



Accountancy

*Toekomstige investeringen
drukken resultaat*

Utrecht, April 2015



Rabobank

Inhoudsopgave



Secties

I	Management Samenvatting	3
II	Marktontwikkelingen Strategische Groepen	5
III	Financiële performance Strategische groepen	7
IV	Vestigingsanalyse Strategische Groepen	14
V	Trends & Ontwikkelingen	21
VI	Strategische Opties – en oplossingen	27
VII	Contactgegevens	31



Management Samenvatting

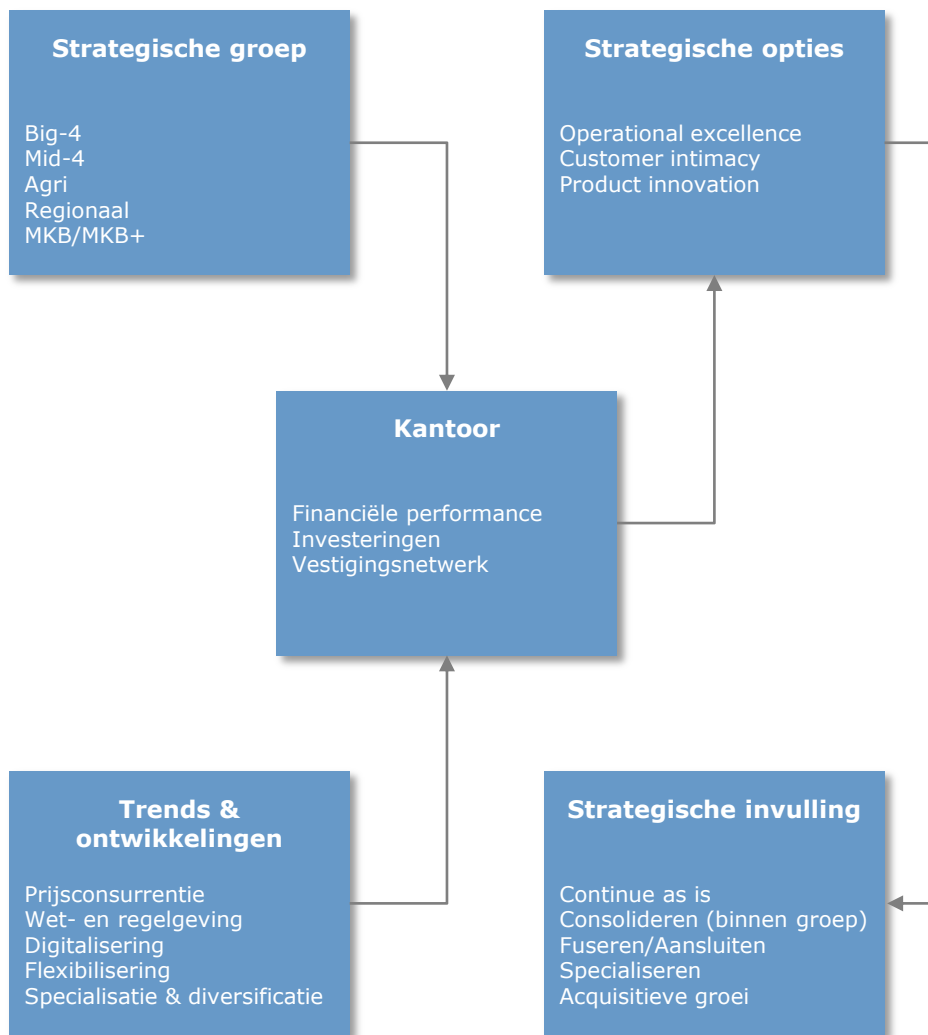


Rabobank

Investerings in IT en personeel, kostenbesparingen blijven noodzakelijk



Rabobank



Historische performance negatief, kostenfocus voor toekomst

- **Dalende performance van de accountancybranche**
 - Omzet en personeelsbestand zijn significant gedaald; alle strategische groepen kampen met dalende omzetten. De performance van de strategische groep Agri loopt verder achter
 - Met name de Big-4 hebben de transitie naar consultancy kunnen maken. Desondanks daalt totale omzet van deze strategische groep. Regionale kantoren profiteren deels van hun sterke lokale positie en groeimogelijkheden blijven beperkt
- **Constante druk op prijzen en resultaat**
 - Afgelopen jaren is het totaal aanbod van bedrijven gedaald (vanwege economische omstandigheden). Voor de nabije toekomst blijft de groei beperkt. Om marktaandeel te winnen, wordt met name op prijs geconcurrerd. Voor de toekomst betekent dit (structurele) prijsdruk op (samenstel)diensten
