

# Sectorvisie Accountantskantoren



**Verder met vernieuwen**

# Colofon

## **Auteur**

Ferdinand Nijboer

ING Economisch Bureau

[ferdinand.nijboer@ing.nl](mailto:ferdinand.nijboer@ing.nl)

## **Redactie**

Marcel Peek

Sasja Winters

Jurjen Witteveen

ING Economisch Bureau

ING Sectormanagement

ING Economisch Bureau

[marcel.peek@ing.nl](mailto:marcel.peek@ing.nl)

[sasja.winters@ing.nl](mailto:sasja.winters@ing.nl)

[jurjen.witteveen@ing.nl](mailto:jurjen.witteveen@ing.nl)

# Inhoudsopgave

**Voorwoord 4**

**Samenvatting en conclusie 5**

**Inleiding 6**

**1. Ontwikkelingen in de accountancybranche 7**

**2. Contact met klanten 11**

**3. Vernieuwen 17**

**4. Naar een unieke propositie 24**

**Met dank aan 29**

# Voorwoord

De afgelopen jaren hebben wij vanuit het ING Economisch Bureau veel onderzoek gedaan in de accountancybranche. Kijkend naar de visie op de bedrijfsmodellen uit 2011 is deze nog steeds actueel en toepasbaar. Het enige wat mij persoonlijk verbaasde is dat de opkomst van niet-accountants zoals "digicountants" trager op gang komt dan je zou verwachten. De behoeften en eisen van de ondernemers qua gemak, prijs en snelheid, zijn toch veranderd. De ondernemer wenst een adviserende, ontzorgende en pro-actieve accountant. Dat is makkelijk gezegd; maar waar zijn deze accountants? Om dat te achterhalen, hebben wij vorig jaar in kaart gebracht hoe het succesvolle accountantskantoor eruit ziet. Dan sta je dit jaar voor de interessante uitdaging om de stand van zaken bij de accountantskantoren verder te onderzoeken, maar allereerst de wijze waarop het contact met de klanten en het proces van klantgerichtheid verloopt. In de kern zou iedere MKB accountant klantgericht moeten zijn, de wijze waarop zij hier invulling aan geven, maakt het verschil. Accountants zijn echte specialisten en kenniswerkers. Om een open gesprek met een ondernemer te kunnen voeren over strategie is het af en toe noodzakelijk om de cijfers opzij te leggen en eerst te doorgronden waar de behoeften liggen van de ondernemer. Dit laatste is meer dan lastig, gezien het feit dat veel ondernemers latente behoeftes hebben en deze niet altijd goed kunnen verwoorden. De uitdaging zit erin om de cijfers echt even apart te leggen en met de ondernemer het pad te bewandelen dat noodzakelijk is om het bedrijf financieel fit te houden. Het tweede punt waar wij in ons onderzoek aandacht aangeven is de innovatiedrang- en noodzaak in de sector. Innovatie wordt al snel gezien als de ontwikkeling van een nieuw product of toepassing. Maar vernieuwingen in het bedienings- en samenwerkingsmodel zijn zeker in deze sector ook mogelijkheden om te innoveren. Het mooiste is het natuurlijk als innovatie leidt tot onderscheidende diensten of dienstverlening, waarmee je de winstgevendheid van het kantoor kan bevorderen. Innovatie zit ook in het gebruiken van slimme technologie die het kantoor kostenefficiënt laat werken, zodat er meer ruimte komt voor nieuwe ideeën en bedieningswijzen. Het is aan u om hier mee aan de slag te gaan en het verschil te gaan maken!

Dit rapport zou niet tot stand zijn gekomen zonder de medewerking van de sector. Ik wil iedereen die medewerking heeft verleend en wij gesproken hebben hiervoor bedanken en in het bijzonder Extendum voor de prettige samenwerking bij het uitzetten van de enquête. Ik wens u veel leesplezier!



Sasja Winters  
ING Sectormanager Zakelijke Dienstverlening

# Samenvatting en conclusie

## Ontwikkelingen dwingen tot verandering

Al zeker 10 jaar heeft de accountancybranche te maken met automatisering, digitalisering en standaardisering. Sinds 2009 is mede hierdoor 10% van het werk verdwenen. De structuur van de branche is ondertussen veranderd. Enerzijds is met name door landelijke en regionale kantoren schaalvergroting gezocht om investeringen beter te laten renderen. Anderzijds zijn er ook veel nieuwe kleine spelers de markt op gekomen. De inzet van ICT heeft bij de grotere kantoren de productiviteit, in termen van omzet per FTE, opgeschroefd. Deze efficiencyslag schept ruimte om meer met de klant bezig te zijn en een andere toegevoegde waarde te leveren.

## Inzicht in klanten vergroten

Dichter op de klant zitten, is een noodzakelijke stap om tot vernieuwing te komen en een andere toegevoegde waarde te kunnen bieden. Uit een enquête gehouden onder 276 accountantskantoren blijkt dat maar weinig kantoren frequent persoonlijk contact hebben met de klant. Dat vraagt om klantgericht personeel. De kantoren zijn nu nog tevreden over het personeel, maar verwachten in de toekomst meer advies- en commerciële vaardigheden. Slechts 8% van de kantoren toetst structureel de klanttevredenheid. Een minderheid heeft het proces van dienstverlening of klantcontact recent in kaart gebracht. Alles bij elkaar ontstaat een beeld van een groot aantal kantoren dat onvoldoende inzicht heeft in wat het accountantskantoor naast de huidige dienstverlening voor de klant kan betekenen.

## Verder vernieuwen

Om succesvolle vernieuwingen te brengen, is meer kennis van de klant nodig, maar daarmee ben je er nog niet. Uit de enquête blijkt dat kantoren die met nieuwe diensten zijn gekomen, daar ook mee bezig blijven. Zij zien innovatie ook vaker als essentieel voor het voortbestaan. Het creëren van een omgeving waarin vernieuwing op de agenda staat, lijkt verschil te kunnen maken. Vernieuwers hebben bovendien het aandeel van advisering in de omzet zien groeien en zijn dus minder afhankelijk van de traditionele dienstverlening. Zij benutten daarnaast de ICT mogelijkheden beter, bijvoorbeeld de digitale verwerking van personeelsmutaties.

## Beginnen met innoveren

Innoveren gebeurt niet in isolement. In de praktijk wordt regelmatig samengewerkt met bijvoorbeeld collega-kantoren en ICT leveranciers. Meer samenwerken met klanten zou een extra dimensie toe kunnen voegen in de zoektocht naar het leveren van een andere toegevoegde waarde. Vernieuwingen in de dienstverlening kunnen uitmonden in de aanpassing van het complete bedrijfsmodel. Het kritisch beoordelen van de componenten van het bedrijfsmodel kan ook een startpunt van vernieuwing zijn. Hoe het kantoor ook tot vernieuwing komt, het is vooral zaak om te beginnen. Alleen dan kan succesvolle innovatie van de grond komen.

# Inleiding

## Een nieuw bedrijfsmodel uitdenken

### Drijvende krachten van verandering...

Al zeker 10 jaar heeft de accountancybranche te maken met een drietal ontwikkelingen die de sector sterk beïnvloeden: digitalisering, automatisering en standaardisering. Digitalisering zorgt ervoor dat steeds minder menselijke administratieve handelingen nodig zijn. Digitalisering voedt bovendien verdere automatisering. Automatisering maakt steeds meer menselijke interventies in eerst het samenstellen en rapporteren (en ook controleren) overbodig en breidt zich nu uit naar analyseren en adviseren. Het tempo waarin standaardisering (SBR) de branche beïnvloedt, is lang beperkt geweest, maar sinds de verplichtstelling in 2013 is sprake van een versnelling. Een intensiever gebruik bij kredietaanvragen bij banken zal voor een verdere verhoging van die snelheid zorgen.

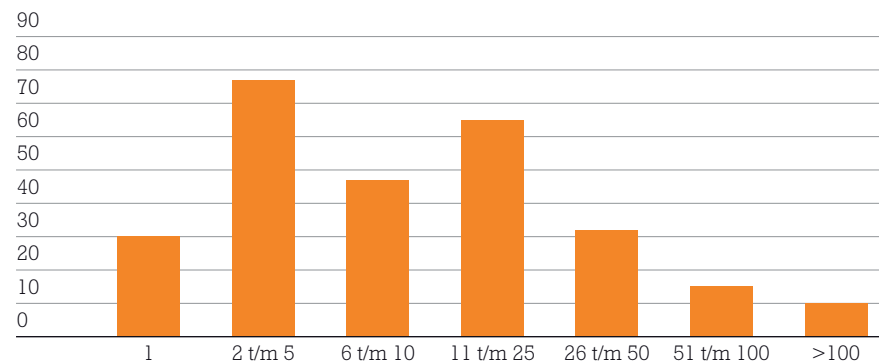
### ....dwingen tot vernieuwing bedrijfsmodel

De veranderingen zetten in eerste instantie druk op het verdienmodel, zowel in de zin van hoe het werk van de accountant wordt afgerekend, als met welke activiteiten de omzet wordt gegenereerd. Kan voor administreren, boekhouden en het samenstellen van de jaarrekening wel per uur worden betaald? Is er op termijn wel voldoende bereidheid te betalen voor deze diensten? Wat kan en wil een klant zelf doen? In dat opzicht is sprake van blijvende druk op het hele standaardbedrijfsmodel van het accountantskantoor. Veel kantoren zijn al enige tijd bezig hun model aan te passen, maar dat geldt lang niet voor de hele branche. Het blijkt lastig om te veranderen, met nieuwe dingen te komen en anders met de klant om te gaan. Het volgende hoofdstuk beschrijft een aantal ontwikkelingen. Vervolgens komt in hoofdstuk 2 een cruciale factor in het bewerkstelligen van deze verandering, het contact met klanten, aan de orde. In hoofdstuk 3 wordt daarna de stand van zaken ten aanzien van vernieuwen en innoveren geschetst. Het vierde hoofdstuk geeft handvatten om verdere stappen te zetten richting vernieuwing en het komen tot een unieke propositie.

