

Wel beweging

geen golf

Zijn accountantskantoren massaal aan het fuseren en overnemen? 'de Accountant' peilde de temperatuur. Van een fusiegolf blijkt (nog) geen sprake. Bovendien bepaalt niet 'Wta-angst' maar bedrijfseconomische expansiedrang de huidige bewegingen. Vooral in het middensegment wordt schaalvergroting verwacht. Onder kleine kantoren zal van alles bewegen, maar hun aantal zal per saldo nauwelijks veranderen. Wel zullen ze zich door Wta en andere regelgeving minder specifiek richten op controle en meer op bedrijfsadvisering.

PETER VAN RIETSCHOTEN

Paul Stoele (adviseur):
'Er is van alles samen te delen en te organiseren, daar kunnen alle partijen beter van worden.'

De accountantswereld staat voor fundamentele wijzigingen en de markt lijkt daar nerveus op te preluderen. Althans, nieuwsberichten wekken die indruk. Het afgelopen jaar ging er geen maand voorbij zonder een aantal berichten over nieuwe samenwerkingsverbanden tussen accountantspraktijken. Of het nu ging om overnames, fusies, joint ventures, regionale en functionele hergroeperingen, het opstarten van controlemaatschappen, een gemeenschappelijke samenstellingspraktijk, of andere vormen van netwerken en paraplu- of ondersteuningsconstructies.

Meningen

Waar een markt of een wereld in beweging is, lopen de meningen over richting en intensiteit uiteen. Zie ook in dit geval. Er is sprake van een fusiegolf, menen sommigen. Nee, stellen anderen, maar er zit er wel een aan te komen. Nee, samenwerken is van alle tijden, luidt weer een andere zienswijze. Kan zijn, maar nu is de accountantswereld echt op drift geraakt. Welnee, de spelers zijn van oudsher erg bedaat, ze zouden veel actiever op de ontwikkelingen moeten reageren. Oneens: het is een volwassen markt die zich momenteel zonder ►



ruis en rumoer voegt naar de veranderende omstandigheden en de eisen van het heden en de toekomst.

Vragen

Kortom, wie het weet mag het zeggen. Ook al omdat de effecten van de Wta nog niet echt duidelijk zijn, de kosten van een vergunning evenmin (tweeduizend euro of het tienvoudige?), en er wat betreft ICT en internetboekhouden vele mogelijkheden zijn. Hetgeen ook geldt voor het invullen van functies als personeelszaken, compliance, vaktechnische kwaliteit, alsmede het antwoord op de vraag hoe dat alles moet worden gefinancierd en wat per saldo voor de klant de toegevoegde waarde zal zijn - want daar gaat het uiteindelijk toch om?

Rode draad

Toch is in alle bewegingen, berichten en meningen wel een rode draad te ontdekken. Van een fusiegolf is tot nu toe geen sprake, is het overheersende gevoel, het aanbod van kantoorpraktijken is hooguit iets meer dan voorgaande jaren. Samenwerkingsverbanden zijn en worden vooralsnog met name aangegaan vanuit expansieve ondernemersvisies en niet als defensie tegen marktdwang of onder druk van wet- en regelgeving. In de komende

Jan Wietsma (Full Finance Consultants):

'Wij denken dat met name de middelgrote en grote kantoren meer zullen gaan samenwerken.'

twee jaar zal er mogelijk een groter aantal samenwerkingen tot stand komen en wel aan de bovenkant van de markt. De verwachting is dat het 'controleloket' uiteindelijk door hooguit 150 à tweehonderd middelgrote tot (zeer) grote kantoren zal worden bemand. Aan de onderkant van de markt - de zogenaamde eenpitters en de kleine kantoren met minder dan tien medewerkers - zal geen fusiegolf plaatsvinden. Dit marktsegment zal veel meer worden gekenmerkt door een veelheid aan bewegingen: samenwerking, uitbesteding, opheffing, de praktijk laten 'uitlopen', stapje terug, nieuwe initiatieven, inkopen en overnames, aangaan van dan wel toetreden tot netwerken, inschakeling van dienstverlenende (collega)bureaus.

Controles

Als de rook over een jaar of drie is opgetrokken - en er zich geen nieuwe redenen hebben aangediend om de accountantswereld nog een keer door zo'n hybride transformatieproces als het huidige te jagen - dan zal blijken dat de controles naar de bovenkant van de markt zijn verschoven en dat het middensegment en de onderkant van de markt zich aan het ontwikkelen zijn tot een veelheid van (deels met elkaar verbonden) accountantskantoren die zich met name, en dus in toenemende mate, richten op klantgerichte bedrijfsadviesing in brede zin des woords.

