de eerste adviseur om zo aanvullende diensten te verlenen. Het is in de eerste plaats dus zaak om relevant te blijven in de financiële rapportageketen. Dat betekent steeds dichterbij de bedrijfsvoering van de klant zitten om zo de informatiestromen vanaf het begin van de keten te kunnen standaardiseren. Door verbindingen tussen systemen van klanten, systemen van leveranciers en andere data genererende partijen en die van het accountantskantoor te bewerkstelligen, kan data-integratie en standaardisering optimaal plaatsvinden. Daarmee speelt de accountant de rol van ketenregisseur van datastromen waardoor vaker rapporteren, kengetallen berekenen, ontwikkelingen door de tijd laten zien en benchmarken, binnen handbereik is.

### Strategische keuze

Vanuit een rol als regisseur van de financiële en administratieve keten kan efficiënter gewerkt worden, kan nog meer kennis over de klant vergaard worden en ontstaan innovatiemogelijkheden. Dat komt goed van pas bij het invullen van de strategie. Het waardedisciplinemodel van Treacy en

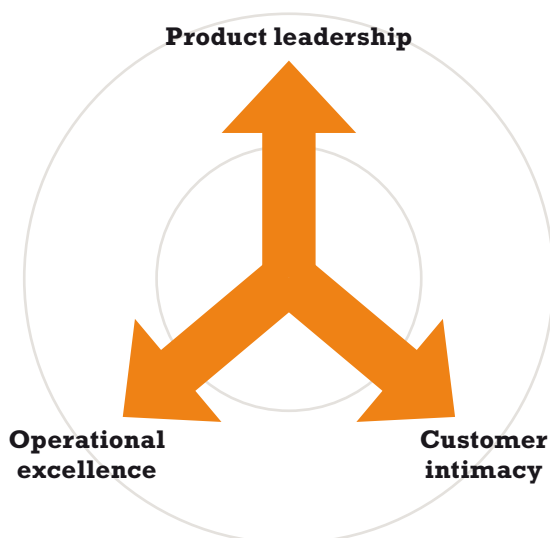
Wiersma geeft drie mogelijke richtingen (figuur 2): prijsgericht (processen uitstekend op orde), productgericht (product leiderschap) of klantgericht (klantbehoeften uitstekend kennen en invullen). Bij de invulling van de strategie moet een keuze gemaakt worden uit één van deze drie opties: Focust het kantoor vooral op prijs, het product of de klantbehoefte? Om succesvol te kunnen zijn moet het kantoor op een van deze terreinen echt uitblinken, terwijl de overige twee minimaal op een bepaald drempelniveau uitgevoerd moeten worden. De keuze van het focusgebied kan een vrije keuze zijn, maar zal eerder afhangen van de huidige positionering, het type klanten, de kwaliteiten van het personeel en de partners. Daarnaast is het zaak de concurrentie in het oog te houden. Onderscheidend zijn in iets anders doen of juist hetzelfde doen als de andere kantoren, maar dan beter of sneller.

### Alles voor de klant

Uitblinken in klantgerichtheid betekent de klant door en door kennen. Het kantoor moet echt op de hoogte zijn van de organisatie, de strategie, ontwikkelingen in de branche en de uitdagingen van de klant (naast de ins en outs van de financiële administratie). Op basis van deze kennis over de klant, kan het gewenste bedieningsniveau daarop afgestemd worden. Daarna komt het aan op probleemoplossend vermogen. Naast dit uitblinken is efficiency van processen op een basisniveau nodig. De klant komt niet voor de snelste of goedkoopste jaarrekening, maar wil ook niet onnodig veel betalen. Datzelfde geldt voor het product. Bij deze echte klantgerichtheid past een bedrijfsmodel als dat van 'de specialist' zoals dat veel uitgevoerd wordt door 'boutique'- of nichekantoren, waarbij veel maatwerk geleverd wordt.<sup>1</sup> Klantgerichtheid lijkt wellicht eenvoudig te realiseren, hierin excelleren is dat niet. De extra inspanningen en kosten die het met zich brengt, zijn bovendien van invloed op de prijsstelling en omvang van de (potentiële) klantengroep.