 - Verhoogde druk van regelgeving leidt tot stijgende kosten voor compliance en systemen. Dit betekent extra investeringen in personeel en IT en druk op het resultaat
- **Strategische groep grotendeels bepalend voor toekomstige strategie**
 - De volgende stap voor de Big-4 is die van (consultancy)services naar solutions. Via data-analyse en productinnovatie dienen extra (repeterende) inkomstenstromen gevonden te worden
 - Voor Mid-4 kantoren dreigt 'stuck-in-the-middle'. Meerdere strategische oplossingen liggen voor hand. Consolidatie binnen de groep biedt extra schaal en past het beste bij de strategische keuze van operational excellence. Bij customer intimacy bieden strategische samenwerkingen de meeste toegevoegde waarde
 - Branchevreemde strategische samenwerkingsverbanden bieden de meeste toegevoegde waarde voor Agri kantoren vanwege de verbetering van ontwikkelpunten (met name gericht op verdere kostenreductie)
 - Lokale functie biedt voor de Regionale Kantoren de mogelijkheid om niet-strategische adviseringsdiensten aan te bieden aan hun klanten



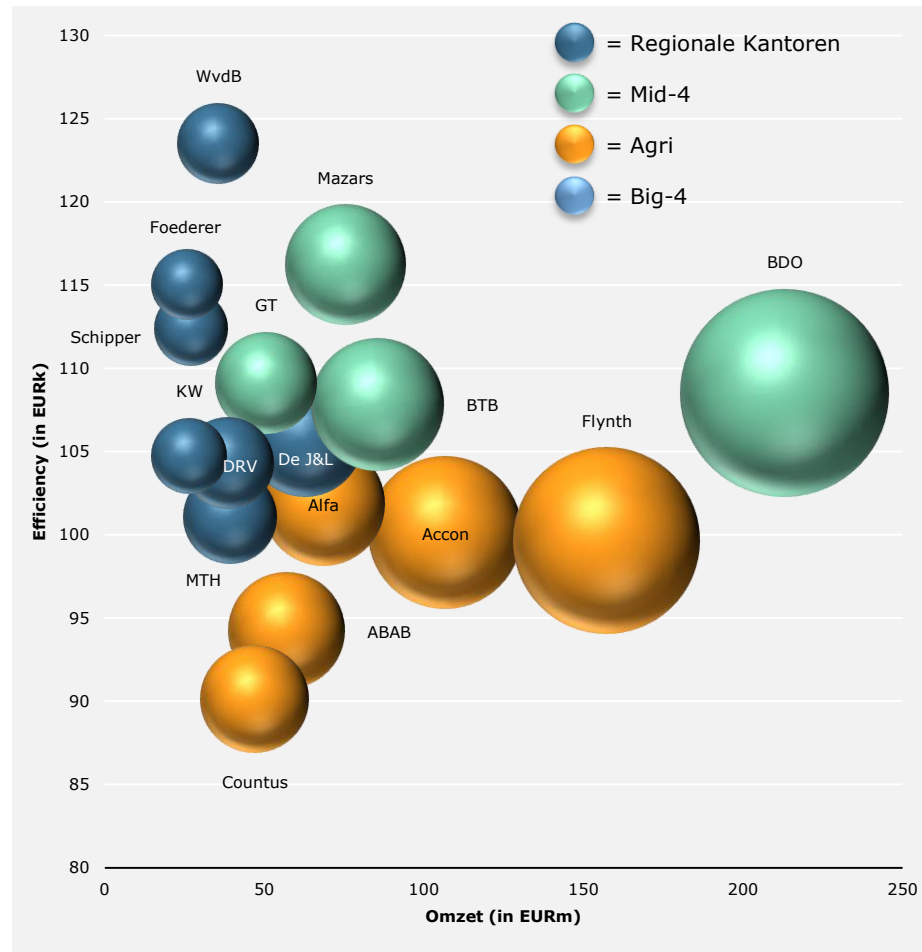
Marktontwikkelingen Strategische Groepen