En als het goed gaat, dan zullen de drie marktsegmenten - controletop met separate adviespoten, breed geïntegreerde middensegment en kleine kantoren inclusief eenpitters - elkaar aanvullen waar mogelijk en elkaar opzoeken indien nodig.

Afgaand op de nu zichtbare ontwikkelingen en analyses daarvan zal er niet een (door menigeen voorspelde) markt ontstaan van enerzijds hoogwaardige controleaccountants en anderzijds laagwaardige boekhouders, maar een markt waarin de verschillende spelers erkend deskundig zijn op hun eigen vak- en werkgebied en door de verticale samenwerkingsstructuur binnen de gehele markt als elkaars gelijken worden beschouwd.

Recente samenwerkingen, overnames en fusies

- Koops Notenboom Accountants met Maes Adviseurs
- Accountants- en advieskantoren AccoN met AVM
- LTB Adviseurs en Accountants met Brood & Van Ewijk
- Perdaan Den Houting Hendriksen met Steenhof & Dinkgreve (tot JAN©)
- Van de Wijdeven & Van Dungen RA met HLB Van Daal & Partners
- Blömer met ESJ met Horwath en andere (tot Het Regionaal Alternatief)
- Arenthals Grant Thornton met Tymstra & Peltzer met Bruinzeel & Van der Graaf
- Kab accountants & belastingadviseurs met Wolfsbergen Osnabrug Baars
- VAA met Barneveld Schevers
- ABIN Vink met Duinoord

Dit betreft slechts de bundelingen die in 2005 in persberichten expliciet aan 'de Accountant' zijn gemeld.

'Te veel middenstander'

Zover is het echter nog (lang) niet. Paul Stoele bijvoorbeeld, onafhankelijk accountantsadviseur, gaf eerder dit jaar aan de indruk te hebben dat 'de beroepsgroep afwacht'. Waar hij aan toevoegde: "De beroepsgroep wordt überhaupt niet gekenmerkt door initiatieven. Het strategisch denken is niet erg ontwikkeld; in ieder geval is men meer gericht op de korte termijn. Er wordt moeilijk gedaan over de portefeuillesamenstelling, in elkaars keuken kijken is er niet bij. Als ik de gemiddelde kantoorleiding zou moeten kwalificeren, dan zou ik zeggen meer middenstander dan manager en weinig ondernemer. Nee, ik maak geen verwijten, hooguit in de richting van de opleidingen. Die zijn erg technisch en nauwelijks visionair." Zoals vele anderen pleit Stoele voor meer openheid en samenwerking tussen de kantoren, ook al zou de Wta daar geen directe aanleiding voor zijn. Stoele: "Wat minder 'ieder voor zich' zou mooi zijn, meer regionaal contact eveneens. Er is nu al van alles samen te delen en te organiseren, daar kunnen alle partijen beter van worden. Sterker: op deze manier doorgaan - ieder voor zich - betekent kansen missen."

Willem van Hooff (eenmanskantoor):

Vergunning is te kostbaar, controledeel van praktijk ondergebracht bij een groter kantoor.

'Geen fusiegolf'

Henk Smits, partner bij SmitsVandenBroek Accountants in Weert, vijftiger en recent met de scriptie 'Belemmerende en bevorderende factoren bij fusies van accountantskantoren' afgestudeerd aan de Universiteit van Maastricht als master of arts (MA) in conflictmanagement, kan zich in de mening van Stoele vinden. "Er is geen fusiegolf gaande. Dat verbaast me eigenlijk wel, gezien wat er allemaal op de kantoren afkomt en wat de maatschappelijke ontwikkelingen zijn. Maar ja, veel accountants zijn kortetermijndenkers, money driven. Ze zouden veel meer de samenwerking moeten zoeken, want pas dan kun je doen waar je echt goed in bent en pas dan weet je wat je niet weet. Terwijl de economie toch aantrekt, blijven de accountants zich terughoudend opstellen. Dat leidt tot door-