### Onderzoek onder 276 accountantskantoren

Bij de samenstelling van dit rapport is met partijen binnen en buiten de accountancy gesproken. Om een breder beeld te krijgen van klantcontact en innovatie is in samenwerking met Extendum een enquête gehouden onder accountantskantoren. De 276 respondenten lopen uiteen van kleine kantoren tot een tiental kantoren met meer dan 100 werknemers. In totaal zijn 39 vragen gesteld over uiteenlopende onderwerpen. Er is gevraagd naar onder meer het contact met klanten en innovaties. De meest relevante resultaten komen terug in de hoofdstukken 2 en 3.

### Verdeling omvang (FTE) geënquêteerde kantoren



# Hoofdstuk 1.

## Ontwikkelingen in de accountancybranche

- Bijna 10% minder werk sinds 2009
- Consolidatie, maar ook meer kleine spelers
- Hogere kapitaalintensiteit stuwt productiviteit

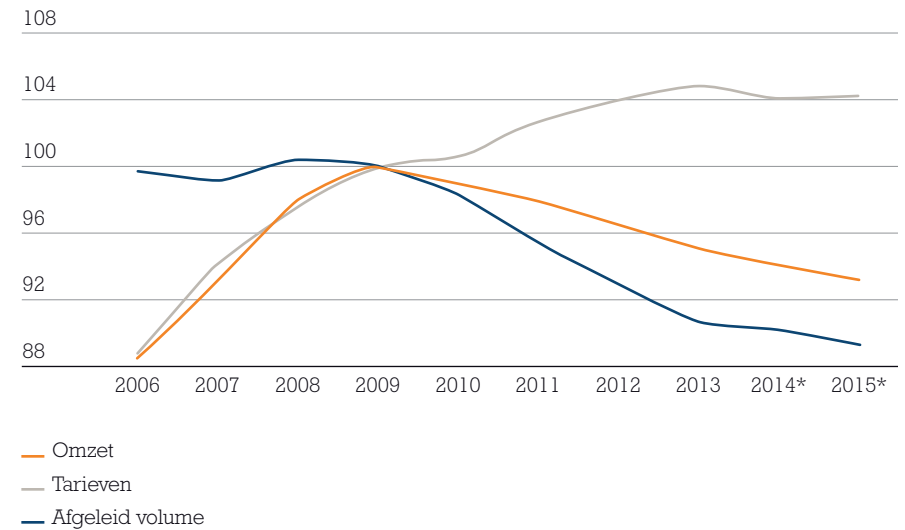


## Bijna 10% minder werk sinds 2009

### Daling volume tussen 2009 en 2013 bijna 10%

Dat digitalisering en automatisering tot minder vraag naar de diensten van accountants, belastingconsulenten en administrateurs heeft geleid, is te zien aan de voortdurende omzetzakeringen van de afgelopen jaren. Het corrigeren van de omzet voor tariefontwikkelingen geeft een benadering van het volume oftewel de hoeveelheid en samenstelling van het werk dat accountants verrichten. Tussen 2009 en 2013 neemt het volume met 9,3% af. De dalingen zijn niet simpelweg conjunctureel gedreven. Dit wordt in 2014 nog duidelijker nu de omzet van de totale zakelijke dienstverlening in het eerste halfjaar gestegen is met ruim 3%, terwijl de accountancybranche in die periode 0,9% aan omzet verloor. Ook management consultants laten een groei van 3,5% zien.

### Ontwikkeling omzet, tarieven en afgeleid volume accountancy- en administratiebranche 2006-2015



\* Ramingen

Bron: CBS, ING Economisch Bureau

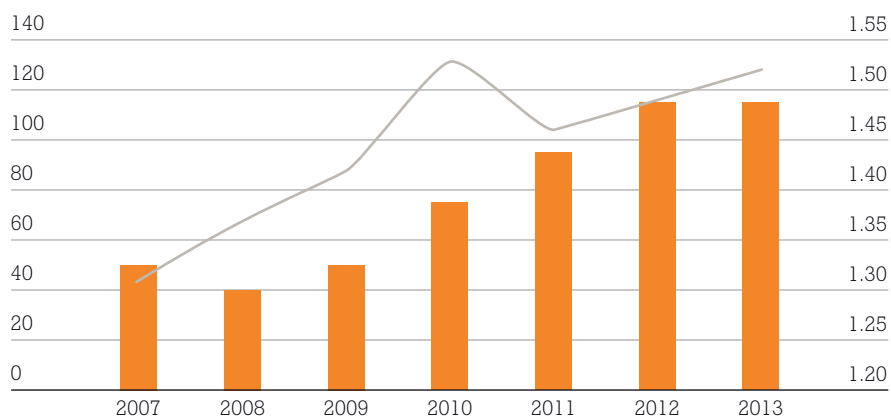


## Consolidatie, maar ook meer kleine spelers

### Schaalgrootte door fusies en overnames

Als gevolg van dalende omzetten, benodigde investeringen in ICT, stijgende kosten voor opleiding en het voldoen aan regels zijn meer spelers op zoek naar schaalgrootte. Het aantal fusies en overnames in de accountancybranche is dan ook gestegen van 40 in 2008 naar 115 in 2013. De bundeling van krachten vindt op alle niveaus plaats. Er waren fusies tussen top 10 spelers, in de top 30 maar ook werden kleinere kantoren overgenomen. De schaalvergroting is ook te zien aan de stijging van het gemiddelde aantal vestigingen per kantoor\*. Dit aantal is tussen 2007 en 2013 met 16% toegenomen tot meer dan anderhalf, ondanks het feit dat grotere kantoren soms hun activiteiten concentreren en vestigingen hebben gesloten.

### Meer fusies en overnames, grotere kantoren

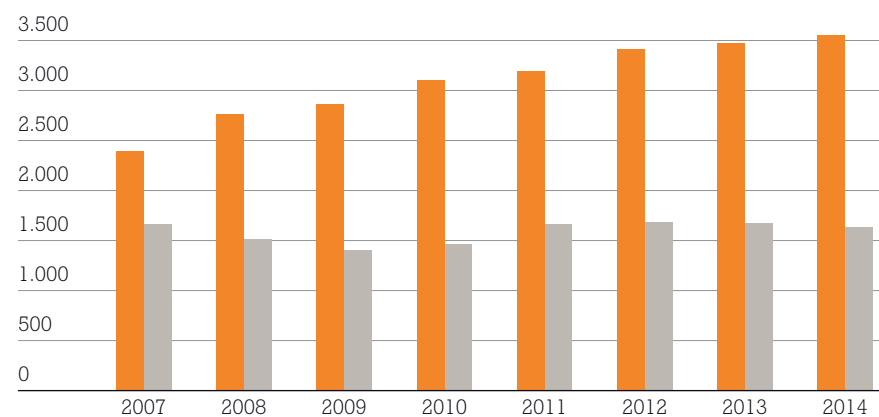


■ Fusies en overnames accountancybranche (linkeras)  
 — Vestigingen/accountantskantoor\* (rechteras)

### Veel zelfstandigen toegetreden

Tegelijkertijd met de schaalvergroting heeft zich een sterke groei van het aantal zelfstandigen zonder personeel afgetekend. Dit wijst enerzijds op een flexibilisering van het arbeidsaanbod: Meer accountants zijn als ZZP'er in plaats van werknemer verbonden aan bestaande kantoren. Anderzijds zijn bedrijven toegetreden die zich toeleggen op boekhoudkundige en administratieve diensten.

