

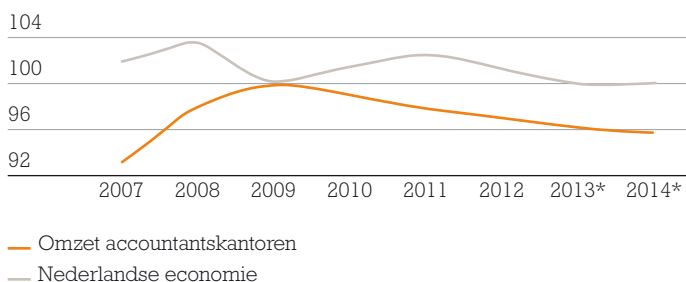
Succes voor accountantskantoren ondanks moeilijke tijden

Er zijn nog altijd succesvolle accountantskantoren, ondanks een structurele krimp van de markt. Groeiende accountantskantoren onderscheiden zich van de niet-groeiende vooral door een groter aanpassingsvermogen en de omgang met de klant. Voor succes is het verder zaak de specialisatiegraad af te stemmen op de kantooromvang en een strak financieel management te voeren. Daarnaast is het nodig dingen te regelen die de continuïteit bevorderen, zoals opvolging en strategie.

Omzetkrimp van structurele aard

De omzet in de accountancybranche is de afgelopen jaren door de mindere economische situatie en een aantal structurele factoren gekrompen. De omzetsdaling van de sector is met 3% vanaf de top, vanwege tariefstijgingen, beperkt gebleven (figuur 1). Het volume lag eind 2012 naar schatting 6,5% lager dan in 2009. Hoewel uitbreiding van advisering aan MKB-bedrijven een gedeeltelijk antwoord is op de structurele krimp, zal dit onvoldoende zijn om de omzet op peil te houden. Advisering en consultancy diensten staan onder de huidige economische omstandigheden bovendien onder druk.

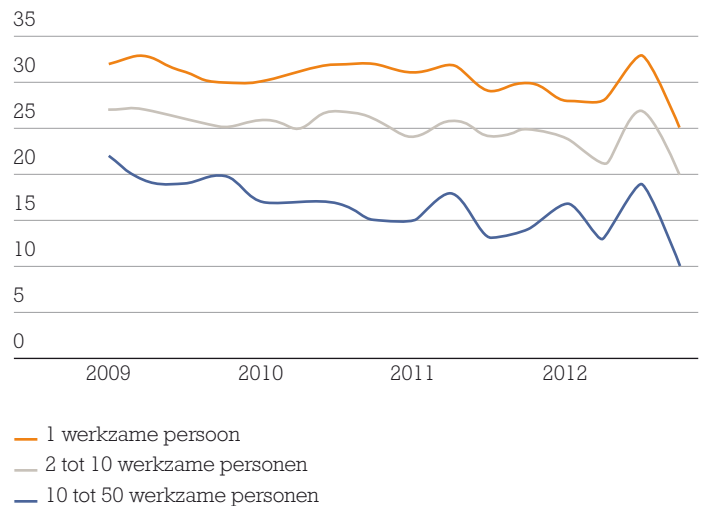
Figuur 1 Ontwikkeling omzet accountancybranche en economische groei 2007-2014 (2009 = 100)



* Ramingen ING Economisch Bureau

Bron: CBS

Figuur 2 Aandeel snel groeiende ondernemingen* naar grootteklasse per kwartaal, 2009-2012 (in %)



* Omzet in kwartaal is in vergelijking met kwartaal in jaar daarvoor met 20% of meer gegroeid.

Bron: CBS

Groeien in een krimpende markt

Ondanks de structureel teruglopende markt voor administratief en samenstellend doen niet alle kantoren het slecht. Eind 2012 behoort tussen de 10% en een kwart van de kantoren tot 50 werkzame personen tot de snelle groeiers (figuur 2). Zij weten hun omzet in het kwartaal met 20% of meer te laten groeien ten opzichte van een jaar eerder. Voor kleinere kantoren is groei in theorie eenvoudiger, maar ook onder de top 30 zijn kantoren te vinden met groei in omzet en omzet per medewerker. Lang niet alle kantoren zien hun omzet dus teruglopen als gevolg van de krimpende markt. Bovendien is ondanks de krimp in 2013 naar schatting nog altijd meer dan € 9 miljard aan omzet voor accountantskantoren en administratiekantoren te verdelen. Voor kantoren

die hun concurrentiepositie weten te versterken, is er dus nog altijd voldoende te halen.