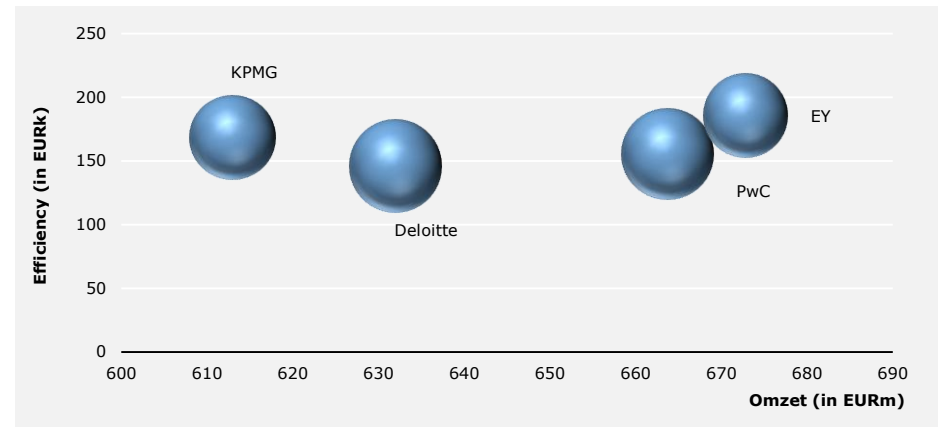
Rabobank

Accountancybranche kent 4 strategische groepen; markt staat onder druk

Marktpositionering strategische groepen Mid-4, Agri en Regionale kantoren



Marktpositionering Big-4



Marktontwikkelingen laten een negatieve trend zien

- Top van Nederlandse accountancybranche is in vier verschillende groepen te verdelen: Big-4, Mid-4, Agri- en Regionale-kantoren
- Iedere strategische groep kent eigen klantenfocus en diensten
 - Big-4 richt zich in toenemende mate op high-end consultancy bij de Top-500 bedrijven in Nederland
 - Mid-4 biedt samenstel- en controlediensten bij het MKB+/Grootzakelijk en profiteert van referentiewerk vanuit het (internationale) netwerk
 - Agri-accountancykantoren hebben hun oorsprong vanuit de agri-sector. Met name afhankelijk van samensteldiensten
 - Regionale kantoren zijn vanzelfsprekend regionaal actief met uiteenlopende diensten (met een sterke focus op samensteldiensten)
- Omzet en prijzen staan continu onder druk in de branche door sterke concurrentie en minder vraag



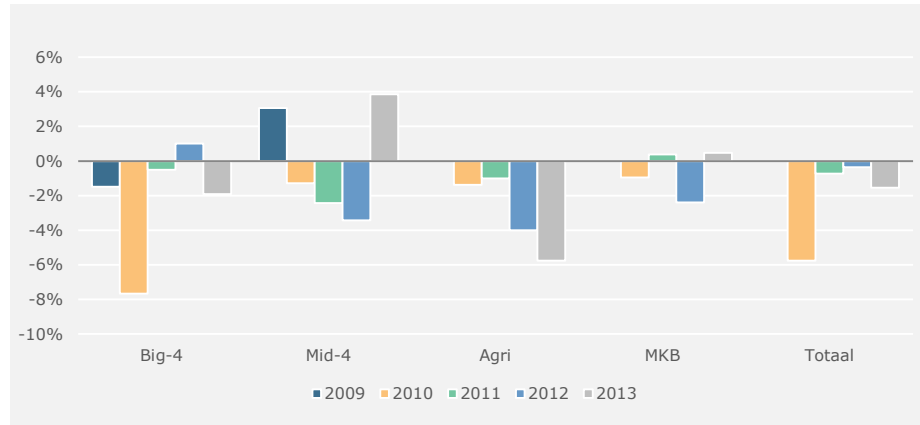
Financiële performance Strategische groepen



Rabobank

Diverse strategische groepen kampen met daling omzet; bezuinigingen met name op het personeel