### Meer ZZP'ers, iets minder andere kantoren



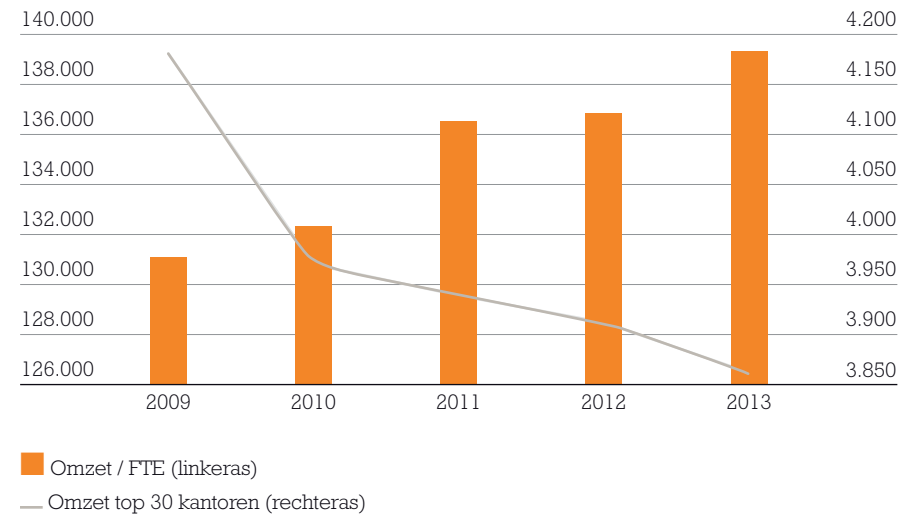
■ ZZP'ers  
 ■ Accountantskantoren met 2 of meer werkzame personen

## Hogere kapitaalintensiteit stuwt productiviteit

### Meer omzet per FTE

Hoewel bij veel van de grotere kantoren de (autonome) omzet is gedaald tussen 2009 en 2013 is bij meer dan 80% van de top 30 kantoren de omzet per FTE wel gestegen. Dit is bereikt door het aantal werkzame personen (in FTE) harder te laten dalen dan de omzet, ondanks extra personeel dat via overnames bij de kantoren kwam. Digitalisering en automatisering hebben accountants productiever gemaakt, maar daarvoor moest wel in ICT geïnvesteerd worden. Het deel van de omzet dat aan ICT wordt besteed is gegroeid (wat niet wil zeggen dat het deel dat aan personeel besteed wordt is gedaald).

### Ontwikkeling omzet en omzet per FTE top 30 kantoren 2009-2013\*\*



## Hoofdstuk 2.

## Contact met klanten

- Anders met klanten omgaan
- Weinig kantoren die doorlopend persoonlijk contact hebben met klant
- Tevreden over personeel maar in de toekomst meer adviesvaardigheden nodig
- Klantgericht zijn zonder dit te toetsen
- Klantproces beperkt in kaart gebracht

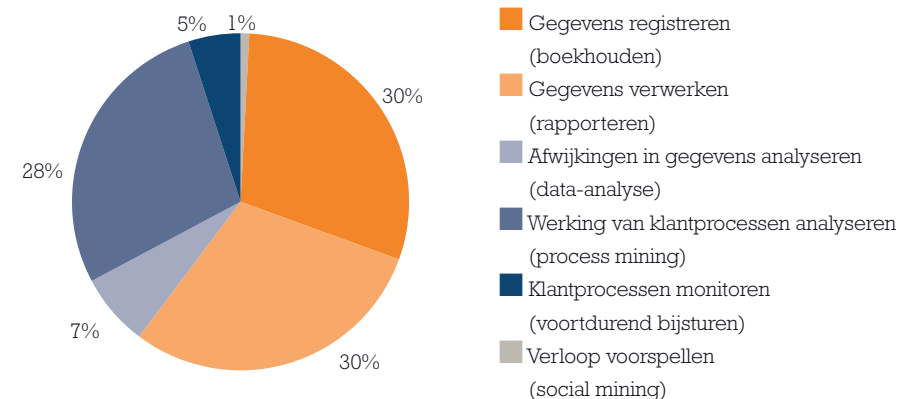


## Anders met klanten omgaan

### Klantcontact verandert

De eerder geschetste veranderingen zijn van invloed op het contact met klanten. Minder tijd besteden aan het boekhouden en het opstellen van rapportages, schept ruimte om je meer te verdiepen in de klant en op andere manieren toegevoegde waarde te bieden. Frequenter rapporteren geeft vaker aanleiding om langs te gaan bij de klant en zo aanknopingspunten te vinden voor advisering. Maar is het personeel wel geschikt om een relatie op te bouwen met de klanten? Kunnen zij toegevoegde waarde voor de klant leveren op andere terreinen? Drie op de tien kantoren leveren nu rapportage, oftewel het verwerken van gegevens, als toegevoegde waarde. Om in de toekomst succesvol te zijn is dit onvoldoende en zal meer geadviseerd moeten worden. Data-analyse en de werking van klantprocessen analyseren zijn daarbij hulpmiddelen om verdere stappen te zetten. Uiteindelijk draait het om wat er met de analyses gedaan wordt. Kan de klant de bedrijfsprocessen bijsturen op basis van de input van de accountant. Beter nog: is de accountant in staat het verloop te voorspellen, zodat kan worden bijgestuurd voordat een ongewenste uitkomst materialiseert? Is de accountant daarna in staat om de voortgang te monitoren en de ondernemer te coachen richting het gewenste resultaat?

### Welke toegevoegde waarde levert het accountantskantoor momenteel?



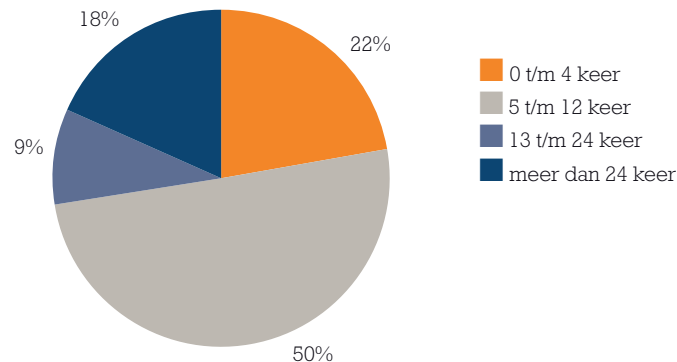
## Weinig kantoren die doorlopend persoonlijk contact hebben met klant

### Frequentie persoonlijk contact en rapportageverzorging

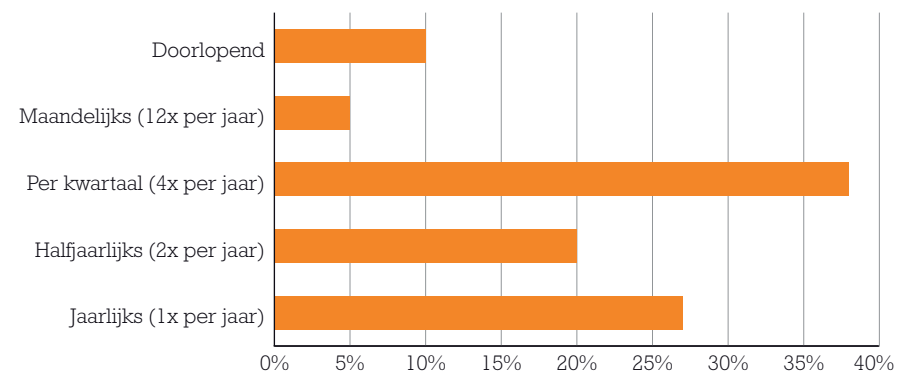
Regelmatig persoonlijk contact met klanten is nodig om te weten wat er bij de klant speelt en kan op die manier ook tot extra opdrachten leiden. 60% van de kantoren heeft gemiddeld minder dan 1x per maand contact met de klant. De frequentie waarmee er persoonlijk contact is met klanten loopt echter sterk uiteen. Ruim 1 op 5 kantoren staat gemiddeld maximaal vier keer per jaar in persoonlijk contact met de klant. Daar staat tegenover dat 18% gemiddeld meer dan twee keer per maand persoonlijk contact heeft. De helft van de

kantoren heeft tussen de vijf en twaalf keer persoonlijk contact. Hoewel een sterk verband ontbreekt, lijkt er toch enige samenhang te zijn met het aantal keer dat jaarlijks financiële informatie aan de klant wordt verstrekt. De kantoren die doorlopend rapporteren, hebben gemiddeld het meeste persoonlijk contact. De enquêteresultaten laten geen verband zien tussen de frequentie van persoonlijk contact en de toename van het omzetaandeel van advisering.

### Aantal keer persoonlijk contact met klanten per jaar



### Aantal keer per jaar dat financiële informatie aan klant wordt verstrekt

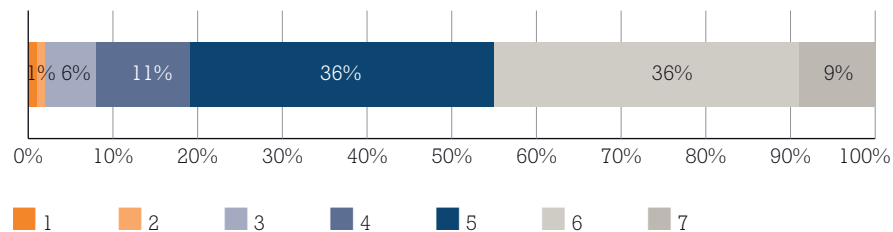


# Tevreden over personeel maar in de toekomst meer adviesvaardigheden nodig

## Kantoren tevreden over personeel, maar verwachten wel wijzigingen

Is het personeel wel in staat aan de wensen van klanten te voldoen? Een ruime meerderheid van de kantoren geeft aan dat het personeelsbestand (grotendeels) aansluit bij de behoefte van klanten. Gemiddeld wordt een score van 5,3 gegeven op een schaal van zeven, waarbij 7 optimaal is. Voor 9% van de kantoren is de aansluiting optimaal. Bij 72% van de kantoren krijgt de aansluiting 5 of 6 op 7. Ondanks de goede aansluiting verwacht bijna 60% van de kantoren de aankomende jaren de samenstelling van het personeelsbestand te wijzigen. Dit kan een gevolg van natuurlijk verloop zijn, maar heeft waarschijnlijk ook te maken met verwachte veranderingen in de vaardigheden die in de toekomst nodig zijn. Voor de kantoren die een 4 of lager geven, ligt het percentage dat het personeelsbestand wil wijzigen hoger.