Succes in theorie

Er zijn dus wel degelijk kantoren die groeien, de omzet per medewerker verhogen of op andere manieren succesvol zijn. Wat maakt deze kantoren succesvol? In eerdere sectorvisies is al gewezen op het belang van het volgen van en vasthouden aan een duidelijke strategie bij het veranderen van het bedrijfsmodel. Een cruciale factor is ook de tevredenheid van klanten. Die tevredenheid staat immers aan de basis van het behoud van bestaande klanten en aanbevelingen bij potentiële klanten. Een ander genoemd punt als onderdeel van een succesvol accountantskantoor is de samenwerking in de keten met bijvoorbeeld software leveranciers, de fiscus en financiers. Ook samenwerken met andere adviseurs, waar eigen kennis ontbreekt behoort tot de eerder geïdentificeerde succesfactoren. Als laatste is

de flexibiliteit van de organisatie te noemen. Om de noodzakelijke veranderingen door te kunnen voeren is aanpassingsvermogen nodig. Aangezien accountantskantoren diensten verlenen, is de sleutelrol voor het bereiken van die flexibiliteit weggelegd voor management en personeel. Deze aspecten zijn dus aangewezen als belangrijk voor het hebben van succes. Waarschijnlijk zijn er wel meer, maar zijn niet al deze aspecten nodig om succesvol te zijn. Nu veel kantoren een tijdje bezig zijn met het aanpassen van hun bedrijfsmodel is het moment gekomen om te onderzoeken wat de accountantskantoren in de praktijk succesvol maakt.

Succes in de praktijk: grotere kantoren

Uit een klein aantal gesprekken met bestuurders van top 30 kantoren over het thema "wat maakt succesvol" valt een aantal conclusies te trekken. Wat het meeste opvalt is de rol van ondernemerschap. Ondernemerschap binnen de eigen organisatie, maar ook om klanten beter te kunnen begrijp-

Baker Tilly Berk

"Tijd en aandacht van de partner voor de klant"

Baker Tilly Berk richt zich op accountancy en belastingadvies, aangevuld met specialistische dienstverlening. Deze brede financiële advisering is verankerd in de werkzaamheden voor het MKB, waaronder veel familiebedrijven en wordt ondersteund door een internationaal netwerk. Ted Verkade is partner en bestuurslid, maar ook regiovoorzitter Europa, Midden-Oosten en Afrika van Baker Tilly International.

Meegroeien met de markt

Baker Tilly Berk heeft een relatief platte organisatie bestaand uit 19 vestigingen, die geleid worden door twee tot drie partners per vestiging. De partners zijn verantwoordelijk voor hun vestiging en fungeren als meewerkend voorman. De organisatie wordt geleid door een bestuur, waarvan de leden deels ook werkzaam zijn in de praktijk. Het bestuur is de afgelopen jaren, vanwege de veranderingen in met name regelgeving en automatisering, meer sturend gaan optreden. Het creëert draagvlak voor deze veranderingen onder de partners en zorgt vervolgens dat ze voortvarend en zonder uitzonderingen worden doorgevoerd.

Internationale speler, regionaal aanwezig

Baker Tilly Berk is een nationale speler en onderdeel van het Baker Tilly International netwerk dat actief is in 135 landen. Kenmerkend voor het kantoor is echter ook de sterke binding met de regio's waar zij gevestigd zijn. Naast de huisartsfunctie van de accountant of fiscalist kunnen, waar nodig, eigen specialismen (zoals IT audit, bedrijfsjuridisch, payroll, corporate finance, subsidie audit) ingezet worden. Wanneer een specialisme niet aanwezig is, zoekt het kan-

toor samenwerkingspartners. De cultuur is pragmatisch, in de zin van de essentie van een onderwerp in het oog houden. Het afgeleverde werk is te typeren als kwalitatief hoogstand, maar wel praktisch en "down to earth".

Klant centraal

Bij Baker Tilly Berk is de partner intensief betrokken bij de klanten, hij is onderdeel van het team. Die aandacht voor de klant staat centraal. Vanuit het perspectief van de klant denken en pro-actief optreden. Als ondernemer naast de ondernemer staan. Om dat te realiseren is de werkwijze aangepast. Van een zuilenmodel met werk van accountants en werk van fiscalisten naar een twee sporenmodel: Compliance gerelateerd werk en advisering. Het kantoor is in 2008 al begonnen met de procesintegratie van de fiscale aangifte en jaarrekening. Er is zo veel als mogelijk gestandaardiseerd en gedigitaliseerd, echter zonder de ruimte voor maatwerk te verliezen.

Robuust

Het veranderingsproces vraagt veel van de organisatie. Het personeelsbestand is aangepast, in lijn met verandering van de werkzaamheden en het daarvoor vereiste profiel: de goede accountant met de adviseurskwaliteiten die in het MKB nodig zijn. Omdat dit profiel niet vanzelfsprekend is, is samen met Nyenrode Business Universiteit de opleiding Robuuste Accountant ontwikkeld. De snelheid van veranderingen wordt bepaald door het vermogen van klanten en personeel om te veranderen.