Kernvoorwaarden voor succes en bedreigingen

Kernvoorwaarden succesvolle samenwerking

- Vennoten moeten het zakelijk met elkaar eens zijn
- Kernvoorwaarden voor succesvolle samenwerking
- Er moet tussen hen een persoonlijke 'klik' zijn
- Er is draagvlak onder de medewerkers
- Er is een goed businessplan
- Interne en externe communicatie krijgt alle aandacht

Bedreigingen voor slagen samenwerking

- Grote verschillen in ondernemen en cultuur en veronachtzamen c.q. ontkennen
- Alles binnenkamers houden
- Het als een centenkwestie beschouwen
- Even 'een kantoortje' kopen
- Systemen niet op elkaar aanpassen
- Voorbijgaan aan mentaliteit en sfeer
- Ontbreken van voordelen voor de medewerkers
- Klanten die naar een ander kantoor gaan

stroomstagnatie: minder goede medewerkers, minder mogelijkheden om te groeien, minder goede stageplaatsen."

Smits pleit ervoor dat bijvoorbeeld organisaties als de SRA een actievere rol gaan spelen bij (beoogde) samenwerkingen. "Zo'n verbindende rol is nodig. Accountants denken dat ze elkaar voortdurend moeten bijten en ook gebeten worden. Zeg eens meer wat je weet, wat je denkt te kunnen. Heb wat meer vertrouwen in elkaar."

Fusies aan bovenkant

Ook Jan Wietsma, senior consultant bij Full Finance Consultants, dat onder meer accountants strategisch adviseert en operationeel begeleidt, gelooft evenmin dat er een fusiegolf gaande is. Maar op basis van eigen onderzoek dat dit bureau het afgelopen jaar onder zowel kantoren en stakeholders als banken en verzekerders heeft uitgevoerd, stelt hij dat er wellicht wel zo'n fusiegolf zit aan te komen. "Wij denken dat met name de middelgrote en grote kantoren meer zullen gaan samenwerken. Hetzij door overnames, hetzij door fusie. Eigenlijk wel logisch, vooral als je kijkt naar de redenen. Kantoren willen meer fundamenteel vinden voor de investeringen en kostenverhogingen die eraan komen. Veel noodzakelijke disciplines zijn nog onderontwikkeld zoals compliance, of zullen veel geld gaan kosten, zoals ICT en vaktechniek. Daar zijn èn klantenvolumes voor nodig, èn veel tijd, geld, energie en kennis. Andere redenen zijn het meer kunnen inspelen op een grotere adviesbehoefte van cliënten en zeker ook het op niveau houden of mogelijk verhogen van het kwaliteitsniveau."

Allerkleinste

Wietsma denkt dat er onder de kleine kantoren (met minder dan tien medewerkers) er juist geen fusiegolf zal plaatsvinden. "Daarvoor is de toegevoegde waarde van zo'n operatie voor dat soort kantoren te gering. Je zult zien dat de allerkleinste kantoren lokaal of regionaal gewoon lekker door blijven gaan, wellicht in

Johan Evers (De Jong & Laan): 'Fusiegolf? Nou nee, aansluitingen en verbindingen zijn van alle tijden, tussen zowel de grote als de kleintjes.'

een netwerk gaan, wellicht wat gaan outsourcen, en ongetwijfeld meer de weg op zullen gaan van bedrijfsadvisering."

Hij onderschrijft de gedachte dat het aantal aanbieders van de wettelijke controle zal afnemen en uiteindelijk hoofdzakelijk te vinden zal zijn in de 150 à tweehonderd grootste kantoren. "Vrijemarktwerking? Nou, eigenlijk niet, hè? De accountantsmarkt zal meer en meer worden gebaseerd op kennis, specialisatie en het 'kunnen voldoen aan'. Het echte ondernemerschap wordt minder belangrijk."

'Geknakt ondernemersideaal'

Willem van Hooff heeft een eenmanskantoor in Laren (NH). Hij is het eens met de laatste zin van Wietsma, maar is met de inhoud ervan bepaald niet blij. "Je gaat met een zeker ideaal en ambitie het avontuur van de

eenmanspraktijk aan. Je bouwt iets op, je krijgt controlecliënten, je doet je werk goed, je houdt je kennis bij, je bouwt een vakinhoudelijk netwerk op. En dan, omdat enkele grote jongens de fout ingaan, moet jij veranderen. Je wordt meegezogen, om maar niet te zeggen gestraft. En wel zo dat het einde oefening is met de zelfstandigheid. Wat er in feite rest is een geknakt ondernemersideaal en de niet plezierig aanvoelende kans dat je kwaliteiten minder optimaal zullen worden benut.” Van Hooff heeft ervoor gekozen geen vergunning aan te vragen, het is hem te kostbaar. Hij heeft het controledeel van zijn praktijk ondergebracht bij een groter kantoor in Hilversum en met een plaatselijk kantoor voor administratie en bedrijfsadvies gaat hij proberen de portefeuille uit te bouwen.