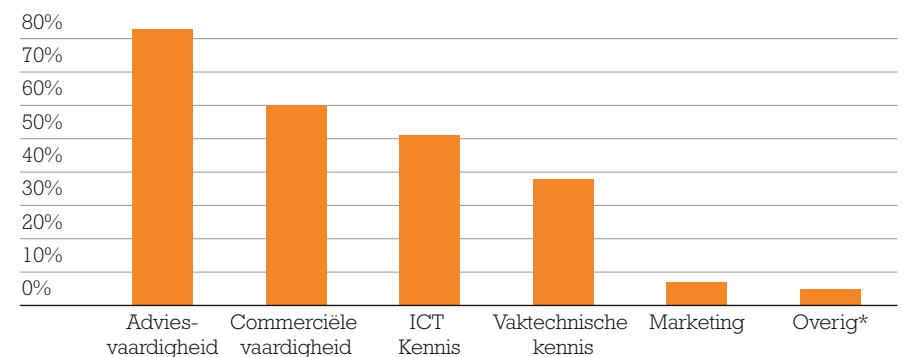
## Verdeling score voor aansluiting personeelsbestand met klantbehoefte (1= minimaal, 7=optimaal)



## Adviseren vaardigheid nummer 1 voor de toekomst

De vaardigheden die in het verleden nodig waren om op een succesvol accountantskantoor te werken, komen niet allemaal overeen met de vaardigheden die in de toekomst ( en misschien nu al) nodig zijn. Ruim 4 op de 5 kantoren denkt dat adviesvaardigheden belangrijker worden voor het personeel met klantcontact. Dit past bij een toenemend belang van advisering voor het behalen van de omzet. Commerciële vaardigheden worden volgens 3 van de 5 kantoren belangrijker. Iets meer dan de helft ziet ICT kennis als een vaardigheid voor personeel met klantcontact, die in de toekomst belangrijker wordt. Bij het oordeel over de aansluiting van opleiding en praktijk is een duidelijk verschil tussen HBO en MBO. Ruim tweederde vindt dat de HBO-opleidingen aansluiten bij de accountancypraktijk, voor MBO-opleidingen is dat maar een derde.

## Welke vaardigheden worden belangrijker voor personeel met klantcontact?



## Klantgericht zijn zonder dit te toetsen

### Klantgerichtheid en klanttevredenheid

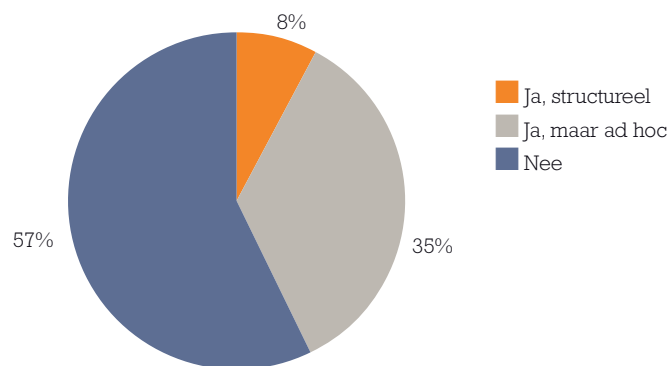
Slechts 8% van de ondervraagde kantoren doet structureel onderzoek naar klanttevredenheid. Ongeveer een derde brengt de klanttevredenheid op ad hoc basis in kaart. Bijna zes op de tien kantoren onderzoekt de klanttevredenheid dus nooit. Hoe vaak er persoonlijk contact is met de klant, is van beperkte invloed op de uitkomsten. Kantoren die meer dan 2x per kwartaal persoonlijk contact hebben met de klant meten weliswaar iets vaker structureel de klanttevredenheid (12%), maar ongeveer de helft onderzoekt niet hoe tevreden klanten zijn. Toch geven de kantoren zichzelf voor klantgerichtheid een score van 6 op 7. Het aantal keer persoonlijk contact per jaar is niet of nauwelijks van invloed op het cijfer dat de kantoren zichzelf toekennen (rond

6 op 7). Ook tussen kantoren die wel of niet de klanttevredenheid toetsen, is nauwelijks verschil in de zelfbeoordeling.

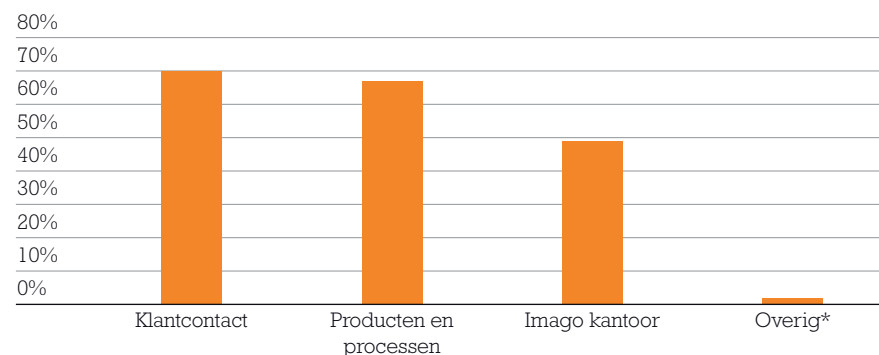
### Klanttevredenheid over contact, diensten en processen

De kantoren die wel de klanttevredenheid onderzoeken, toetsen vooral op klantcontact en de producten (diensten) en processen. Ongeveer zeven op de tien kantoren vragen hun klanten daarnaar. Bijna de helft van de kantoren onderzoekt het imago van het kantoor. De kantoren die op structureel onderzoek verrichten, vragen vaker naar meerdere aspecten van klanttevredenheid.

### Onderzoek naar klanttevredenheid?



### Welke aspecten van klanttevredenheid worden onderzocht?



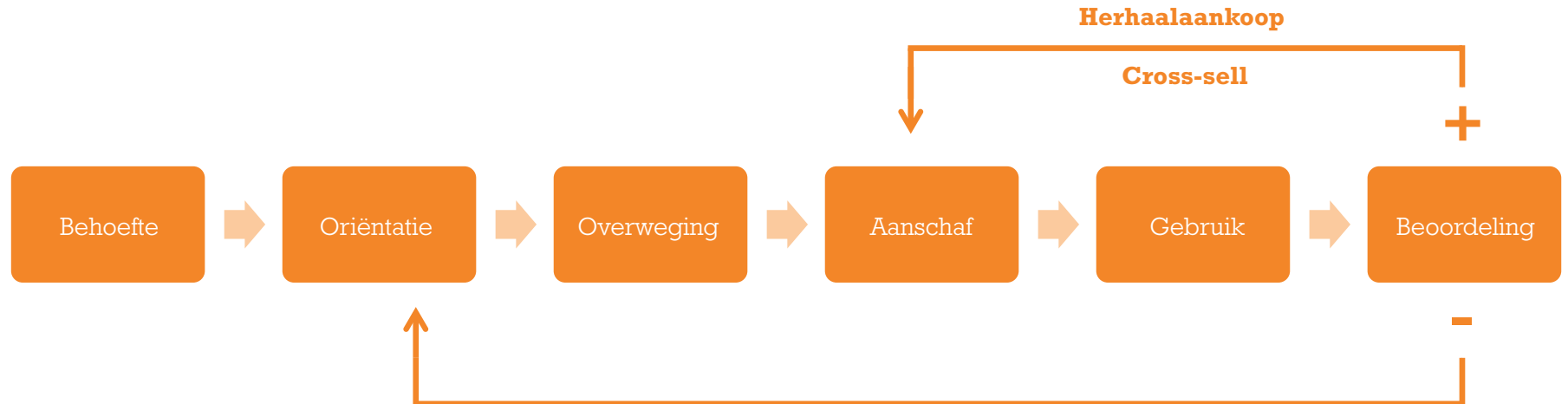
# Klantproces beperkt in kaart gebracht

## Klantproces en klantreis

Hoe tevreden klanten zijn, is van vele factoren afhankelijk. Om inzichtelijk te maken welke factoren meespelen moet het klantproces of breder nog de customer journey in kaart worden gebracht. Een customer journey beschrijft de interactie tussen de klant en de organisatie binnen het verkoop- en dienstverleningsproces vanuit het perspectief van de klant. Het maakt duidelijk of het klantproces adequaat is ingericht vanuit klantperspectief. Voor ieder contactmoment kan dan bepaald worden wat de positieve of negatieve bijdrage

aan de klanttevredenheid is. Van alle kantoren heeft 39% het proces van dienstverlening of klantcontact recent of tussen de 1 en 3 jaar terug in kaart gebracht. De overige kantoren hebben een gedateerd beeld of hebben hun dienstverleningsproces nog nooit overzichtelijk gemaakt. Van de kantoren die klantonderzoek doen, heeft juist een aanzienlijk groter deel het proces in kaart gebracht: 58%.