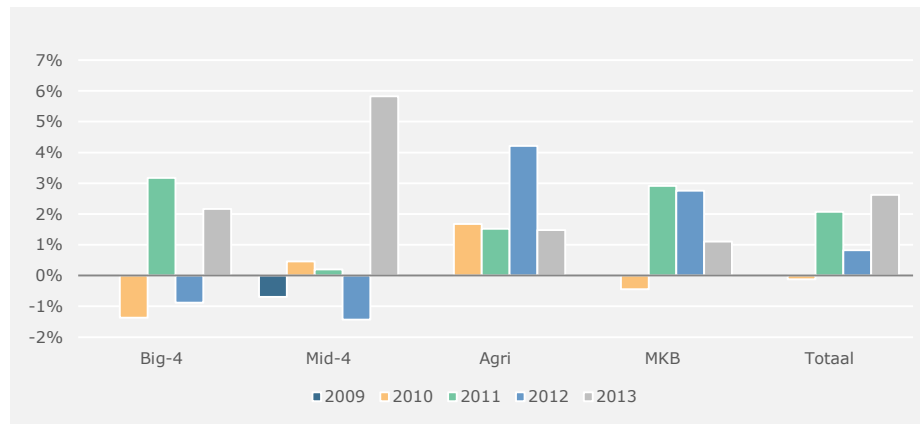
Groei omzet strategische groepen vs. totaal (2008 – 2013, in %)



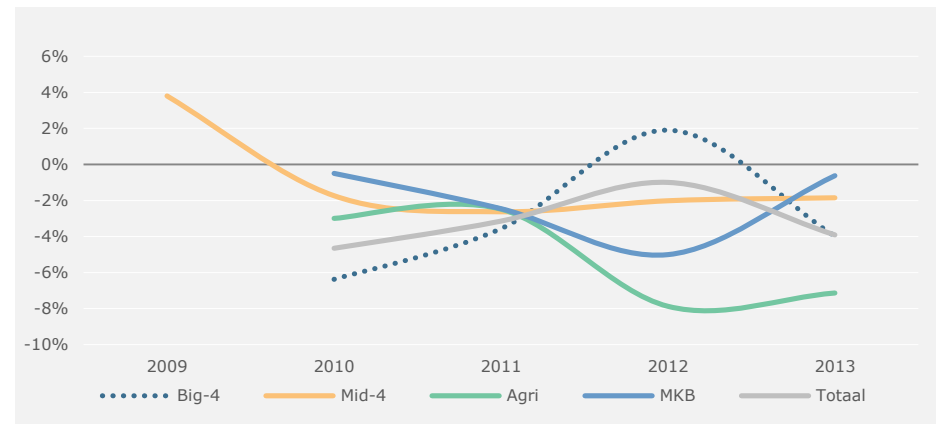
Omzet- en personeelsreductie bij alle strategische groepen

- Omzetzaling is zichtbaar alle strategische groepen. Strategische groep Agri relatief hardst geraakt
 - Big-4 heeft met name in 2010 en 2013 te kampen gehad met significante omzetzalingen. Tussentijdse jaren lichte groei van omzet (met name consultancy divisie)
 - Agri is relatief hard geraakt door economische neergang. Sterk last gehad van groot aantal faillissementen (in bijvoorbeeld glas- en tuinbouwsector) en (prijs)concurrentie van regionale spelers
- Kostenstructuur accountancykantoor relatief vast. Reductie kosten door snijden in personeel
 - Ongeveer 65% van de kosten is personeelskosten
 - Strategische groepen hebben allen gesneden in personeelsbestand
 - Kleiner personeelsbestand leidt in eerste fase tot verbetering van efficiency

Groei omzet/FTE strategische groepen vs. totaal (2008–2013, in %)



Groei FTE strategische groepen vs totaal (2008 – 2013, in %)

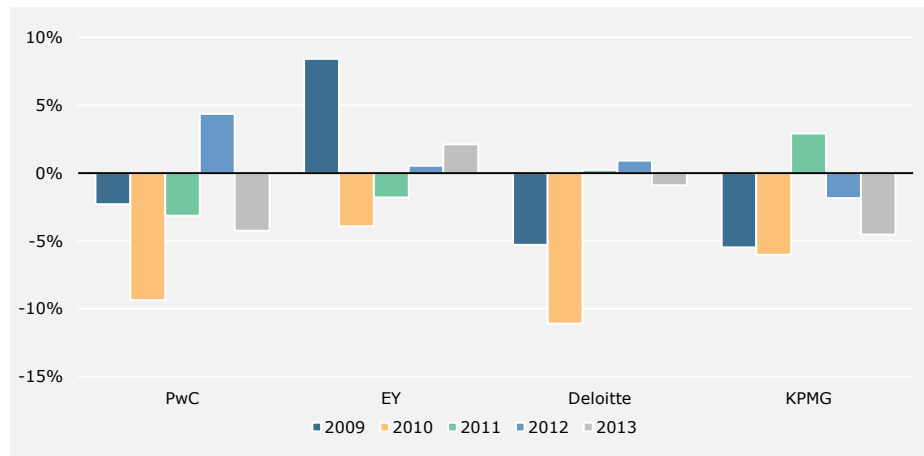


Investerings en acquisities in consultancy vangen daling audit beperkt op bij Big-4