Stapje terug

De deal met het grote accountantskantoor gaat waarschijnlijk kostenneutraal: tegenover de werkzaamheden die het kantoor zal verrichten, staat een gebruik door Van Hooff van de faciliteiten. Voor de lange termijn evenwel verwacht Van Hooff een substantiële wijziging van zijn portefeuille, lees: zijn controlecliënten zullen wel formeel overstappen en Van Hooff komt dan voor de keuze te staan tussen mee overstappen of afscheid nemen.

Wim Notenboom (Koops Notenboom Accountants):

‘Doel van de fusie is het integreren van de accountancytak en het verder uitbouwen van de adviestak.’

Het verhaal van Van Hooff is niet uniek. Er zijn meer eenpitters die (anoniem wensen te blijven) tegen wil en dank dezelfde koers voor ogen hebben. Of de zaak gaan opdoeken. Of laten ‘uitlopen’. Of ‘gewoon een stapje terugdoen naar administratiekantoor’. En niet zelden met het verwijt dat degenen die ‘het accountantsleven er niet leuker op hebben gemaakt - de grote kantoren - er nu met de krenten uit de pap vandoor gaan’.

‘Wta-proof’

Het kan echter ook anders, getuige het scenario dat eenpitter Ruud Wolffensperger, tevens lid

van het NIVRA MKB-Platform, voor ogen heeft. “Er gaan wilde verhalen over de kosten van de vergunning en over de verhoging van de jaarlijkse kosten. Ik hou het er voorlopig maar op dat het om zo’n tweeduizend euro zal gaan, en dan is het voor mij de moeite waard om in een vergunning te investeren. Daarbij komt: ik ben nu al behoorlijk ‘Wta-proof’, en er is veel ondersteuning te vinden bij dienstverleners als Full Finance en Extendum, en anders natuurlijk bij een groot kantoor of een groep van kleinere. Hoe en wat: dat weet ik nog niet, maar er is voldoende back up om de stap te wagen.”

Kaf en koren

Wolffensperger is een van de weinigen die vindt dat er in alle geledingen van de accountantswereld ‘wel iets van een fusiegolf’ gaande is. Hij ziet met name meer beweging dan voorheen bij de kantoren van 25 à 75 medewerkers. Maar ook in de subtop en bij de kleintjes vinden volgens hem ‘bewegingen plaats die alles met de Wta en zo te maken hebben en die gericht zijn op meer samenwerking’. Zijn verwachting is dat de accountantsmarkt de komende twee jaar diffuus zal zijn en in 2008 goeddeels op orde. “Met dan minder kantoren die controleopdrachten zullen mogen uitvoeren en dus met een tweedeling die ik ongewenst acht. Goed, het kaf zal van het koren worden gescheiden, maar voor met name de kleine kantoren wordt de last van de regelgeving erg zwaar en ik vraag mij tevens af of al dat meekijken over de schouder nu echt bijdraagt aan behoud of verhoging van de kwaliteit. Kleine kantoren doen van nature altijd al meer dan hun best.”

Expansiestrategie

Kantoren die voldoen aan het door Wietsma geschetste beeld - niet fuseren uit angst maar uit expansieoverwegingen - zijn er legio. Eigenlijk hebben ze allemaal hetzelfde verhaal. Als het kantoor waar het allemaal mee is begonnen een zekere omvang heeft gekregen, wordt vaak de volgende ondernemingsstrategie geformuleerd: ‘Uitbouw van de kantoorpraktijk door deels autonome groei en deels door overnames.’ Van directe dan wel indirecte dwang door de markt of door wet- en regelgeving willen de geïnterviewde kantoorpartners niets weten. Hun visie komt neer op: ‘Met onze al jaren geleden ingezette strategie kunnen we heel goed reageren op wet- en regelgeving en de te verwachten vragen uit de markt.’
Neem bijvoorbeeld Koops Notenboom

Accountants (één vestiging, vijftien medewerkers) uit Rotterdam dat onlangs Maes Adviseurs uit Barendrecht (één vestiging, elf medewerkers) overnam. Wim Notenboom zegt over de reden: “Het doel van de fusie is het integreren van de accountancytak en het verder uitbouwen van de adviestak, zodat er meer toegevoegde waarde aan de klanten kan worden geboden. We zien dat zaken doen voor ondernemers steeds complexer wordt, hun adviesvragen nemen toe en verbreden zich. Met de fusie krijgen ze kortere lijnen, een breder dienstenpakket, ze kunnen hun adviesvragen bij één loket blijven stellen, de kantoren gaan elkaar versterken.”