Gezond financieel management

Belangrijke pijler onder de financiële prestaties van het kantoor is een strikt financieel management. Een doorlopend proces van tijdschrijven, uitfactureren en declareren, alsook een strenge efficiency- en kostenbewaking.

pen. Binnen de organisatie gaat het dan bijvoorbeeld om het ondernemen door de bestuurders en partners, maar ook de medewerkers. Partners zijn de ondernemers voor hun eigen locatie en krijgen hiervoor de ruimte, zij het binnen grenzen. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij meer kunnen en doen dan alleen hun strikte taak als assistent of accountant. Er is door de kantoren afscheid genomen van personeel dat niet aan het nieuwe profiel kan voldoen, of waarvan het management verwacht dat het er niet aan kan voldoen. Het gaat dan om adviseurscompetenties of commerciële kwaliteiten. Vanzelfsprekend wordt hier bij aanname van nieuw personeel op geselecteerd. Talent dat het verschil kan maken, is nog altijd schaars. Het opbouwen van een medewerkersbestand met het juiste profiel vraagt enerzijds om opleiden of omscholen en anderzijds het niet aan de eisen voldoende personeel vervangen. Dit maakt het een meerjarig proces. Naast het bredere "ondernemerschap" komt het belang van meer contactmomenten met de klant naar voren als een factor die tot meer dienstverlening leidt. Het gaat dan om inhoudelijke contactmomenten, bijvoorbeeld omdat maandelijks allerlei financiële zaken doorgesproken worden. Het accountantskantoor fungeert daarbij als sparringpartner van de controller of is de controller zelf. Dit regelmatige contact vormt in het MKB de basis voor extra advisering.

Er zijn wel een aantal voorwaarden aan verbonden. Zo moet om te beginnen op meer dan jaarlijkse basis inzicht bestaan in het financiële reilen en zeilen van de klant, waarvoor waarschijnlijk verregaande digitalisering en automatisering nodig is. De accountant moet ook vooruit kunnen kijken. Daarvoor is verstand van de onderneming onontbeerlijk en in het verlengde hiervan branchekennis. Verder is het vermogen van personeel om zaken te analyseren en de klant te adviseren vereist. Bovendien moet dit alles tegen voor de ondernemer haalbare tarieven kunnen worden gedaan. Het moet immers meer opleveren dan het kost. In de gesprekken kwam ook de rol van automatisering en digitalisering veel terug. Het ging dan niet alleen over de inrichting van processen, koppeling met klanten maar vaak ook over de investeringsbeslissing. Het nemen van die beslissing was gezien de enorme omvang geen eenvoudige. Toch is de investering gedaan, omdat het een als een essentiële stap wordt gezien om klanten goed te kunnen blijven bedienen, vooral ook op adviesvlak, en concurrerend te zijn. Er is voorzien dat het terugverdienen van de investering uit extra diensten komt en niet zozeer uit vergoedingen uit administratief of samenstelwerk. Een laatste punt dat is opgevallen is het strikte financiële management van de kantoren. In de eerste plaats een scherpe

Marshoek

"Fabrieksmatig plannen om cost leadership te behouden"

Marshoek is gespecialiseerd in administratie, advies en software implementatie voor de detailhandel. Marshoek is bewust geen accountantskantoor, omdat het zich niet rechtstreeks met accountantscontrole en de daaraan verbonden eisen wil bezighouden. Het bedrijf heeft wel een ISAE 3402 certificering, een kwaliteitstoets van de interne beheersing over de betrouwbaarheid van financiële rapportages en de kwaliteit van de dienstverlening. Een ISAE 3402 rapportage voorkomt dat klanten op individuele basis audits moeten uitvoeren. De verplichte audits worden voor accountants eenvoudiger en dus goedkoper voor de klant.

Efficiency staat centraal

De focus bij Marshoek ligt op het zo efficiënt mogelijk laten verlopen van het administratieve proces van klanten; van salarisadministratie tot rapportage en dashboards. Die rapportage vormt de basis voor bedrijfseconomische advisering. Bij de advisering staat altijd de rendementsverbetering centraal. Door de combinatie van financiële kennis als de bewezen expertise in de branche is dit ook te realiseren. Daarnaast weet Marshoek grote efficiëntie te behalen, omdat zij gespecialiseerd is in supermarkt franchisers. Al deze klanten gebruiken bovendien dezelfde software: AFAS Profit Retail. Dit maakt verregaande integratie van systemen en automatisering mogelijk. Zo is er

bijvoorbeeld een koppeling tussen urenregistratie in supermarkten en de salarisadministratie, waardoor 20.000 loonstroken zeer kostenefficiënt gegenereerd worden.