### Uitblinken in processen

Een alternatief voor de ultieme klantenfocus is de prijsgerichte aanpak. De dienstverlening is gebaseerd op het reduceren van de kosten en daarmee prijzen, gegeven een

**Figuur 2 Waardedisciplinemodel Treacy en Wiersema**

Bron: Treacy en Wiersema

<sup>1</sup> Zie de publicatie "Naar een nieuw bedrijfsmodel voor het accountantskantoor" van ING uit oktober 2011.

bepaald kwaliteitsniveau. In feite streeft het kantoor in de eerste plaats naar het leveren van de beste prijs/kwaliteit-verhouding. In de praktijk betekent dit dat het kantoor de eigen processen en de aansluiting daarvan met klanten uitstekend op orde moet hebben. Efficiency, procesbewaking en een focus op standaarddiensten zijn sleutelbegrippen. Enige omvang is daarbij een groot voordeel onder het principe dat de vaste kosten per geleverde dienst dalen bij een stijgend dienstenvolume. Hoe hoger de benuttingsgraad van de processen, hoe beter.

Het bedrijfsmodel dat bij uitstek bij operational excellence past is dat van de digicountant, maar ook andere modellen met schaalgrootte; kantoren die voor veel klanten op gestandaardiseerde wijze jaarrekeningen (en bijkomende rapportages) produceren. De prijsfocus kwam tot een aantal jaren geleden nauwelijks voor in de branche, mede omdat de prikkel van efficiënter werken veel minder aanwezig was in een verdienmodel met een uurtarief. Dat is nu, ook door de komst van online boekhoud- en administratie alternatieven, veranderd.

### Zelf de spelregels veranderen

Bij de derde strategische optie, product focus, richt het kantoor zich vooral op het leveren van de hoogste kwaliteit van dienstverlening. Die kwaliteit vereist een zeer hoog kennisniveau van administratie, financiën, processen, informatietechnologie, fiscaliteit en andere wet- en regelgeving. Bovendien betekent het voortdurend verbetering en vernieuwing van de geleverde diensten om voorop te kunnen blijven lopen. Het gaat dan om concrete nieuwe producten of diensten om ondernemers beter te laten ondernemen en hen inzage te geven in hun prestaties ten opzichte van branche-genoten en de markt. Daarnaast is het zaak de essentie van de jaarrekening op een voor de ondernemer praktische en begrijpelijke manier weer te geven. Ook het eenvoudiger inzichtelijk maken van de consequenties van een investeringsvraagstuk is een mogelijkheid om de ondernemer goed te adviseren. Kennis(voorsprong) door vaktechniek, branchekennis of juist het netwerk van het kantoor staat centraal bij een product focus.

Deze optie eist veel van medewerkers: zij moeten tot de besten in hun vak behoren en niet snel tevreden zijn. Door onderzoek, veel denkwerk en een vertaalslag naar de praktijk weten zij te vernieuwen en hun klanten de best denkbare diensten te leveren. Het dienstenpalet wordt voortdurend vernieuwd. De organisatie en cultuur moeten daarom een omgeving scheppen waarin deze innovatie gedijt: flexibel en voortdurend open staan voor vernieuwing en verbetering

### Kiezen of delen?

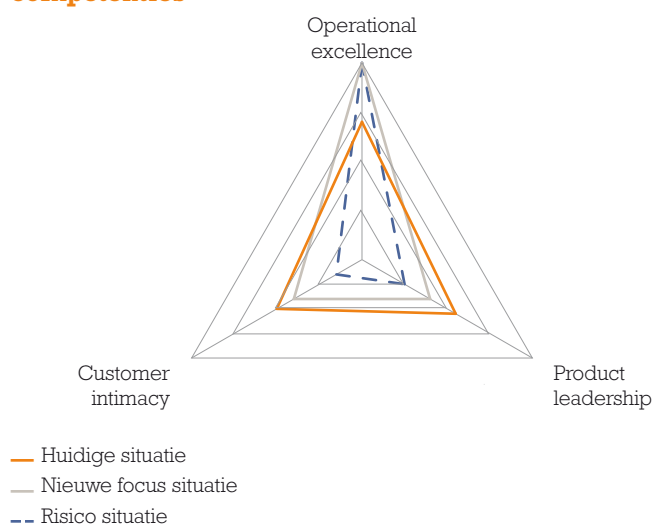
In al deze modellen bestaat het risico dat overfocus op de ene competentie leidt tot verwaarlozing van de overige twee (figuur 3). Daar komt nog eens bij dat op de basisdiensten administratie en jaarrekening het verschil niet meer gemaakt kan worden met concurrerende kantoren. Het is dan verleidelijk hier minder aandacht aan te besteden. Zij vor-