## 'Customer journey'





## Hoofdstuk 3.

## Vernieuwen

- Dienstverlening aanpassen aan de klanten
- Contouren innovatietraject voor ogen
- Uitbreiding dienstverlening goed voor adviesomzet
- Vernieuwers blijven vernieuwen
- Is innovatie 'essentieel' of alleen 'belangrijk'?
- Vernieuwers vooruitstrevender met ICT toepassingen en standaardisatie

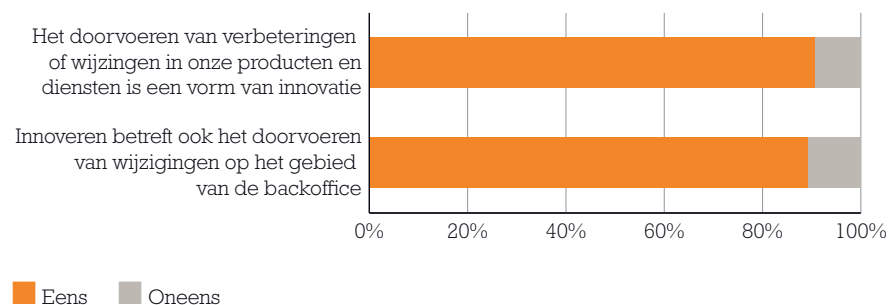


## Dienstverlening aanpassen aan de klanten

### Klant(vraag) verandert

In een omgeving waar veel van de bestaande diensten van accountants leiden onder uitholling van hun toegevoegde waarde, is het zaak nieuwe diensten te ontwikkelen (of de kosten drastisch te beperken). Door meer contact met de klant en door meer over de klant te weten, kan het kantoor andere klantbehoeften in gaan vullen. Zo kan digitalisering en automatisering betekenen dat de klant zelf zorgt voor administratie, boekhouden en rapportage. Het kan voor sommige klanten ook betekenen dat het voor hen niet langer lonend is voor dergelijke taken zelf personeel in dienst te hebben. In beide gevallen verandert de klantvraag. Het betekent voor het kantoor dat de dienstverlening moet worden aangepast.

### Hoe kijken de kantoren tegen innovatie aan?



### Kleine aanpassingen als eerste stap?

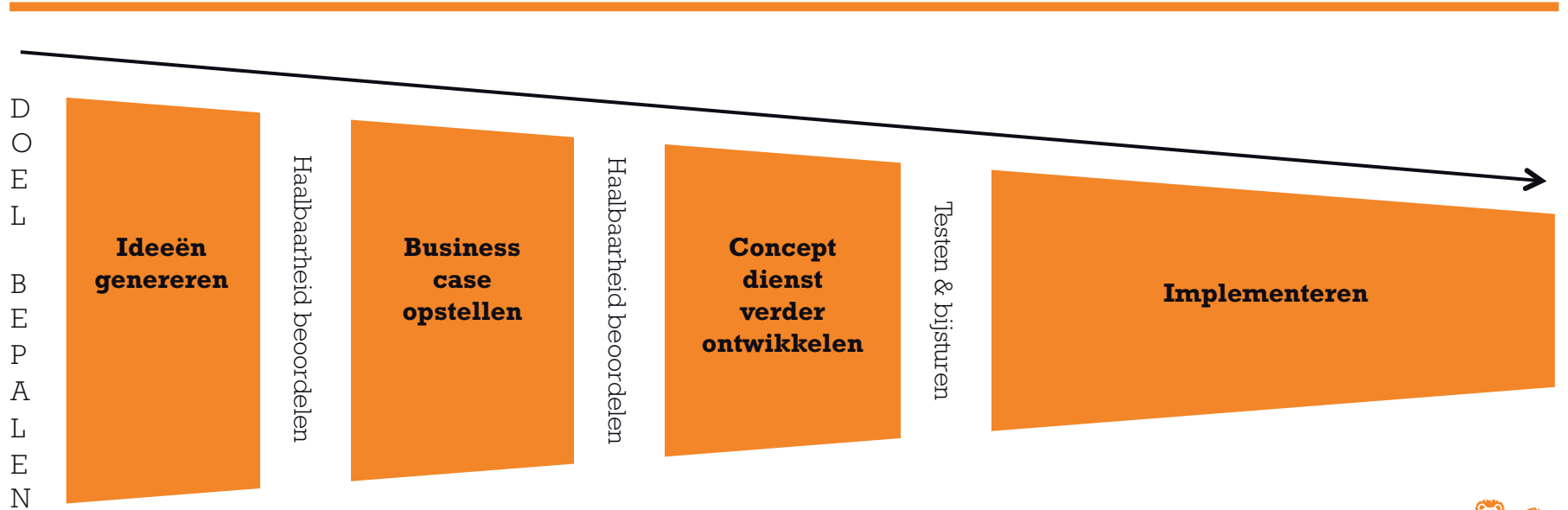
Aanpassing van de dienstverlening kent meerdere vormen. Bestaande diensten kunnen gewijzigd of verbeterd worden. Ruim negen op de tien kantoren ziet dit overigens als innovatie. Het toevoegen van voor het kantoor nieuwe diensten is een volgende vorm. De meest verregaande vorm is het aanbieden van (een combinatie) van geheel nieuwe diensten. Naast innovatie in dienstverlening kunnen ook processen die de dienstverlening ondersteunen aangepast worden. Ook dit is volgens negen van de tien kantoren innovatie. Dergelijke innovaties stellen het kantoor in staat beter, sneller of efficiënter diensten te verlenen. Vernieuwen om te komen tot een "unieke" propositie vraagt vaak meer van de organisatie dan het implementeren van nieuwe software of het toevoegen van nieuwe diensten. Dergelijke innovatie in het bedrijfsmodel, is daarentegen wel winstgeverder en duurzamer dan diensteninnovatie alleen.\*

# Contouren innovatietraject voor ogen

## Schets van het innovatietraject

Om tot bruikbare innovaties te komen zal eerst een doel bepaald moeten worden. De aanpassing van bestaande diensten vraagt om andere ideeën dan vernieuwing van het complete bedrijfsmodel. Met een doel voor ogen kunnen vervolgens ideeën gegenereerd worden. Dat kan op vele manieren gebeuren. Het belangrijkste is dat er een klimaat voor vernieuwing wordt geschept, om creativiteit en out-of-the-box denken te stimuleren. Fundament hieronder is het belang van innovatie inzien. Voor accountantskantoren kan het lastig zijn om vernieuwend en anders te denken, omdat veel van het werk juist op routines en vaste processen is gebaseerd. Een stap die dicht bij de accountant ligt, is het opstellen van een business case. Dit gebeurt alleen voor het idee of de ideeën

die een eerste toets op haalbaarheid hebben doorstaan. De business case omvat bijvoorbeeld verwachte kosten en opbrengsten (budgetten), risico's en benodigde hulpbronnen, maar ook geplande voordelen. De innovaties die aan de criteria voldoen, bijvoorbeeld voldoende rendement of versterking van de servicebeleving van de klant kunnen als conceptdienst verder ontwikkeld worden. In deze fase is het waarschijnlijk dat andere partijen berokken zijn, zoals adviseurs of leveranciers. Het kantoor kan immers niet alle kennis en middelen in huis hebben. Door het concept te testen kunnen aspecten van de dienst die niet werken aangepast worden. Uiteindelijk kan dan tot implementatie worden overgegaan.



# Uitbreiding dienstverlening goed voor adviesomzet

## Ruim zes op de tien kantoren vernieuwt dienstverlening

Vernieuwing in dienstverlening lijkt onontkoombaar voor accountantskantoren. In de afgelopen drie jaar heeft 62% van de geënquêteerde kantoren nieuwe diensten aan het dienstenpakket toegevoegd. Dit geldt voor driekwart van de grote kantoren (meer dan 10 FTE), maar voor kleine kantoren (tot en met 10 FTE) is dat 51%. Het dienstenpakket van kantoren omvat nu in de meeste gevallen liquiditeitsprognoses, de verstrekking van stuurinformatie voor het management, overnameadvies en advies bij herstructurering. Ook strategisch advies wordt door een meerderheid van de kantoren aangeboden. Verzekeringsadvies en kredietrating komen het minste voor. Grote kantoren bieden vaker benchmarking en pensioen- en overnameadvies aan. Kleine kantoren hebben vaker debiteuren- en crediteurenbeheer in hun pakket.

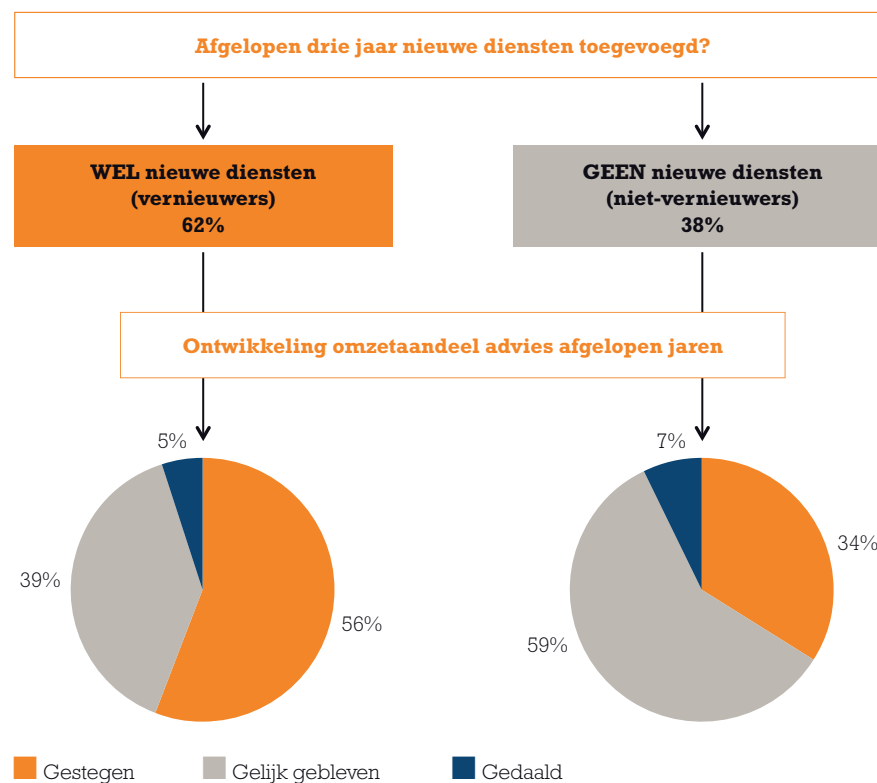
## Breder dienstenpakket, groter adviesaandeel