Regelmatig contact

Digitalisering is ver doorgevoerd en waar alleen papieren documenten beschikbaar zijn, scannen klanten deze hoofdzakelijk zelf in. De administratie en rapportage wordt op fabrieksmatige wijze gepland. Deze industriële, gestandaardiseerde aanpak vereist veel discipline van de organisatie. Elke klant ontvangt minimaal een rapportage op maandbasis en vier maal per jaar bezoek voor bedrijfseconomisch advies, wat bij het tarief inbegrepen is. Er zijn meer contactmomenten en die genereren extra omzet. Er wordt namelijk gewerkt met een vast abonnementstarief, waarbij extra advisering tegen uurtarief in rekening wordt gebracht.

Hoge investeringen

Marshoek kent een strak financieel management: ieder maand worden het abonnementsgeld en eventuele extra advieskosten automatisch geïncasseerd. Bij onterecht storren volgt een werkstop. De hoge automatiseringsgraad en continue verbetering van de efficiency vragen om heel wat investeringen. De eigendomsstructuur, met slechts twee eigenaren vergemakkelijkt de investeringsbeslissing in vergelijking met accountantskantoren van dezelfde omvang, omdat deze meestal meer dan twee partners hebben.

debiteurenbewaking, maar ook rendementsanalyse van het klantenbestand.

Succes in de praktijk: kleinere kantoren met omzet- en winstgroei

Om te achterhalen wat succesvolle kleinere kantoren typeert heeft ING Economisch Bureau samen met Extendum, adviesorganisatie voor accountantskantoren met 600 aangesloten accountantskantoren, een online enquête gehouden onder de Extendum-leden. Uiteindelijk hebben 172 leden de enquête volledig ingevuld. Op de kantoren van de respondenten zijn gemiddeld ruim 16 personen werkzaam. De omzet per medewerker bedraagt gemiddeld ongeveer € 80.000. Om een selectie te kunnen maken van succesvolle accountantskantoren is gekeken naar de gemiddelde omzetgroei van de kantoren over de afgelopen drie jaar (2010, 2011 en 2012). Van de 172 kantoren hebben 92 kantoren in die periode hun omzet met jaarlijks gemiddeld meer dan 1% zien groeien. Al deze kantoren verslaan dus duidelijk de markt. Natuurlijk staat omzetgroei alleen niet gelijk aan succes, maar bijna driekwart van deze kantoren heeft ook de winst (EBITDA) in de afgelopen drie jaar zien groeien en nagenoeg alle kantoren hebben de winst minimaal op peil gehouden, ook een teken van succes.

Strategie en toekomst

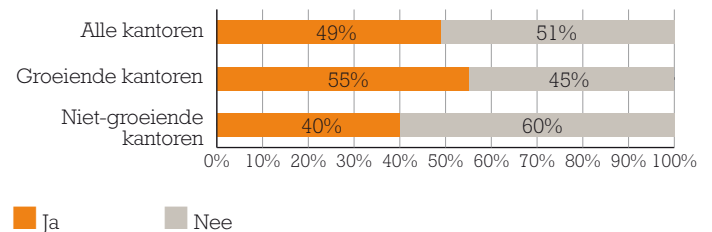
Om te zien wat de groeiende kantoren nu anders maakt, zijn de antwoorden van deze groep groeiers afgezet tegen die van de overige respondenten, de kantoren zonder groei. Zo bestaat op het terrein van strategie een duidelijk verschil. Van de groeiende kantoren heeft 55% een duidelijke strategie geformuleerd en op papier gezet (figuur 3). Voor de niet-groeiers is dit een minderheid (40%). Het hebben van een duidelijke strategie lijkt dus bij te dragen aan het verwezenlijken van groei. Om er voor te zorgen dat de medewerkers goed op de hoogte zijn van de strategie en er achter staan, wordt de strategie uitgewerkt en gedeeld met het personeel. Maar het hebben van een strategie alleen is niet voldoende. Uiteindelijk succes is afhankelijk van de precieze invulling van de strategie. Het gaat dan om zaken als:

- Zelfstandigheid
- Samenwerking
- Groeperen en karakteriseren van klanten
- Verdienmodel per klantsegment
- Invulling van het dienstenpakket
- Benodigde ICT (investeringen)
- Profiel van het personeel (opleidingsniveau, proces of vakgericht)

Hierbij is niet één bepaalde keuze de juiste. Verschillende wegen kunnen naar een succesvolle toekomst leiden.

Waar het de stijl van ondernemen betreft zijn de verschillen gering. Hoewel veruit de meeste kantoren de risicohouding van hun onderneming als neutraal typeren (78%), zijn er onder de groeiers net iets meer offensieve ondernemers te vinden. Op de vraag "Geloof u dat MKB kantoren in de

Figuur 3 Heeft uw kantoor een duidelijke strategie geformuleerd, die op papier is gezet?