‘Aansluiting’

Of neem Johan Evers van De Jong & Laan (Vroomshoop, 28 vestigingen in Noord-Nederland, 570 medewerkers) dat onlangs het kantoor Van Ravenhorst in Putten overnam. “Wij doen al jaren één à twee overnames per jaar. Het is een korte klap naar meer groei. We spreken overigens liever niet over fusie of overname, maar over aansluiting. Als het zinvol is laten we de identiteit van het aan te sluiten kantoor bestaan. We streven naar een goede dekking van Noord-Nederland en inderdaad, de aansluitingen leiden ook tot een breder financieel draagvlak voor onze staf-

Henk Smits (SmitsVandenBroek Accountants):

‘Er is geen fusiegolf gaande. Dat verbaast me eigenlijk wel, gezien wat er allemaal op de kantoren afkomt.’

diensten en kwaliteitsinspanningen, en ze leveren ook meer specialismen op. Fusiegolf? Nou nee, aansluitingen en verbindingen zijn van alle tijden en vinden ook voortdurend plaats tussen zowel de grote als de kleintjes. Wat wij de kantoren bieden die wij overnemen? De medewerkers zekerheid en meer ontwikkelingsmogelijkheden, de partners/eigenaren vaak meer tijd om gewoon weer het werk te doen in plaats van managen en kijken of ze wel aan de voorschriften en de eisen voldoen. En het kantoor als geheel meer steun en faciliteiten. Denk aan ICT, personeelszaken en vaktechniek.”

Accountants onder toezicht!

Datum: 15 juni 2006

Locatie: NH Naarden te Naarden

Is het accountantsberoep zonder toezicht te handhaven? Is toezicht een teken van zwakte of sterkte? De accountant die zich door deze vragen aangesproken voelt is van harte welkom bij dit seminar.

Kijk voor meer informatie op www.nivra.nl/vera.

Aanmelding via deze site of het aanmeldingsformulier in de VERA-bijlage.



Ries van der Linden (HLB Van Daal & Partners): 'De toekomst vraagt om schaalvergroting.'

Vicieuze cirkel

Of neem Ries van der Linden van HLB Van Daal & Partners (vijf vestigingen, 110 medewerkers, is samengegaan met Van de Wijdeven & van den Dungen (twee vestigingen, vijftien medewerkers). "De toekomst vraagt schaalvergroting. Die realiseren wij door òn natuurlijke groei òn door expansie. Mooiere klanten vraagt om slimmere medewerkers. Dat vraagt om meer in vesteringen in kwaliteit en technologie en vaktechniek. Om de kosten dragelijk te houden is er weer schaalvergroting nodig. Een vicieuze cirkel, ja. Er is geen fusiegolf, het aanbod van kantoren is wel iets groter aan het worden."

En op hetgeen collega Van Hooff voorgaand heeft gezegd, reageert Van der Linden: "Dat zou je met hoofdletters en dikgedrukt moeten opnemen. Het is inderdaad meer dan schandalig dat door een parade aan blunders van de grote kantoren het hele beroep de negatieve gevolgen moet dragen, daarin aangevoerd door een instituut dat in meer dan belangrijke mate weer wordt bestuurd door vertegenwoordigers van diezelfde grote kantoren." Of neem ten slotte Erwin Toet van Kab Accountants: "Overnames bieden een snelle groei in een concurrerende markt. Wta maakt het aanbod iets groter, maar van 'angstovernames' is geen sprake. Van een fusiegolf evenmin."