Rabobank

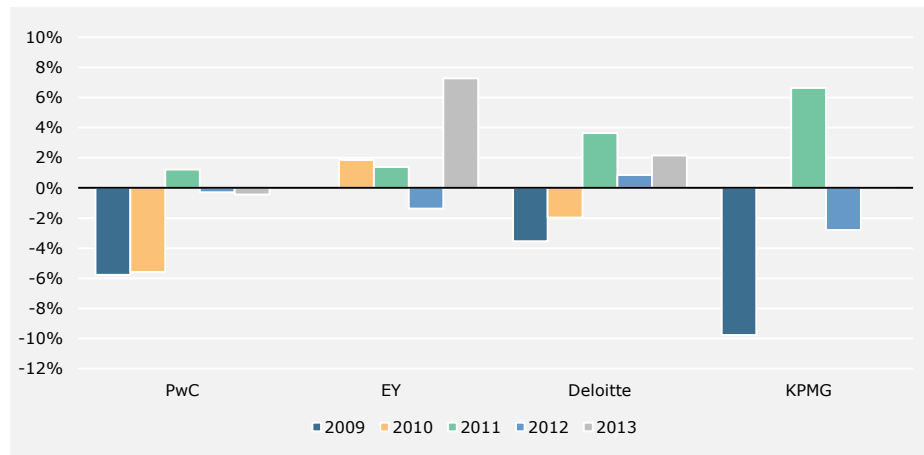
Groei omzet Big-4 (2008 – 2013, in %)



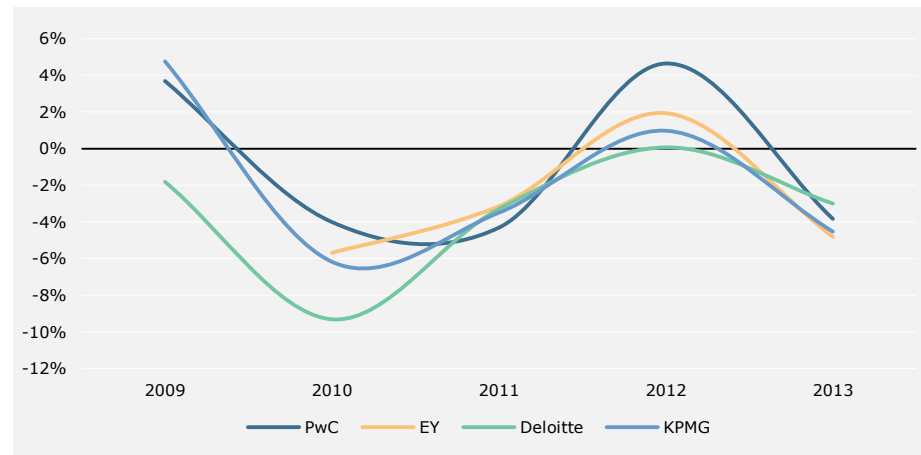
Specifieke acquisities moet aandeel consultancy verder vergroten

- Auditomzet onder druk bij Big-4; consultancy groeit
 - Alle Big-4 kantoren kampen met dalende (totale) omzet. Daling wordt veroorzaakt door prijsdruk op auditdiensten. Verplichte roulatie van Organisaties van Openbaar Belang (OOB) heeft geleid tot onderlinge verdeling van ondernemingen. Prijs is echter wel naar beneden bijgesteld
 - Transitie naar consultancydiensten blijkt succesvol bij Big-4 kantoren. Echter groei in adviesdivisie vangt daling audit niet op
- Investerings in personeel en acquisities hebben in 2012 gezorgd voor een lichte stijging van het aantal werknemers. In 2013 zet de daling voort
 - Deloitte heeft o.a. Vivens overgenomen, KPMG kocht Bridging Solutions en Plexus, PwC nam BearingPoint en Booz & Co over. Groot internationaal netwerk zorgt voor extra kansen bij multinationals