Een gemiddeld groter palet aan diensten vertaalt zich door in de omzetverhoudingen. Van de kantoren die nieuwe diensten, dus niet alleen advies, hebben toegevoegd, heeft een meerderheid (56%) het adviesaandeel in de omzet de afgelopen jaren zien groeien. Dit lijkt een aanwijzing dat de extra diensten aftrek vinden (hoewel het ook een gevolg kan zijn van een lagere omzet in niet-adviesdiensten). Van de kantoren die niet recent gestart zijn met extra dienstverlening, haalt maar een derde een groter deel van de omzet uit advies. Meer grote dan kleine kantoren hebben het aandeel van advies zien groeien.

## Ruimte voor uitbreiding dienstenpakket

Bijna vier op de tien kantoren (38%) heeft geen nieuwe diensten aan het dienstenpakket toegevoegd. Dit komt niet omdat het aanbod al groot is. Veel mogelijke diensten maken namelijk geen onderdeel uit van het dienstenpakket. Vooral verzekeringsadvies, kredietrating, data-analyse, benchmarking, cash management, en pensioenadvies vormen voor weinig van deze kantoren

## Diensten toegevoegd, toenemend omzetaandeel advies



onderdeel van de activiteiten. Hoewel bijna alle van oorsprong niet-kerndiensten minder worden aangeboden, blijven benchmarking, strategisch advies en data-analyse het meeste achter.

## Vernieuwers blijven vernieuwen

### Vernieuwen leidt tot nog meer vernieuwing

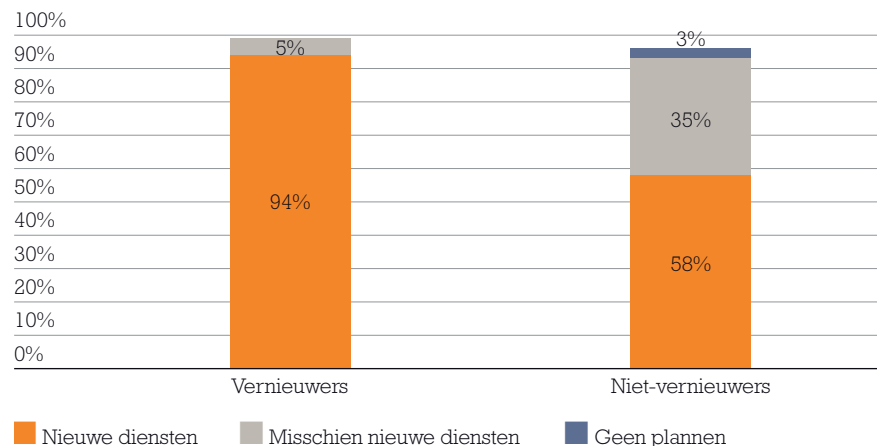
Voor bedrijven die bekend zijn met het proces van het op de markt brengen van nieuwe diensten is het eenvoudiger met meer vernieuwing te komen. Er wordt immers geleerd van vernieuwing. Bijna alle kantoren (94%) die de afgelopen drie jaar al nieuwe diensten brachten zijn van plan de aankomende twee jaar met nieuwe diensten te komen. De noodzaak om de dienstverlening in de toekomst te vernieuwen wordt door kantoren die in het recente verleden niet met nieuwe diensten kwamen minder gevoeld. Ongeveer 58% van de niet-vernieuwers wil in de komende jaren nieuwe diensten in de markt zetten. De groep twijfelaars ("misschien nieuwe diensten") onder niet-vernieuwers is met meer dan een derde bovendien vrij groot. Kleine kantoren hebben minder vaak plannen dan grote (71% versus 90%).

Gevraagd naar details van de nieuwe dienstverlening en andere innovaties blijkt dat vernieuwers vooral verder gaan met investeren in nog meer nieuwe diensten (80%). Incrementele wijzigingen in huidige producten en diensten, nieuwe producten en de backoffice zijn elk voor vier op de tien vernieuwende kantoren een investeringsdoel.

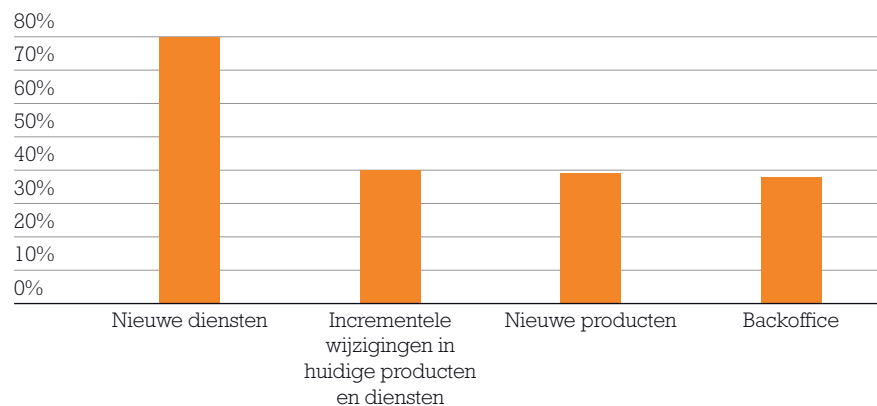
### Herziening aanbod diensten

Naast het toevoegen van diensten, kan een kantoor ook besluiten te stoppen met bepaalde activiteiten. Idealiter is dat besluit onderdeel van een strategische heroriëntatie op de diensten; sommige diensten worden toegevoegd en sommige diensten passen niet langer in de toekomstplannen van het kantoor. Een besluit om met bepaalde diensten te stoppen, kan natuurlijk ook gebaseerd zijn op het uitblijven van succes; er is te weinig vraag naar de diensten. Dit laatste lijkt minder voor te komen. Hoewel ruim een kwart van alle kantoren van plan is te stoppen met bepaalde dienstverlening, is voor slechts 1 op de 10 van deze kantoren het schrappen de enige aanpassing in het dienstenpakket.

### Plannen voor nieuwe diensten aankomende twee jaar



### Investeringsplannen van vernieuwers naar type innovatie



## Is innovatie 'essentieel' of alleen 'belangrijk'?

### Meerderheid vernieuwers vindt innovatie cruciaal voor voortbestaan branche

Hoe sterker het belang van innovatie gevoeld wordt, hoe groter de kans dat er vernieuwd wordt. Vernieuwers zijn dan ook zeer uitgesproken over het belang van innovatie voor de accountancybranche. Een meerderheid (53%) noemt innovatie essentieel voor het voortbestaan van de sector. Een verdere 46% kwalificeert innovatie als belangrijk. De kantoren zonder nieuwe diensten vinden innovatie vooral belangrijk (71%). Ongeveer een kwart ziet innovatie als essentieel voor de continuïteit van de sector.

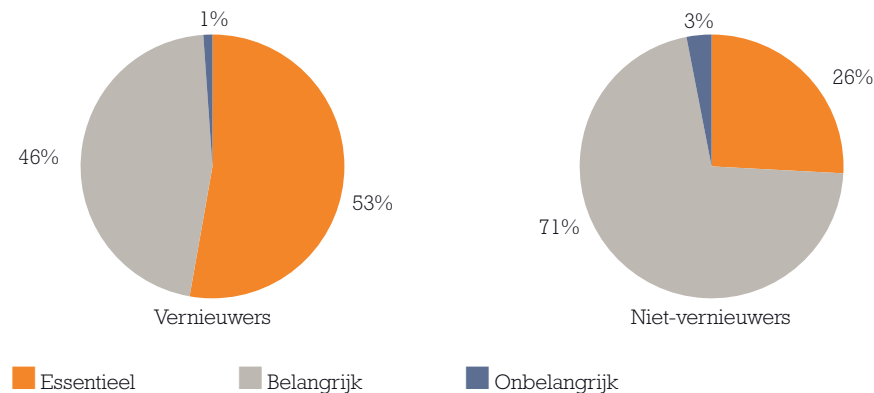
### Niet-vernieuwers investeren vooral in aanpassing diensten

Van de kantoren die in het verleden niet met nieuwe diensten zijn gekomen, gaat driekwart investeren in innovatie. Zij zetten in de toekomst vooral in op aanpassingen in hun dienstenpakket. Bijna de helft gaat hier in investeren. Ook geheel nieuwe diensten (41%) en de backoffice (38%) zijn populair. Nagenoeg alle grote kantoren gaan in innovaties investeren.