Per saldo

De accountantswereld is in beweging - her en der wat nerveus - meer dan in andere jaren. Van op drift zijn is echter geen sprake, en van een fusiegolf vooralsnog ook niet. Wel wordt er als gevolg van de Wta en andere regelgeving een gevecht om het 'controlesegment' verwacht, hetgeen in de bovenste helft van de markt zal resulteren in (door

Ruud Wolffensperger (eenpitter): 'Ik ben al behoorlijk 'Wta-proof' en er is veel ondersteuning te vinden bij dienstverleners, een groot kantoor of een groep kleinere.'

fusie en overnames) minder kantoren, die in omvang groter zullen zijn. Aan de onderkant van de markt zullen allerlei bewegingen plaats blijven vinden. Per saldo zal het aantal kantoren daar niet of nauwelijks veranderen, is de verwachting. Wel zullen hun portefeuilles minder specifiek gericht zijn op accountantswerkzaamheden en meer op bedrijfsadviesing. De bovenkant van de markt zal nog meer dan nu gaan concurreren op specialismen, kwaliteit en prijs, de rest vooral op breedte van de dienstverlening en klantgerichtheid. ■

Educatie

Frank Kwakman, hoogleraar management van professionele dienstverlening

'Stop de uren schrijverij'

FOTO: SIMONE VAN ES

De strategie van alsmaar grotere omzetten door steeds meer uren te draaien, is de dood in de pot voor professionele dienstverleners als accountantskantoren. Dat stelt Frank Kwakman, sinds oktober hoogleraar management van professionele dienstverleners. Om te overleven moeten dienstverleners leren het hart van hun klanten te veroveren, in plaats van hun portemonnee.

HENK VLAMING

"Mijn eerste onderzoek zal gaan over de manier waarop klanten diensten van dienstverleners als accountants, advocaten of adviseurs inkopen", zegt Frank Kwakman. "Dat is natuurlijk uiterst interessant, vooral in markten waarin de vraag maar mondjesmaat groeit, iedereen zo'n beetje hetzelfde doet en dus met steeds meer concurrentie en prijsdruk wordt geconfronteerd. Het lijkt wel of iedereen het grootste, het beste en het meeste verdienende kantoor wil zijn. Dat kan niet en het is overigens maar de vraag of klanten daar wijzer

van worden." Maar, zo betoogt de kersverse professor Kwakman, om dat te kunnen vaststellen moet je natuurlijk wel je klanten door en door kennen. En daar wringt volgens Kwakman de schoen.

'Vermarkten'

Als het aan Kwakman ligt gaat dat veranderen. Sinds 1 oktober 2005 is hij benoemd tot deeltijd hoogleraar management van professionele dienstverlening aan de Nyenrode Business Universiteit. Kwakman, die

'Dienstverleners moeten beter nadenken over de klanten die zij over drie tot vijf jaar willen hebben.'

onderwijskunde heeft gestudeerd en in 1993 promoveerde, is al jaren management consultant, tegenwoordig bij Holland Consulting Group. In die hoedanigheid heeft hij zich toegelegd op de van de zakelijke dienstverlening. Hij hoopt daarmee bij te dragen aan het ondernemerschap van dienstverlenende organisaties, *professional service firms* in vaktermen. Niet dat accountantskantoren, advocatenkantoren en consultantbureaus kennis te kort komen, zeker niet op hun vakgebied. Maar aan het leveren van toegevoegde waarde

met die kennis is nog veel te verbeteren. Luisteren naar klanten, partnerships in de markt, nieuwe diensten, slimmer gebruik van technologie, klantgestuurde teams, het is bij veel professionele dienstverleners nog onderontwikkeld.

Positioneren

De focus op omzet en groei vertroebelt een zuivere blik op de vraag van de klant, meent Kwakman. "Directeuren en managers van dienstverlenende organisaties moeten meer met de markt bezig zijn en minder met hun eigen kantoren en diensten. Ze moeten leren zich te positioneren en hoe een kantoor in te richten op de vraag van de klant. En dat

'Veel kantoren houden C-klanten aan om de kleine uurtjes te vullen. Die tijd zou je kunnen aanwenden voor acquisitie en relatiemanagement.'

betekent dat je keuzes moet maken: welke klanten, welke vraagstukken, welke diensten?" Dat geldt zeker ook voor accountants, meent hij. "Elke dienstverlener is jaloers op accountants, want die hebben een vaste stroom werk aan controle, administratie en jaarrekening. Om je vingers bij af te likken. Toch hebben ze het heel moeilijk, want ze worstelen met ingewikkelde regelgeving en ze moeten delen van hun werk afstoten, zoals advies en het fiscale stuk. De vraag is wat je dan gaat doen voor welke klanten, terwijl daar aan de onderkant van de markt de administratiekantoren en eenpitters opkomen die voor lagere tarieven werk overnemen."