men echter de opmaat voor extra diensten waarin wel groot verschil gemaakt kan worden, waardoor ook voor deze 'commodities' de basiskwaliteit bewaakt moet worden. De vraag rijst of niet op meerdere competenties gefocust kan worden, maar dit lijkt moeilijk haalbaar, omdat bij het kunnen uitblinken toch enige concessies gedaan moeten worden op andere vlakken. Lage kosten, standaardisering en hoge volumes zijn moeilijk te combineren met een voortdurende verbetering van het product of maatwerk voor elke klant. De productfocus waarbij veel verschillende specialisten zich inzetten voor de klant, leidt per specialist tot een minder intensief contact met de klant. Een oplossing om als organisatie toch een bredere propositie neer te zetten is het gebruiken van meerdere 'labels' in de markt, met elk een eigen focus en bedrijfsmodel, waarbij achter de schermen zaken gecombineerd worden en zo geprofiteerd wordt van kostenvoordelen of synergie. Denk bijvoorbeeld aan een ZZP label met kostenfocus (en volumes) en een MKB plus label gebaseerd op klantfocus dat gebruik maakt van processen, kennis en leads van label 1. Welke strategie ook gekozen wordt: het is zaak voldoende focus aan te brengen en vervolgens vast te houden aan de gekozen strategische richting.

### Mogelijkheden voor advisering en extra dienstverlening

De mogelijkheden voor uitbreiding van advisering en extra dienstverlening zijn in theorie eindeloos. De volgende voorbeelden liggen voor de hand, vanuit de bestaande expertise van accountantskantoren.

**Figuur 3** Verdeling van mate van focus over drie competenties



Bron: ING Economisch Bureau

N.B. Figuur geeft een voorbeeld van gewenste situatie aan bij focus op operational excellence (vanuit situatie met organisatie die al sterkst is in deze kostfocus). Risico is verwaarlozing van andere competenties, waardoor deze onder minimumniveau zakken.

**Horizontaal Toezicht** vraagt een grotere rol van onderneming en belastingadviseur voor aangifte. In feite schuift, binnen allerlei regels en voorwaarden, werk van de Belastingdienst naar de klant en zijn/haar adviseur. Op het terrein van kredietverlening kan de accountant zich nog meer laten gelden. Naast bredere ondersteuning van klanten bij een concrete **kredietaanvraag** valt te denken aan **ratingdiensten**, waar zowel klant als financier van kunnen profiteren. Verdere automatisering van kredietaanvragen ligt vanwege SBR binnen bereik. SBR helpt ook bij het verzamelen en aggregeren van data uit jaarrekeningen zodat kantoren tot **benchmarkingdiensten** en rapportage van **sectorontwikkelingen** kunnen komen.

Een belangrijke rol voor accountantskantoren, die rechtstreeks in het verlengde van de financiële rapportage ligt is het frequenter leveren van **stuurinformatie** en hierover adviseren. Naast dergelijke cijfers over realisaties kunnen kantoren als management accountants / controllers werken door te adviseren over **prognoses en scenario's** voor de onderneming. Dit vereist wel een bredere blik dan het achterom kijken waar accountants aan gewend zijn. Voortbordurend op de financiële kennis kan de stap richting **debiteuren- en crediteurenbeheer** gezet worden, of breder nog **werkkapitaalbeheer** of **cash management**.

Een andere deel van het adviespalet ligt in verandering van de organisatie. De MKB-accountant is nu al belangrijk adviseur bij **bedrijfsoverdracht**, maar kan ook een rol spelen bij **herstructureringen** en **strategische advisering**. Al wat verder van huis en met heel specifieke expertise en regels zijn **het pensioenadvies** en **verzekeringsadvies**. Deze disciplines vereisen aparte kwalificaties, maar zijn wel een natuurlijke aanvulling op het bestaande dienstenpakket. Daarnaast kan vanuit de rol als verwerker van loonadministratie, meer op **personeelsadvies** ingezet worden, zoals **ziekteverzuimbeheersing**.