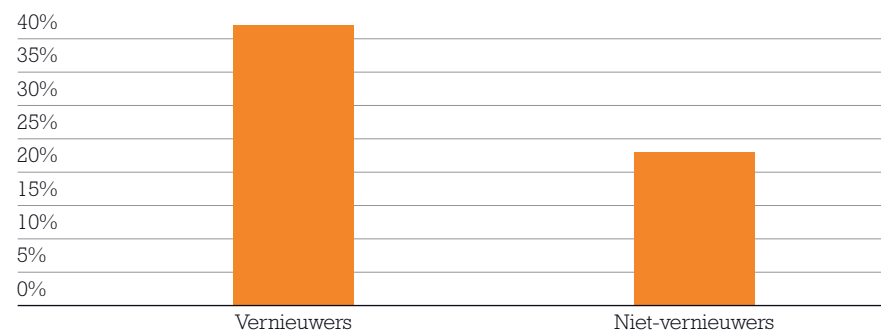
### Weinig kantoren met budget

Om de investeringen in de ontwikkeling van nieuwe diensten te kunnen doen, zijn middelen nodig. Het gaat dan niet per se om geld, maar kan ook tijd, creativiteit en goed contacten behelzen. Dat blijkt ook wel omdat van alle kantoren tweederde geen specifiek budget voor innovaties heeft. Ook hier komt een onderscheid naar voren tussen de kantoren die in het recente verleden nieuwe diensten hebben gelanceerd en de kantoren die dat niet deden. Van de eerstgenoemde groep heeft 42% innovatiebudget, tegen nog geen kwart (23%) van de andere kantoren. Grote kantoren hebben vaker een specifiek innovatiebudget dan kleine.

### Innovatie is voor de accountancybranche..?



### Specifiek budget voor innovatie?

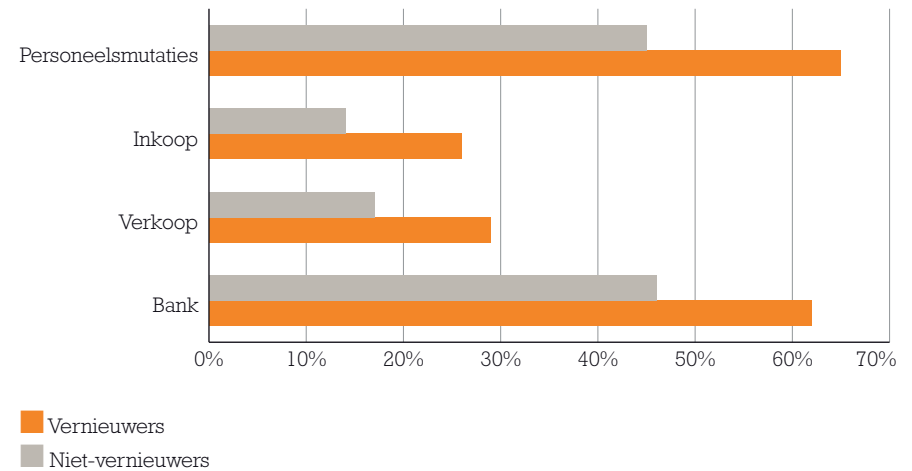


## Vernieuwers vooruitstrevender met ICT toepassingen en standaardisatie

### Vernieuwers zijn verder met ICT

ICT-ontwikkelingen zijn een drijvende kracht van verandering in de branche. De vernieuwende kantoren zijn op het vlak van ICT en standaardisering doorgaans vooruitstrevender. Zo benut 39% van de vernieuwers SBR voor andere zaken dan waar de verplichtstelling voor geldt. Onder de niet-vernieuwers is dat slechts een kwart. De redenen om af te wachten lopen uiteen van het ontbreken van behoefte bij klanten, tot complexiteit, hoge kosten en ontbrekende software. Hoewel digitalisering door beide groepen kantoren in meerderheid als kans gezien wordt, lijken de vernieuwers verder te zijn. Zij krijgen in grotere getale een meerderheid van de gegevens van hun klanten digitaal aangeleverd. Dat geldt voor bankgegevens, data over inkoop en verkooptransacties en personeelsmutaties. Grote kantoren krijgen vooral banktransacties en personeelsmutaties vaker digitaal aangeleverd. Wat de infrastructuur aangaat, wordt door vernieuwers vaker gewerkt met 1 systeem voor alle werkzaamheden. Opvallend is dat grote en kleine kantoren elkaar daarin niet veel ontlopen. Een ruime meerderheid van de vernieuwers werkt met meerdere ICT-systemen, die onderling gekoppeld zijn en waarbij gegevens centraal, in een systeem worden onderhouden. Ruim 4 van de 10 niet-vernieuwers werkt met meerdere ICT-systemen zonder onderlinge koppeling en met gescheiden gegevensonderhoud.

### Percentage kantoren dat meer dan de helft van de gegevens digitaal krijgt aangeleverd van klanten



## Hoofdstuk 4.

## Naar een unieke propositie

- Meer met klanten samenwerken bij innovatie
- Het hele bedrijfsmodel meenemen
- Innovatiestappen zetten
- Uit de praktijk: Aan de slag met innovatie





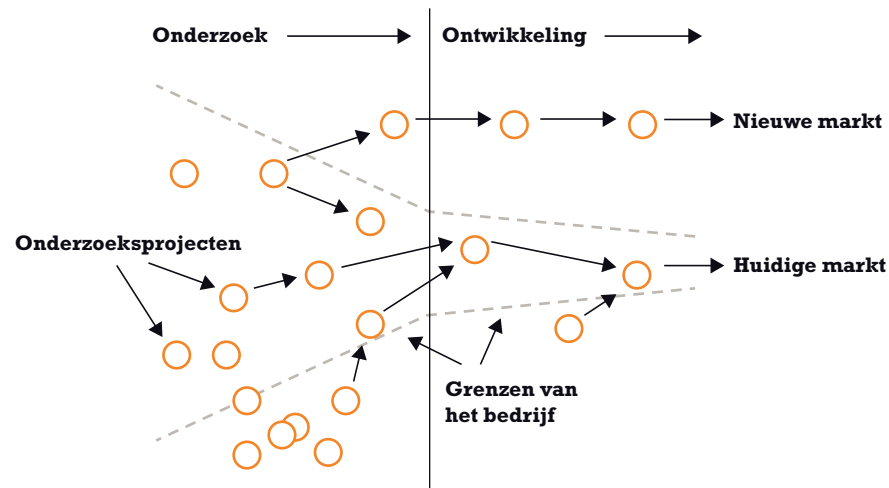
## Meer met klanten samenwerken bij innovatie

### Samenwerking bij innovatie vooral door kantoren die urgentie zien

Bij open innovatie wordt samengewerkt met partijen buiten het kantoor, waarbij kennis wordt uitgewisseld. Kantoren die innovatie als essentieel zien voor het voortbestaan van de branche zijn meer geneigd tot samenwerken bij innovatie. Een meerderheid van 53% werkt met andere partijen samen om tot innovaties te komen. Voor kantoren die innovatie als belangrijk zien is dat 29%. Grote kantoren werken beduidend vaker samen dan kleine kantoren. De samenwerking vindt het meest plaats met andere accountantskantoren en ICT

partijen. Samenwerking met klanten wordt niet door respondenten genoemd. Toch kan succesvolle innovatie in diensten moeilijk van de grond komen zonder regelmatige (informele) toetsing met klanten en een beter inzicht in de klantbehoeften. Alleen zo kan het kantoor met betere oplossingen komen voor de problemen, al dan niet uitgesproken, van de klant. De hoge notering van samenwerking met andere kantoren is opvallend, omdat bedrijven doorgaans terughoudend zijn om samenwerking aan te gaan met concurrenten.\* In de accountancybranche lijkt samenwerking, mede vanwege de organisatie van het beroep, vanzelfsprekender. Bovendien bestaan er meerdere organisaties en samenwerkingsverbanden gericht op (vakinhoudelijke) kennisdeling. Bij de vernieuwing van de dienstverlening zijn softwareleveranciers en andere IT partijen cruciale partners, waardoor nauwe samenwerking voor de hand ligt. Om tot voor de klanten relevante vernieuwingen te komen, kan samenwerking met partijen uit andere branches een nieuwe dimensie binnen open innovatie bieden. Veel succesvolle innovaties, zoals Senseo en iPod, zijn voortgekomen uit samenwerkingen tussen partijen uit verschillende branches.

