

Klanten noch professionals gediend met one stop shopping

Accountantskantoren doen er goed aan afscheid te nemen van hun overige dienstverlening. Niet zozeer vanwege de controle-adviesdiscussie, maar omdat het model niet goed werkt.

ARJEN MOL*

Al in 2002 tekende hoogleraar Pieter Jagersma op dat het businessmodel van de accountant+ gebrekkig is. "Het businessmodel heeft nooit echt goed gewerkt." Uit zijn onderzoek onder 118 klanten van 27 multidisciplinaire dienstverleners bleek men helemaal niet enthousiast over de toegevoegde waarde. Klanten waren wel loyaal, maar zelden zeer tevreden. In het onderzoek werden twijfels geuit over de relatie tussen de accountants en de adviseurs binnen één company. De aard van hun relatie met klanten, het (strikttere) karakter van hun dienstverlening en hun marktbenadering is zeer verschillend. Bovenal leeft de vraag: Wat levert het de klant op? Deze vraag wordt in de praktijk zelden beantwoord. Het *one stop shopping*-idee, zo blijkt uit onderzoek, is voor een groot deel achterhaald. De klant wenst zich weer te herkennen door branchespecifieke kennis enerzijds en vakinhoudelijk hoogwaardig advies anderzijds. Niet voor niets is er een ontwikkeling naar steeds meer 'niche'-spelers. Kleinere 'knussere' kantoren leveren hoogwaardige dienstverlening tegen een acceptabele prijs/kwaliteitverhouding. Bovendien waarderen klanten in toenemende mate hechte relaties, snel en flexibel optreden en oprechte betrokkenheid van dienstverleners. Zaken waar de door omzet- en productiviteitsdruk gedreven accountant+-kantoren onvoldoende aan toe komen. Het realiseren van toegevoegde waarde blijft eveneens een heikel punt. De accountant+ professionals hebben een sterke focus op hun *eigen* product, terwijl een kopersfocus ze niet zou misstaan.

De Zweedse hoogleraar Christian Grönroos noemt in het boek *Service Management en Marketing zes criteria die direct van invloed zijn op een positieve waardering van klanten over de dienstverlening:*

1. Professioneel en deskundig personeel
2. Betrouwbaar en vertrouwenswaardig
3. Goed van reputatie en geloofwaardig
4. Herstel en bereidwillig om fouten te verbeteren

5. Betrokken houding en alert optreden
6. Snelheid van handelen en flexibiliteit van de organisatie

Met de verkoop van de adviespraktijken en enkele ingrijpende saneringen na de millenniumwisseling leken de accountant+kantoren op de goede weg. Even pragmatisch als deze beslissingen werden genomen, werd al snel ook weer besloten meer diversiteit in de dienstverlening terug te brengen. De aanleiding daarvoor blijft onduidelijk. Het lijkt er op dat financiële argumenten het zwaarst hebben gewogen. Momenteel valt echter te constateren dat het businessmodel van de accountant+ nog

'Discussies over een accountant+-model krijgen snel Darwinistische trekjes.'

steeds gebrekkig is en zelfs meer tekenen van verval laat zien. Dit nog los van nieuwe regelgeving, die samenwerking tussen accountants en (belasting) adviseurs in één organisatie aan banden legt.

Als door een wesp gestoken, reageren partners op de vraag of het businessmodel accountant+ wel werkt. De impliciete vraag is eigenlijk of het businessmodel duurzame horizontale synergie creëert. Zijn de prestaties van het concern wel groter dan de som van de samenstellende onderdelen? Of is er zelfs sprake van negatieve synergie? Het realiseren van horizontale synergievoorwaarden is uiterst complex. Strategisch gezien al, want op welke manier valt synergie te kwantificeren? Discussies daarover zijn veelal weinig feitelijk en krijgen vrij snel Darwinistische trekjes. Argumenten als 'ook de concurrent doet het' en 'bovendien spreiden we onze risico's', zijn veelal voldoende om een meerderheid mee te krijgen. Nog afgezien van de publieke vragen over onafhankelijkheid, kleven vooral in organi-

satorische zin een aantal complexe vraagstukken aan het accountant+-model.

- **Vertrouwen:** Vertrouw ik de ander bij 'mijn' klant? Welk risico's loop ik met de introductie van mijn collega van een andere bloedgroep? Vertrouwen is essentieel voor het succes binnen dit businessmodel.
- **Voordeel:** Het ene onderdeel (advies) heeft een substantieel (financieel) voordeel, terwijl dit bij de accountancy slechts marginaal is.
- **Interactie:** Succes binnen het accountancy+ model komt tot stand op basis van positieve ervaringen met elkaar. In de praktijk is de interactie gebaseerd op negatieve ervaringen, waardoor partners en professionals zich terughoudend opstellen.
- **Loyaliteit:** Partners vragen zich af welk belang zij eigenlijk primair dienen. Hun eigen business of dat van het totaal. Partners wensen eerst hun eigen business op orde te hebben voordat andere onderdelen geholpen gaan worden. Het afrekenmechanisme, dat financieel en korte termijn gedreven is, draagt daaraan bij.
- **Beloning:** Partners ontvangen vooral een beloning op basis van de eigen prestaties en niet op basis van die van de totale firm. Daardoor wordt horizontale synergie geblokkeerd.

Ondanks de goede intenties van partners en professionals is het realiseren van horizontale synergie geen ABC'tje. Het *gewenste* 'afsprakenstelsel' (regels, systemen en procedures) ontbreekt en het huidige 'afsprakenstelsel' biedt juist allerlei prikkels om niet samen te werken.

Naar mijn mening doen de accountancy+kantoren er goed aan alle dienstverlening behalve de accountancy af te stoten en daarmee terug te gaan naar hun kerncompetentie en te doen waar ze goed in zijn. Niet om de 'gebrekkige moraal' van de accountants (Paul Koster 2005) en niet omdat de onafhankelijkheid in het geding is, maar omdat klanten noch professionals er baat bij hebben.

Noot

* Arjan Mol is eigenaar van organisatieadviesbureau Repart BV. Repart houdt zich bezig met managementontwikkeling, productiviteitsverbetering en implementatie van prestatie- en competentiegericht beoordelen. Hiervoor was hij acht jaar werkzaam bij KPMG.