Accountantskantoren kunnen het ook dichter bij zichzelf houden door te kijken naar innovatie van bestaande diensten. Wat te denken van het aanbieden van **meer niveaus van 'assurance'** rondom de jaarrekening (naast controle, samenstel en beoordelingsverklaring) of op meer terreinen, bijvoorbeeld ICT, duurzaamheid en risicobeheersing. Daarnaast maken technologische ontwikkelingen naast 'continuous reporting' ook een 'continuous audit' en daarmee 'continuous assurance' mogelijk. De grote hoeveelheden data die bedrijven nu en in de toekomst produceren ('big data') vragen om andere beheersing of controle van de processen.

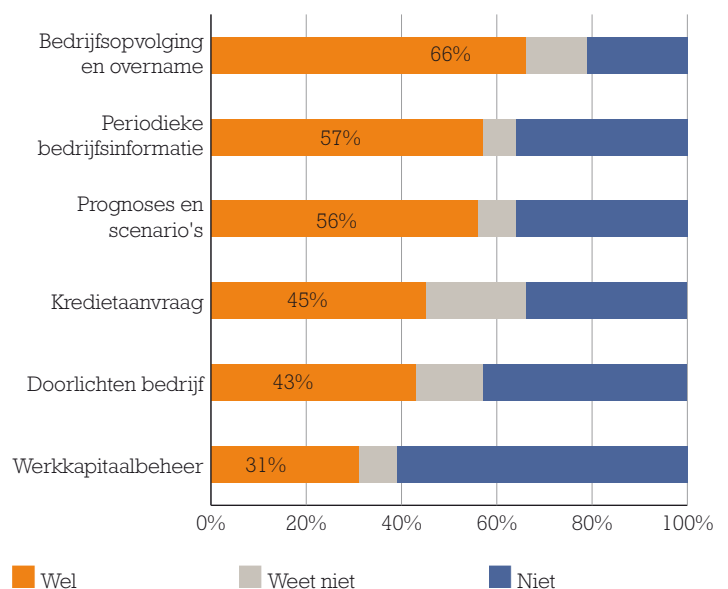
### Is meer dienstverlening door de accountant gewenst?

Met een goede uitgangspositie en legio mogelijkheden voor extra dienstverlening rijst de vraag: Is er behoefte aan advies en extra diensten van de accountant? Die vraag kan het beste beantwoord worden door het de klanten zelf te vragen.

### Ondernemers lopen warm voor meer dienstverlening

De uitkomsten van een enquête gehouden door ING en De Zaak onder een kleine 300 ondernemers in het MKB geven aan dat een behoorlijk deel van de ondervraagden in is voor de extra diensten van accountantskantoren. Van de zes voorgelegde soorten additionele diensten ziet een groot deel van de ondernemers alleen bij het beheer van werkkapitaal (debiteuren, crediteuren en voorraden) geen rol voor de accountant (of administrateur). Ondernemers zijn het meest geneigd de accountant in te schakelen bij bedrijfsopvolging, overname en verkoop of herstructurering van de onderneming. Dit is niet verrassend aangezien veel accountantskantoren dit soort diensten al in hun dienstenpakket hebben zitten. Het periodiek opleveren van bedrijfsinformatie die de ondernemer helpt bij het ondernemen en het maken van financiële prognoses en scenario's volgen op plaats twee en drie (figuur 4). Juist deze twee diensten lijken bij uitstek geschikt om (verder) te ontwikkelen. Ze liggen niet alleen dicht tegen de bestaande traditionele werkzaamheden aan, maar veel ondernemers geven aan dat zij behoefte hebben aan een accountant die meedenkt met de ondernemer die naast hem of haar staat en niet wacht tot de ondernemer voor een specifieke vraag contact opneemt. Uiteraard vergt dit wel veel qua communicatie met de ondernemer. De ondernemer is van nature eigenwijs en vaart zijn of haar eigen koers. Zodra de accountant als bedrijfsadviseur optreedt, zal dit ook kunnen leiden tot moeilijkere gesprekken, waarbij de vasthoudendheid en wijze van communiceren door de accountant bepalend is bij het overtuigen van de ondernemer.