### Open innovatie



### Voordelen van open innovatie

- Toegang tot meer kennis
- Snellere lancering van een nieuwe dienst
- Gedeelde kosten en risico's
- Meer differentiatie en concurrentievoordelen
- Stimulans voor doorontwikkeling van het bedrijfsmodel

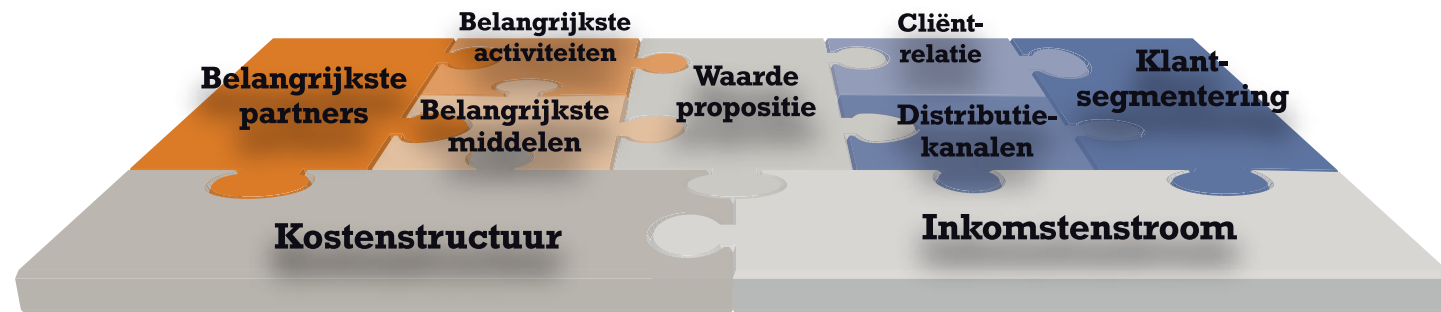
## Het hele bedrijfsmodel meenemen

### Uitrollen naar bedrijfsmodel

Innovatie kan klein beginnen, bijvoorbeeld door in een gesprek met de klant ideeën op te doen voor nieuwe dienstverlening. Ook andere branches, landen, en concurrenten kunnen voor inspiratie zorgen. Deze ideeën kunnen na verdere uitwerking uitmonden in een aangepast bedrijfsmodel. In termen van het bedrijfsmodel sleutelt het kantoor door bijvoorbeeld adviesdiensten toe te voegen namelijk aan de centrale component: de waardepropositie (met welke diensten voegt de organisatie waarde toe voor de klant?). Dit raakt in veel gevallen de andere onderdelen van het bedrijfsmodel. Vernieuwing kan ook vanuit de andere componenten zelf komen, bijvoorbeeld door een nieuwe doelgroep (DGA's), ander distributiekanaal (adviesapp) of nieuwe

partners (assurantietussenpersoon) te kiezen. Door deze componenten op andere manieren in te vullen, kunnen nieuwe inzichten ontstaan. Onderzoek van de St. Gallen universiteit naar succesvolle substantiële wijzigingen in de bedrijfsmodellen van grote ondernemingen heeft 55 patronen van bedrijfsmodelinnovatie opgeleverd. Voorbeelden hiervan zijn 'white label', waarbij diensten onder het label van een derde partij worden aangeboden, supermarkt (zeer breed assortiment), zelfbediening, ketenregisseur, freemium en franchising. Vernieuwing van het bedrijfsmodel kan getriggerd worden door deze patronen los te laten op het eigen kantoor.

### Bouwstenen van het bedrijfsmodel



## Innovatiestappen zetten

### Veranderen voor groot en klein

Verandering gaat langzaam. Sneller willen gaan dan de rest van de organisatie is moeilijk. Toch is veranderen in een tempo dat iedereen in de organisatie aankan geen optie. Gezien de urgentie is het niet mogelijk te wachten tot echt iedereen er klaar voor is. Hoewel uit de enquête blijkt dat grotere kantoren vaker met nieuwe diensten komen en hier plannen voor hebben, zou schaal geen bepalende factor mogen zijn. Juist bij het verlenen van diensten kunnen ook kleine spelers vernieuwend zijn. Zowel grote als kleine organisaties kennen voor- en nadelen bij verandering. Met een kleine groep kunnen veranderingen in theorie sneller doorgevoerd worden, maar worden de uitvoerbare ideeën misschien door financiële ruimte en slagkracht ingeperkt. Tegenover een plus van ruimere budgetten kan juist weer een min van minder wendbaarheid van een grote organisatie staan. Er is per saldo niet direct een voordeel voor groot of klein zijn. De omvang en mensen bepalen wel de (on)mogelijkheden. Schaalgrootte helpt om meer zelf in huis te doen. Klein zijn bevordert juist het zoeken naar nieuwe verbindingen buiten de eigen organisatie. In elke situatie is creativiteit een belangrijke 'asset' om in huis te hebben. Nieuwe kansen zien. Uiteindelijk komen zulke nieuwe kansen niet tot stand zonder contact met klanten. Kantoren die weten wat er bij de klant speelt door regelmatig op bezoek te gaan en weten wat er bij ondernemers speelt, komen met ideeën.

### Begin met innoveren!

Succesvolle innovaties beginnen met een goed idee, maar er komt natuurlijk veel meer bij kijken. Toch is het belangrijk de eerste stap te zetten. Zonder een goed idee komt er immers geen succesvolle innovatie. Het is de kunst over bestaande structuren en bezwaren heen te stappen en buiten de gebaande paden te denken. Dat veel innovaties gepaard gaan met mislukking maakt het extra lastig. Zeker nu het vertrouwen in accountants is gedaald en de focus van veel kantoren op het reduceren van risico's ligt. Het is daarom zaak concepten goed te testen voordat ze echt worden aangeboden. Uit de gebreken vloeit nieuwe kennis voort, die een volgende succesvolle stap mogelijk maakt. Het vereist tijd, geld, creativiteit en veel aandacht, maar is wel nodig om de veranderingen in de dienstverlening door te voeren. Innoveren zal voor veel accountantskantoren een fikse uitdaging zijn, maar het is essentieel voor het voortbestaan van de branche. Het is dus zaak te starten met nieuwe ideeën en hiermee nieuwe diensten voor de klant te ontwikkelen. Dit alles met als doel de klant beter efficiënter, en effectiever te bedienen en zo financieel fit te houden in de toekomst!

## Uit de praktijk: Aan de slag met innovatie

### Innovatiesessie

Donderdag 11 september 2014 kregen accountants, administrateurs, adviseurs en softwareleveranciers de kans om hun innovatieve ideeën te delen tijdens een innovatiesessie voor accountants, georganiseerd door ING. Na een korte introductie om de deelnemers te inspireren en innovatief te laten denken, werden zij aan het werk gezet. De brainstormsessie had als uitgangspunt 'Hoe kunnen accountants en administratiekantoren door slimme toepassing van technologie en/of nieuwe samenwerkingsvormen, bijvoorbeeld met banken of ondernemers in andere branches, hun bedrijfsmodel versterken en de dienstverlening naar klanten verbeteren?' De aanwezigen werden in groepen verdeeld waarin ze met elkaar brainstormden en ideeën op gele post-it briefjes schreven. De gele briefjes werden op grote vellen geplakt, die vervolgens doorgegeven werden. Hierdoor konden deelnemers, naast het genereren van meer ideeën, ook direct reageren op elkaars ideeën en aanvullingen doen. Voor velen was dit een nieuwe manier van brainstormen.

### Uitkomst sessie

De ideeën werden vervolgens geclusterd en bediscussieerd, waarna de deelnemers punten konden toekennen. Per groep werd het beste idee uitgewerkt en gepresenteerd. Het genereren van nieuwe ideeën bleek een behoorlijke kluit voor de meeste accountants. Hoewel veel van hen zien dat er een onzekere tijd op ze afkomt, heeft niet iedereen de antwoorden om de veranderingen voor te zijn. Bovendien bleek het moeilijk om los te komen van de bestaande wereld en echt out-of-the-box te gaan denken over innovatieve concepten voor de toekomst. Deze workshop is dan ook een goede stap geweest om het onderwerp innovatie verder onder de aandacht te brengen bij accountants. De onderlinge sfeer was goed en de sessie is als zeer inspirerend ervaren. Bij het samenstellen van deze sectorvisie is geprobeerd nog actiever samen te werken met de doelgroep. De workshop is hiervan een goed voorbeeld.

### Schets van de 'customer journey' van idee voor 'personal financial assistant' in 2020



### De personal financial assistant in 2020

Ondernemer Erik geeft structureel te veel uit aan marketing en reclame. Hij kan geen "NEE" zegen als hij wordt benaderd voor een nieuwe campagne. De fikse reclamekosten komen terug in zijn dashboard. Erik zoekt contact met zijn personal financial assistant (PFA). Deze laat hem een game spelen, waardoor hij om leert gaan met beslissingen. In een virtuele 3D meeting worden de resultaten geanalyseerd, waarbij ook de gedragsexpert Singh Doni uit India virtueel aanwezig is. Met het advies onder de arm en de coaching van zijn PFA brengt hij de reclamekosten onder controle.

# Met dank aan

## Geïnterviewden:

Johan Daams  
Paul Steman  
Paul de Bie  
Ad Verhoeven

Crowe Horwath Foederer  
Mazars  
Witlox Van den Boomen  
Witlox Van den Boomen

## De volgende kantoren, organisaties en bedrijven hebben meegewerkt aan een bijeenkomst over innovatie:

Ardent  
Probaat Accountancy  
Adviseur in bedrijfsfinancieringen  
Hollandse Hoogte  
Vannu.nl  
Escia  
Van Wezel Accountancy  
Hoorwijk Groep  
Batavia XBRL  
NBA  
DRV  
Zirkzee groep  
Docco  
Pro Management  
Burgers Accountants  
Leferink  
Extendum  
Unit4

KramerKuiper Accountants  
Accountancy Nieuws  
Van Driel Finance  
Q-concepts  
Rijskamp Fiscaal  
4You  
Fact4u  
Control4enterprise  
Harrier accountancy-bedrijfsadvies  
AccountAnders  
KSG Amstenrade  
DGA Belang  
Accountenz Breda  
Meerse  
Spoelstra & Scherer  
DRV Accountants



---

### 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 uit oefening 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 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 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 1 oktober 2014.