Bron: Extendum /ING

toekomst nog assurance werkzaamheden zullen uitvoeren?" wordt overwegend instemmend geantwoord. Een aantal respondenten maakt wel een voorbehoud. Zo menen veel kantoren dat de wettelijke jaarrekeningcontrole niet meer weggelegd is voor de kleine kantoren, vanwege de grote hoeveelheid regels en de daaraan verbonden kosten. Wat dan wel blijft, zijn specifieke controlewerkzaamheden zoals voor subsidies. Dit beeld past bij de verwachtingen die breed in de branche leven. Overigens is het nu al zo dat het overgrote deel van de wettelijke controles door de grotere kantoren wordt uitgevoerd.

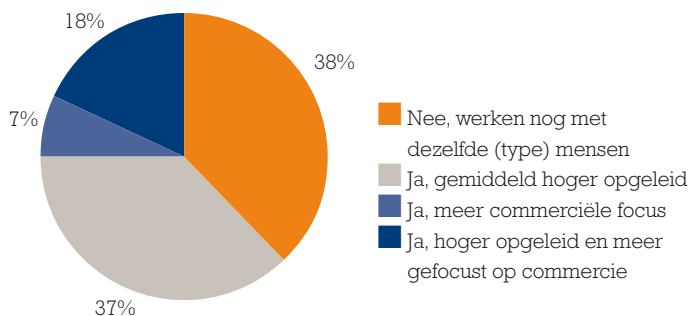
De meeste geënquêteerde kantoren zien de toekomst "positief" en "met vertrouwen" tegemoet. Ook wordt regelmatig aangegeven dat aanpassingen nodig zijn, bijvoorbeeld meer specialiseren, verder automatiseren of meer proberen te adviseren. Wat betreft fusieplannen ziet 10% van alle kantoren dit in de komende vijf jaar werkelijkheid worden. Een verdere 7% sluit niet uit dat dit gaat gebeuren. Een aantal kantoren heeft ook overnameplannen. De overgrote meerderheid gaat voorlopig echter uit van een zelfstandige toekomst. Dat vereist een visie op een zelfstandig bestaan in de toekomst. Bijvoorbeeld over hoe opvolging is geregeld. Dit is met name relevant voor kantoren die met vertrekkende partners te maken krijgen, maar natuurlijk ook voor kantoren met één eigenaar, die van plan is met pensioen te gaan.

Aanpassingsvermogen

Een belangrijke pijler voor het functioneren van accountantskantoren in de huidige en toekomstige omgeving is het vermogen van organisatie en personeel om zich aan te passen.

Zowel groeiers als niet-groeiers hebben een ander type werknemer in dienst genomen de afgelopen jaren. De groeiende kantoren zijn het vaakst met hoger opgeleid en/of commerciële georiënteerd personeel gaan werken (62%, figuur 4). In bijna 60% van de gevallen is dat hoger opgeleid personeel, in ruim 10% commerciële werknemers en in bijna 30% van de gevallen met zowel commerciële ingesteld als hoger opgeleid personeel. Niet-groeiende ondernemingen werken in meerderheid (58%) nog met

Figuur 4 Is er een verschuiving in opleidingsniveau en werkfocus in uw personeelsbestand de afgelopen jaren?



Bron: Extendum /ING

hetzelfde type personeel. Partners van (succesvolle) MKB-accountantskantoren zien steeds meer in dat zij meer ondernemer moeten zijn. Ze moeten naast vertrouwen ook inlevingsvermogen en betrokkenheid hebben om de voorkeur van de ondernemer te houden. Dit strekt zich uit tot de medewerkers: inventarisatie en het vastleggen van benodigde en aanwezige kwaliteiten van medewerkers. Dit leidt waarschijnlijk tot het afscheid nemen van werknemers.

Niet-groeiërs hebben meer moeite met veranderingen bij klanten. Ruim één op de vijf niet-groeiërs is daarbij soms nog zoekende. Dat geldt ook voor het goed kunnen omgaan met alle wettelijke veranderingen. Van de groeiende kantoren geeft een iets kleiner percentage (15%) aan soms zoekende te zijn. In het omgaan met veranderingen bij hun klanten is maar 9% soms zoekende.

Bij zelf ingezette veranderingen in dienstverlening zijn de verschillen tussen groeiende en niet-groeiende kantoren niet altijd evident. Het aandeel kantoren dat het dienstenpakket heeft aangepast of van plan is dat te doen het komende jaar, ontloopt elkaar niet veel: twee derde van de niet-groeiërs tegen zeven op de tien groeiërs. Ook verwachten beide groepen ongeveer even vaak zich (verder) te gaan specialiseren: rond de 40%. De groeiende kantoren hebben wel iets vaker hun backoffice aangepast (46% tegen 40%), ook al is dit nog altijd een minderheid. Aanpassing van de eigen systemen voor bijvoorbeeld een nauwere aansluiting met klanten en ketenpartijen en een hogere snelheid van dienstverleningen eigen proces is naar de toekomst toe noodzaak. Efficiënter werken met de financiële en fiscale cijfers vormt immers de basis voor de dienstverlening die gericht is op het helpen van de ondernemer bij het besturen van zijn of haar onderneming.