**Figuur 4 Aandeel MKB ondernemers dat accountant wel/niet zou inschakelen voor bepaalde dienstverlening**



Bron: De Zaak / ING, enquête gehouden onder ca. 300 ondernemingen (merendeel tot en met 10 werknemers)

### Benchmarking minder populair

Verder blijkt dat het laten doorlichten van de onderneming met behulp van benchmarking minder populair is dan verwacht mag worden. Waarschijnlijk kunnen veel ondernemers daarvoor al bij anderen terecht, bijvoorbeeld brancheorganisaties of zien zij nog niet de toegevoegde waarde hiervan. Toch ziet nog altijd ruim vier op de tien ondernemers een financiële check-up door de accountant zitten. Opvallend is dat ruim 60% van de ondervraagde ondernemers werkkapitaalbeheer niet als een terrein voor de accountant ziet.

Dit wordt waarschijnlijk echt als specialisme gezien. Ieder afzonderlijk onderdeel van werkkapitaalmanagement, voorraadbeheer, debiteuren en crediteuren, kent zijn specialisten. Voor de accountant een mogelijkheid om de ondernemer te overtuigen dat hij of zij hiermee de ondernemer kan adviseren en juist bij werkkapitaal de mogelijkheid heeft om geld te besparen voor de ondernemer.

### Goede uitgangspositie MKB-accountants

Uit de enquête blijkt ook dat ondernemers voor professioneel advies bij lastige financiële vragen overwegend bij hun accountant aankloppen. De nummer twee, familie, vrienden en kennissen, volgen op ruime afstand. Brancheorganisaties, banken en andere adviseurs worden zeer beperkt geraadpleegd. Dit geeft aan dat accountantskantoren goed gepositioneerd zijn als eerste aanspreekpunt voor advies. Dit uitgangspunt alleen is echter onvoldoende. Uit gesprekken met ondernemers blijkt dat zij steeds beter een inschatting denken te kunnen maken van de vereiste expertise en waar deze te halen is. Het is dus zaak de kennis in huis te hebben of halen en dit te laten zien. Ondernemers willen overtuigd worden van de extra kwaliteiten die het kantoor kan leveren, naast de basisdiensten. Internet en sociale media hebben het bovendien eenvoudiger gemaakt voor bedrijven om zelf de juiste experts te zoeken, als getwijfeld wordt aan de expertise van het accountantskantoor.

### Pro-activiteit in woord en daad

Om klanten warm te maken voor extra diensten is het dus zaak de aanwezige kwaliteiten en diensten van het kantoor duidelijk op bestaande klanten over te brengen. Verdere ontwikkeling van de marketing van de diensten is dus essentieel. De vereiste pro-activiteit gaat echter verder dan woorden. Ondernemers vragen ook daden. Uit de enquête blijkt dat ruim 40% van de ondernemers uit zich- of haarzelf aangeeft dat pro-activiteit de dienstverlening van het kantoor aan de ondernemer kan verbeteren (figuur 5). Het gaat dan om zaken als meedenken met de ondernemer, niet wachten tot deze zelf met vragen komt, meer contactmomenten inbouwen, ongevraagd adviseren, vooruit kijken en zelf met tips komen. Klanten moeten de mogelijkheden kennen, actief benaderd worden, maar zij moeten ook een goed gevoel krijgen bij de meerwaarde van deze dienstverlening door het accountantskantoor. Hoewel 57% van de ondervraagde bedrijven aangeeft dat adviezen van de accountant geld opbrengen, blijkt uit de enquête tegelijkertijd dat vier

op de tien ondernemers aan de toegevoegde waarde twijfelt of zelfs aangeeft dat adviezen per saldo geen geld opleveren.