Ontwikkeling Omzet/FTE Big-4 (2008 – 2013, in %)

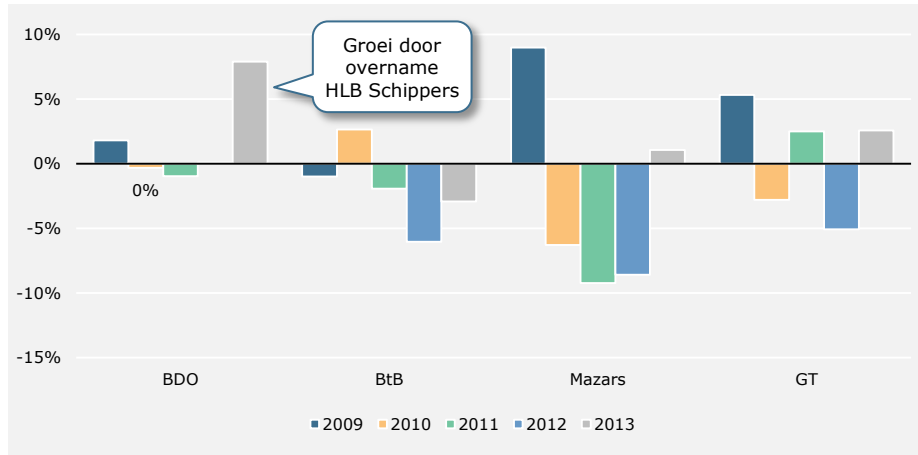


Ontwikkeling FTE Big-4 (2008 – 2013, in %)



Vertraagde omzetzaling zichtbaar bij Mid-4, herstel omzet door acquisities

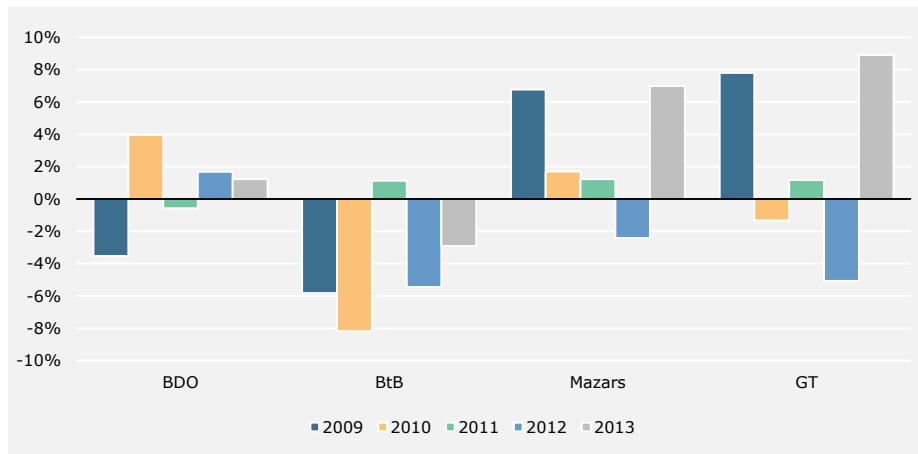
Groei omzet Mid-4 (2008 – 2013, in %)



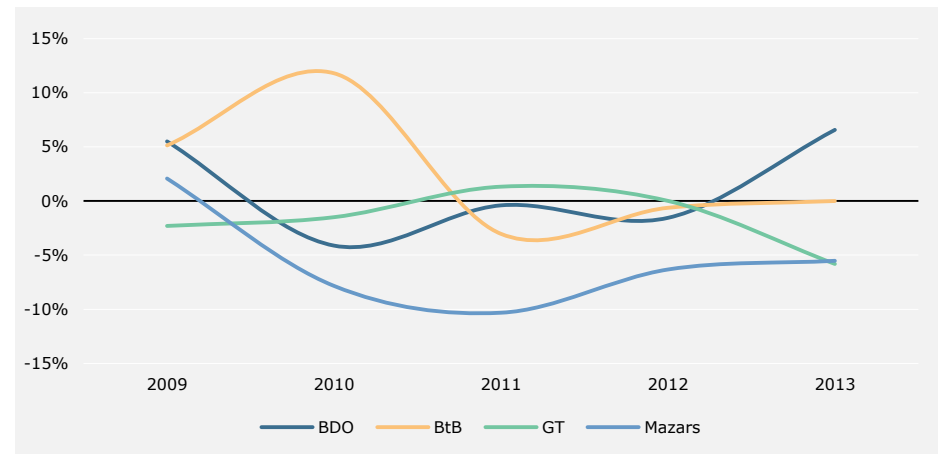
Vraaguitval zorgt voor significante omzetzaling Mid-4