Tarieven worden door zes op de tien niet-groeiërs gelijk gehouden, een vijfde heeft ze verhoogd. Van de groeiërs heeft bijna de helft de prijzen kunnen verhogen, hetgeen

waarschijnlijk heeft bijgedragen aan hun omzetgroei. Er zijn bovendien veel niet-groeiërs die de tarieven hebben verlaagd: 15%. Zij lijken dit niet per se uit kracht gedaan te hebben, bijvoorbeeld omdat zij hun kosten konden verlagen. Veel van deze kantoren zagen namelijk niet alleen hun omzet dalen, maar ook hun winst nam af.

Klantbelang centraal

Bij de wens (zo niet de noodzaak) van veel accountantskantoren om meer te adviseren, hoort het centraal stellen van de klant. De klantbenadering kan dus iets zeggen over het succes van een kantoor. Uit de enquête bleek al dat de groeiende kantoren meer gericht zijn op de commerciële kwaliteiten van werknemers. Bovendien meet een groter deel van deze kantoren de klanttevredenheid. Toch ligt dit met nog geen derde op een laag niveau en is dus voor verbetering vatbaar.

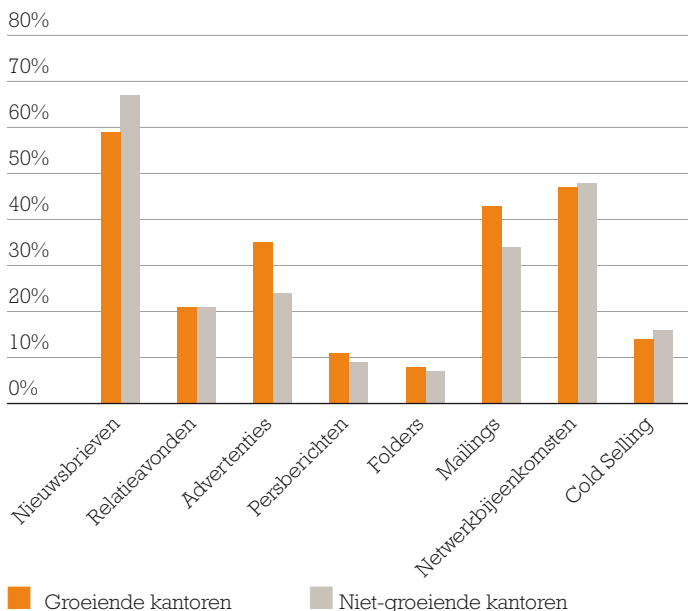
Klanttevredenheidsmetingen helpen immers om klanten te leveren wat ze nodig hebben. Hoewel groeiërs minder klantverloop kennen, ontbreekt een duidelijk verband tussen klantverloop en klanttevredenheidsmeting. Het percentage van de klanten dat gemiddeld in de afgelopen drie jaar is vertrokken, ligt voor alle kantoren laag. Bij ruim acht op de tien accountantskantoren ligt het klantverloop beneden de 5%.

De enquête uit de sectorvisie van vorig jaar liet zien dat klanten graag een pro-actievare accountant willen. Ondanks het feit dat pro-activiteit moeilijk te meten is, zijn in deze enquête enkele vragen over actieve benadering gesteld. Bijna alle groeiende kantoren (92%) geven aan zelf actief contact te onderhouden met klanten. Toch is dit maar iets hoger dan het aandeel voor niet-groeiende kantoren (85%). Hoewel groeiërs dus iets actiever zijn, is het verschil niet zo groot als misschien verwacht kon worden.

Het grootste verschil tussen de kantoren zit in het gebruik van nieuwere middelen om in contact te treden met klanten zoals een Skype, sociale media en klantenportals. Bijna 30% van de groeiërs benut deze faciliteiten tegen bijna 10% van de niet-groeiërs.

In beweging komen speelt ook een rol bij het binnenhalen van nieuwe klanten. Het aandeel kantoren dat actief potentiële klanten benadert, ligt hoger onder groeiende kantoren (een derde versus een kwart). In het gebruik van netwerken en bestaande klanten om nieuwe klanten te werven lopen groeiërs ook voorop. Ruim zeven op de tien groeiende kantoren maak hier gebruik van, tegen zes op de tien voor de andere kantoren. Op het terrein van marketing, reclame en communicatie zijn de verschillen beperkt. Groeiërs zetten wel vaker advertenties en mailings in, om nieuwe klanten te winnen (figuur 5). Voor andere middelen zoals relatieavonden, folders en persberichten ontlopen de twee groepen elkaar niet veel. Opvallend is dat niet-groeiërs vaker een nieuwsbrief hebben. De nieuwsbrief wordt met name gebruikt om klanten te informeren over belangrijke ontwikkelingen, maar de effectiviteit wordt niet altijd gemeten.