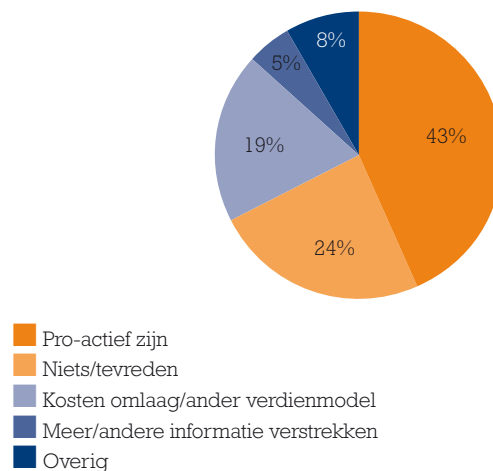
### Kosten, efficiency en houdbaarheid verdienmodel

Er bestaat onder de ondernemers ongenoegen over tarieven. Het gaat dan niet altijd over het verlagen van de tarieven, maar ook transparantie over kosten (vooraf), de verhouding tussen de rekening en de geleverde prestaties (prijskwaliteitsverhouding) en het uurtje-factuurmodel. Voor kleine ondernemers vormen de kosten steeds meer een probleem. Toetreders zetten druk op de kosten voor het maken van bijvoorbeeld een aangifte. De opkomst van 'online' of 'cloud' administratie- en boekhouddiensten zorgt voor een alternatief, waarbij de onderneming meer zelf doet en zo de kosten kan verlagen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat 43% van de ondernemers aangeeft dat zij de accountant of administrateur steeds minder nodig heeft, omdat zij zelf 'online' administratie en boekhouding regelen. Op termijn is het uurtarief verdienmodel voor deze diensten niet houdbaar, omdat de prikkel van efficiënter werken ontbreekt, ondernemers vooraf meer zekerheid willen over de kosten en de toegevoegde waarde veel lager inschatten dan in huidige uurtarieven gereflecteerd wordt, terwijl de druk van de online alternatieven en andere manieren van afrekenen (abonnement, per boekhoudregel, gratis) toeneemt.

### Wat moet het accountantskantoor doen om meer diensten te leveren?

De uitvoering van de strategie vraagt waarschijnlijk de nodige aanpassingen in de organisatie. Dit omdat er evenwicht moet zijn tussen de klantpropositie enerzijds en de manier waarop het kantoor functioneert en wordt geleid anderzijds.

**Figuur 5 Wat kan accountant doen om de dienstverlening aan de ondernemer te verbeteren?**



Bron: De Zaak/ING

N.B. Deze open vraag is beantwoord door 135 respondenten, antwoorden geclassificeerd in vijf categorieën.

**Tabel 2 Invulling delen bedrijfsvoering naar gekozen strategie**

	<b>Product focus</b>	<b>Prijs focus</b>	<b>Klanten focus</b>
Marketing-mix	Nadruk op productvernieuwingen	Nadruk op lage prijs aanpassing	Nadruk op product
Personeel	Vernieuwend, ambitieus	Taakgericht, efficiënt	Relaties opbouwen, dienstbaar
Organisatie	Informeel, flexibel	Hierarchisch, kostenbewust	Commercieel, beslissingsbevoegdheid dicht op klant
Kostenprofiel	Arbeidsintensief, hoge personeelskosten	Kapitaalintensief, hoge (initiële) investeringen in ICT	Arbeidsintensief
ICT	Ondersteunend	Leidend, centraal	Ondersteunend

Bron: ING Economisch Bureau

Zonder volledig te willen zijn, wordt hierna een aantal belangrijke aspecten belicht.

### Impact op de bedrijfsvoering

In tabel 2 staat per strategie een beknopte invulling voor een aantal aspecten van de bedrijfsvoering. Vanwege de onbekendheid met en de onzekerheid over de extra diensten van accountantskantoren neemt marketing een grote rol in bij het accountantskantoor van de toekomst. In de marketingmix vallen de puzzelstukjes product, prijs, plaats en promotie grotendeels op hun plaats als de strategie en focus vastliggen. Natuurlijk zijn er in breedte en diepte van het dienstenpakket, prijsstelling, distributievormen en reclameinspanningen ook binnen een strategie nuances.