Kieskeurig

De professionele dienstverleners, zo is de boodschap van de hoogleraar, moeten leren van buiten naar binnen te kijken. De vraag van de klant moet de norm worden voor de bedrijfsvoering, en niet de eigen kwaliteit. Dat is gemeengoed in het bedrijfsleven. Maar bij accountantskantoren en andere dienstverleners is het vloeken in de kerk. Kantoren hebben nog vaak maximale verkoop van de eigen knowhow als strategie. Acquisitie, marketing en relatiemanagement zijn niet declarabel en dragen

derhalve te weinig bij aan de omzet. Een foute manier van denken, oordeelt Kwakman. Klanten laten zich niet uitmelken en zijn kieskeurig in wat ze inkopen. Maar hoe kom je aan de weet waar hun hart sneller van gaat kloppen? Kwakman: "Stel dat klanten zeggen dat ze meer administratie zelf willen gaan doen, wat doe je dan als accountantskantoor? Dienstverleners moeten beter nadenken over de klanten die zij over drie tot vijf jaar willen hebben, en niet alleen denken aan de verkoop van uren."

Praktische adviezen

Kwakman mag dan vaak tegen dovemansoren praten, hij is niet de enige die deze boodschap



verkondigt. Al jarenlang publiceren wetenschappers en adviseurs over de zwaktes in professional service firms, zoals Meindert Flikkema en Paul Jansen van de Vrije Universiteit en de Amerikanen Paul Dunn en Ron Baker in hun boek *The firm of the future*. Recent deed adviseur Marcel Wanrooy van GTPP onderzoek naar bestuursmodellen van accountants- en advocatenkantoren (zie

Marketingwetten

Samen met Jos Burgers publiceerde Frank Kwakman in oktober 2005 het boek 'Zeven marketingwetten voor professionals'. Een handleiding om accountants en andere dienstverleners te leren hoe ze in zeven stappen kwalitatief kunnen groeien:

1. Vraag je af hoe onderscheidend je bent
2. Claim je eigen plek in het weiland
3. Bepaal de juiste acquisitiestrategie
4. Investeer in klanten die waarde creëren
5. Lever meer dan alleen goed werk
6. Maak jezelf uniek en gevraagd
7. Doe vooral waar je goed in bent

ZEVEN MARKETINGWETTEN VOOR PROFESSIONALS, DE KORTSTE WEG NAAR NIEUWE OPDRACHTEN, SDU UITGEVERS, ISBN 90 5261 534 9.

'de Accountant', november 2005).

Kwakman kijkt niet alleen naar het bestuur, maar naar de hele inrichting van de organisatie van professional service firms. Dat is ook de opdracht die aan zijn leerstoel verbonden is. De nieuwe deeltijdhoogleraar wordt geacht te komen met wetenschappelijke en praktische adviezen voor het bestuur en management binnen de professionele dienstverlening.

Met name op het gebied van reputatiemanagement, kennisconcurrentie en technologiegebruik. Een must, gezien het toenemende belang van de professionele dienstverlening in de nationale economie.

'Dienstverlenende organisaties moeten meer met markt bezig zijn en minder met hun eigen kantoren en diensten.'

Strategische klanten

"Het moet in de dienstverlening niet meer gaan om de kwantiteit, maar om de kwalitatieve groei", vervolgt Kwakman.

"Dat betekent dat je klanten moet binnenhalen waar je daadwerkelijk waarde kunt toevoegen. Misschien dat je dan met slechts de helft van je klanten verder gaat.

Maar dat zijn dan wel strategische klanten met veel toegevoegde waarde. Je doet misschien minder werk, maar wel hoogwaardig werk tegen een hoger tarief. Je levert dan topkwaliteit en je hebt geen reclame meer nodig. De kwaliteit van je werk is de beste reclame die er is."

De omslag zal niet meevallen voor accountantskantoren en andere dienstverleners, beseft Kwakman. Het traditionele denken in uren moet op de helling, wat aanvankelijk een stap terug betekent.

"Kijk eerst naar uren met weinig toegevoegde waarde", suggereert Kwakman.

"Veel kantoren houden C-klanten aan om de kleine uurtjes te vullen. Die tijd zou je kunnen aanwenden voor acquisitie en relatiemanagement. Je wordt in omvang misschien kleiner daardoor. Maar op termijn verbeteren je resultaten." ■