Figuur 5 Welke middelen op het gebied van marketing, reclame en communicatie worden actief ingezet?



Bron: Extendum /ING

Profiel succesvolle kantoren

Op de in de enquête onderzochte elementen die horen bij de strategie van het kantoor, hoe klanten worden benaderd en het aanpassingsvermogen van de organisatie scoren groeiende kantoren beter dan hun minder succesvolle branchegenoten (tabel 1). Met name op het grotere aanpassingsvermogen en de omgang met de klant onderscheiden groeiers zich van de niet-groeiers. Binnen dat grotere aanpassingsvermogen springt vooral de aanpassing van het personeelsbestand naar hoger opgeleid personeel eruit. Het profiel van groeiende kantoren op het vlak van de benadering van klanten laat in het algemeen een actievere benadering zien, waarbij met name het grotere gebruik van nieuwe communicatiemiddelen als Skype en sociale media opvalt.

Het verschil maken

Uit de enquêteresultaten, gesprekken met kantoren en eerdere ervaringen met en kennis van de branche zijn vijf succesfactoren gedestilleerd (figuur 6). Een accountantskantoor heeft deze zaken nodig om succesvol te kunnen zijn.

Continuïteit organiseren

Als eerste komt het regelen van de continuïteit van het kantoor boven drijven. Daarmee worden allerlei niet-dagelijkse zaken bedoeld, die wel van groot belang zijn voor het succesvol kunnen opereren. Het gaat bijvoorbeeld om een strategisch plan en een helder toekomstbeeld van het kantoor en de omgeving (de stip op de horizon). Een ander belang-

Tabel 1 Profiel groeiende en niet-groeiende kantoren

	Groeiers	Niet-groeiers
Aanpassingsvermogen	Weinig moeite met veranderingen bij klanten	Vaker zoekende door veranderingen bij klanten
	Personeel in meerderheid commerciële en/of hoger opgeleid ten opzichte van drie jaar geleden	In meerderheid zelfde type personeel
	Weten vaker tarieven te verhogen	Houden tarieven vaker gelijk
Klantbenadering	Groter deel meet klanttevredenheid	Klanttevredenheid minder gemeten
	Beperkt klantverloop	Hoger klantverloop
	Gebruiken nieuwe manieren voor contact met klanten	Gebruiken nauwelijks nieuwe manieren voor contact met klanten
	Meer actieve klantenwerving	Kleiner deel benadert actief nieuwe klanten
Strategie	Hebben vaker strategie uitgewerkt	Minder vaak strategie geformuleerd
	Meer offensieve ondernemers	Meer neutrale ondernemers

Bron: ING Economisch Bureau

rijk aspect is de opvolging: is de toetreding en het vertrek van partners toekomstbestendig geregeld? Is er nagedacht over overdracht en is getoetst hoe reëel dat is? Hoe staat het bijvoorbeeld met te betalen goodwill? Het regelen van deze zaken vergroot de kans op succes.