De gekozen strategie heeft vergaande consequenties voor de vereiste competenties en hulpbronnen (personeel en ICT) binnen het kantoor. De productfocus vraagt veel mensen met diverse kennis op een hoog niveau zodat vanuit het doorontwikkelen van kennis nieuwe diensten kunnen ontstaan. Bij implementatie moet dan ook rekening gehouden worden met omscholing of het aantrekken van nieuw personeel. ICT heeft binnen een dergelijk kantoor in eerste instantie een ondersteunende rol. Dat neemt niet weg dat in de toekomst een steeds groter deel van de klanten de administratie op het vlak van personeel, voorraad, in- en verkoop en natuurlijk financiën in de 'cloud' voert. Het betekent dat ook de basiswerkzaamheden van accountants veranderen. Hoe pak je bij zo'n klant bijvoorbeeld de controle op volledigheid aan? Dit vergt andere competenties van de accountant. Er zal bij ieder kantoor op IT-vlak het nodige bijgeschoold moeten worden en in de opleidingen zal hiermee ook rekening gehouden moeten worden.

### Strategie drukt stempel op profiel van kosten en organisatie

Ook het kostenprofiel van een kantoor ligt voor een deel vast met de strategische keuze. De prijsfocus die samengaat met veel standaardisering, veel ICT en minder personeel geeft een hoge initiële investering met een lagere onderhouds-

component. Een strategie waarbij de bijdrage van het personeel de sleutel is van de klantpropositie vraagt juist om een vaste jaarlijks terugkerende uitgave (personeelskosten) met aanvullende investeringen in kennis.

Wat bedrijfscultuur en manier van aansturen en beslissen aangaat is een onderneming die uitblinkt in processen doorgaans minder flexibel, met een meer hiërarchische beslissingsstructuur. Standaardisatie vraagt immers om regels en naleving daarvan.

### Iedere klantengroep een eigen bedieningsconcept

Klanten willen meer waar voor hun geld, maar de precieze verwachting van wat die waarde is loopt uiteen tussen klantengroepen, voornamelijk afhankelijk van hun omvang. De strategische richting van het kantoor legt de keuze voor passende klantensegmenten grotendeels vast. De prijsfocus is bijvoorbeeld meer geschikt voor gestandaardiseerde dienstverlening aan ZZP'ers en het kleine MKB. Het gaat er uiteindelijk om dat het bedieningsmodel van accountantskantoren moet passen bij het klantensegment. De producten (diensten), service en kenniscomponent die accountants bieden, dienen afgestemd te worden op de behoefte van de ondernemer. Deze is veelal afhankelijk van de grootte van de organisatie. In tabel 3 is een voorbeeld opgenomen van de verschillen in product, ondersteuning en kennisdeling van een boekhouddienst voor drie bedrijfssegmenten.

### Beter toekomstperspectief creëren

#### Klantsegment bepaalt zwaartepunt

De grote kantoren richten zich doorgaans op meerdere klantsegmenten, zodat met meerdere proposities gewerkt wordt. De spagaat van het dienstenhuis model, met overwegend geautomatiseerde, standaarddiensten voor het kleinere MKB en hoog toegevoegde waarde advies voor grotere en complexere cliënten, vraagt veel van het kantoor. Binnen de organisatie verschuift het zwaartepunt aan de achterzijde naar IT-kennis gericht op automatisering en informatiestromen, maar ook voor controles. Aan de voorzijde komt de nadruk voor het kleinere MKB segment te liggen

op communicatie en advisering: vertaling van rapportages naar concrete aanbevelingen richting cliënten. Voor grotere klanten ligt de uitdaging bij de integratie van disciplines in de advisering (compleet advies op maat).

### Transformatie moeilijk maar noodzakelijk

Middelgrote kantoren opereren doorgaans regionaal, waardoor zij hoofdzakelijk MKB klanten bedienen. Hun regionale profiel stelt hen in staat dicht op klanten te gaan zitten ('customer intimacy'). De beperkte schaal stelt grenzen aan het aantal specialismen dat aangeboden kan worden en de investeringsmogelijkheden, maar ook deze kantoren moeten een omslag maken als zij bestaansrecht willen houden. Dat betekent de pijlen vooral richten op verandering van het profiel van het personeelsbestand: pro-actief, probleemoplossend, relaties beherend, communicatief, adviserend. Verder dient het verzorgen van administratie en jaarrekening efficiënt genoeg te verlopen om de competitie met grotere kantoren aan te kunnen, dus is verder investeren in IT onvermijdelijk.