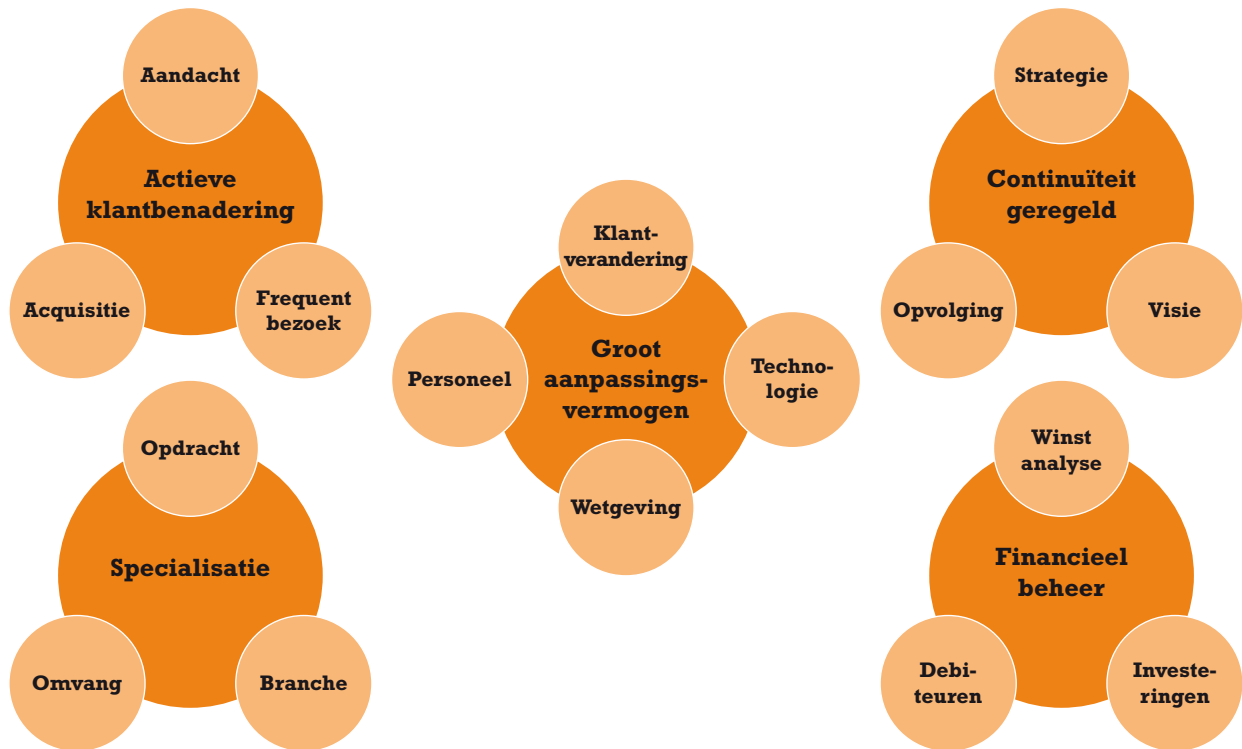
Specialisatiegraad afstemmen op omvang

De nieuwe eisen die aan het werk van de (MKB)-accountant gesteld worden vragen meer kennis. Dat betekent meer specialisatie naar branche, klantengrootte en soort opdracht. Hoeveel specialisaties een kantoor aankan, hangt sterk af van de omvang. Voor een eenmanskantoor betekent specialisatie waarschijnlijk 1 specialisme, de grootste kantoren kunnen vele specialisaties in huis hebben, gericht op vele segmenten. Om succesvol te zijn moet de specialisatiegraad in overeenstemming zijn met de grootte van het kantoor.

Actieve benadering van klanten

Een derde vereiste is de pro-actieve omgang met klanten.

Figuur 6 Succesfactoren met enkele bijbehorende aspecten



Bron: ING Economisch Bureau

Om de klanten beter van dienst te zijn en zo tevreden te stellen moet je hem of haar begrijpen. Veel aandacht dus voor de wensen, zorgen en uitdagingen van de klant. Regelmatig evalueren van de kwaliteit van de diensten. Uit frequent contact komt bovendien vaak extra werk. Verder komen nieuwe klanten niet vanzelf, dus er zal flink geacquireerd moeten worden om te kunnen groeien.

Strak financieel management

Een strak financieel management is een andere factor die bijdraagt aan succes, met zeker in de huidige omgeving, het debiteurenbeheer als belangrijke exponent. Daarnaast inzicht in de prestaties van de eigen onderneming, zoals analyse van de klantenportefeuille (waar wordt het geld verdiend?). Zonder goed inzicht zijn investeringsbeslissingen, bijvoorbeeld over ICT, nog lastiger

Groot aanpassingsvermogen van de organisatie

Gezien de transitie van de branche en de toenemende eisen van klanten en de maatschappij moet een accountantskantoor over een groot aanpassingsvermogen beschikken. Het kantoor moet in staat zijn veranderingen in haar organisatie door te voeren: Dit moet georganiseerd worden. De verandering in de personeelsmix als gevolg van het teruglopen van administratief werk vereist bijvoorbeeld meerjarige planning over afvloeien, scholen en aantrekken van personeel.

Verder moet (commercieel) ingespeeld kunnen worden op alle veranderingen in wet- en regelgeving, maar ook trends en ontwikkelingen waar klanten mee te maken hebben. Ook technologische veranderingen vragen om aanpassingen in de organisatie. Hoe beter een kantoor met veranderingen kan omgaan, hoe groter de kans op succes is.

Tijdens het opstellen van deze sectorvisie zijn gesprekken gevoerd met een aantal kantoren:

Baker Tilly Berk
De Jong & Laan
KPMG
Marshoek

Verder zijn verschillende kantoren aan het woord geweest in bijeenkomsten van de volgende organisaties:
AllSolutions
Extendum

Wij danken de gesprekspartners en de organisaties voor hun medewerking.

Meer weten?
Kijk op ING.nl/zakelijk
Of bel met

Ferdinand Nijboer,
Sectoreconoom
zakelijke dienstverlening
020 652 34 50

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

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. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk 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 directeurs 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 24 september 2013.