### Inspelen op online oplossingen

Veel kleine kantoren dreigen door de combinatie van een beperkte schaal (eigen omvang en die van klanten), een gebrek aan IT kennis en bereidheid om te veranderen hun rol als administrateur en verzorger van de jaarrekening langzaam te verliezen. De vele goedkopere alternatieven voor ZZP'ers en het kleine MKB ondergraven hun positie en zij moeten vissen in de krimpende vijver van de beperkt of niet gedigitaliseerde klanten. Natuurlijk is het mogelijk onderscheid te maken door advisering, maar bij het ontbreken van de basisinformatie wordt dat nog lastiger. Het is dus zaak het bedieningsmodel aan te passen, bijvoorbeeld door samen te werken met aanbieders van online rapportage diensten, om zo deze tools te integreren met eigen data-analyse, resulterend in concrete adviezen op maat. Daarnaast

bestaat ruimte voor kantoren die hun advisering beperken tot een specialisme, bijvoorbeeld een 'boutique'-kantoor dat bijvoorbeeld hoogwaardig fiscaal advies geeft.

### De weg van de verandering

De klanten van accountantskantoren vragen om een ander soort dienstverlening en ander gedrag van de accountant. Klanten willen meer waar voor hun geld, een adviseur die meedenkt en zelf op de klant afstapt met praktische tips en adviezen. Tegelijkertijd neemt de druk op de basisdiensten steeds verder toe, niet alleen van toetreders, ook van kantoren die vooroplopen. Het is zaak de handschoen op te pakken en het kantoor om te vormen naar een toekomstbestendig kantoor. Als een kantoor niet meekan in verbetering van de prijs/kwaliteitsverhouding door kosten- en zo prijsverlaging, zal het iets aan de kwaliteitskant moeten doen. Dat betekent openstaan voor verandering, vooruitkijken en zelf met diensten komen waar de klant mee geholpen is. Het betekent ook hierover communiceren en relaties opbouwen en onderhouden. De klant moet weten wat het kantoor voor hem of haar kan betekenen en het kantoor moet beter gaan begrijpen wat de klant wil.

Accountantskantoren zijn weliswaar goed gepositioneerd maar kunnen die positie alleen met grote inspanningen verzilveren. De omslag gaat voor het kantoor gepaard met veel investeringen in personeel, kennis, ICT en ook tijd. Het is daarom zaak zo snel mogelijk te beginnen aan de transformatie.

**Tabel 3 Voorbeeld aanpassing deel bedieningsconcept per klantensegment**

	ZZP	MKB	Grootbedrijf
Product	Online boekhoudpakket	Online boekhoudpakket Uitbreidingsmogelijkheden basispakket Boekhouding op maat	Boekhouding op maat
Kanaal directe ondersteuning	Online Call Persoonlijk op verzoek	Online Call Persoonlijk (pro-actief) Vaste adviseur	Online Call Persoonlijk frequent Vaste adviseur
Kennisdeling	Online beschikbaar via: • website • klantenportal • webinars Nieuwsbrief Sociale media kanalen Klantbijeenkomst met grote groep zzp-ers	Online beschikbaar via: • klantenportal • webinars Nieuwsbrief Sociale media kanalen Rondetafelbijeenkomsten met ondernemers uit dezelfde branche	Online beschikbaar via: • klantenportal Nieuwsbrief Frequent strategisch gesprek

Bron: ING

**Meer weten?**  
**Kijk op [ING.nl/zakelijk](http://ING.nl/zakelijk)**  
**Of bel met**

**Ferdinand Nijboer,**  
Sectoreconoom  
zakelijke dienstverlening  
**020 652 35 40**

**Sasja van As-Winters,**  
Sectormanager  
zakelijke dienstverlening  
**06 30 28 41 63**

Wilt u nieuwe publicaties per e-mail ontvangen?  
Ga naar [ING.nl/kennis](http://ING.nl/kennis)

---

**Disclaimer**

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

---

De tekst is afgesloten op 3 oktober 2012.