- Omzetzaling is zichtbaar binnen alle kantoren van de Mid-4. BDO houdt daling beperkt door overname
 - Vraaguitval (door faillissementen en roulatie naar kleinere kantoren) is de belangrijkste verklaring voor de daling van de omzet
 - Omzetzaling is duidelijkst zichtbaar in periode 2010 – 2012 bij Mid-4 accountantskantoren
 - Baker Tilly Berk kampt als enige partij nog met omzetzaling in 2013. Bij andere partijen groeit omzet licht (ook door specifieke overnames)
- Efficiency groeit doordat het aantal FTEs harder daalt dan de omzet
 - Bij alle partijen stijgt de efficiency in 2013. Baker Tilly Berk is enige uitzondering. Het aantal FTEs bleef gelijk terwijl de omzet daalde
 - Het aantal FTE groeit bij BDO door de overname van HLB Schippers in 2013. Deze overname zorgt ook voor een stijging van de omzet en een verbeterde efficiency

Ontwikkeling Omzet/FTE Mid-4 (2008 – 2013, in %)

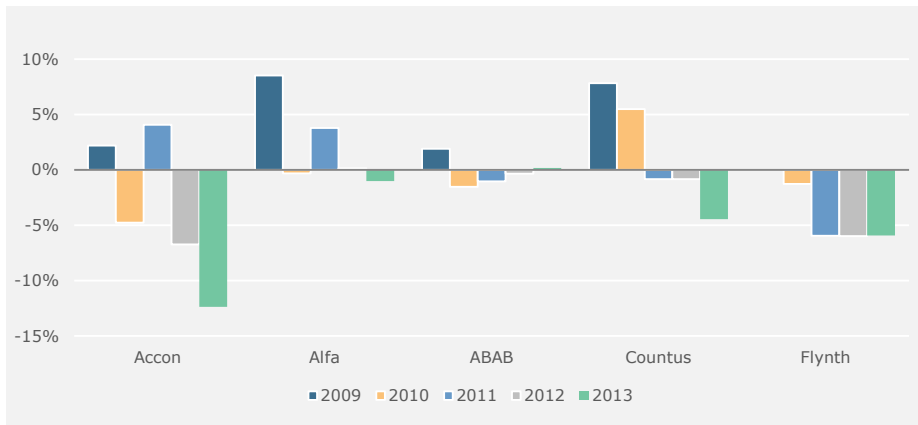


Ontwikkeling FTE Mid-4 (2008 – 2013, in %)



Strategische groep Agri kampt met omzetsdaling; Flynth relatief gezien het hardst geraakt

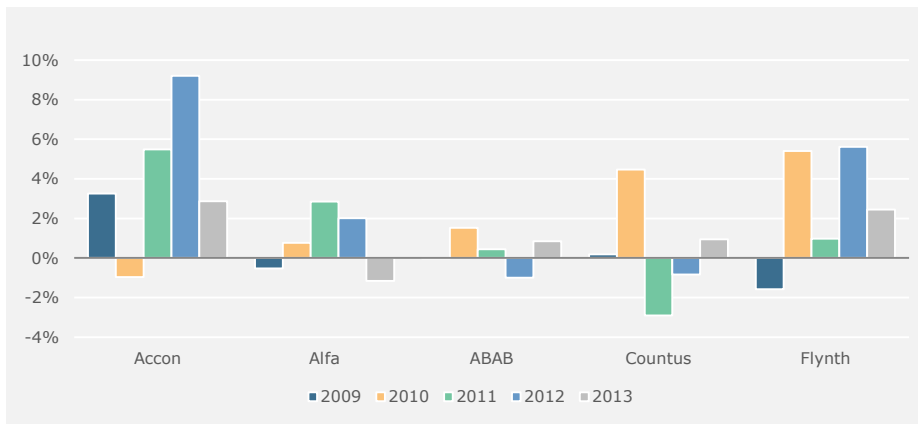
Groei omzet Agri (2009 – 2013, in %)



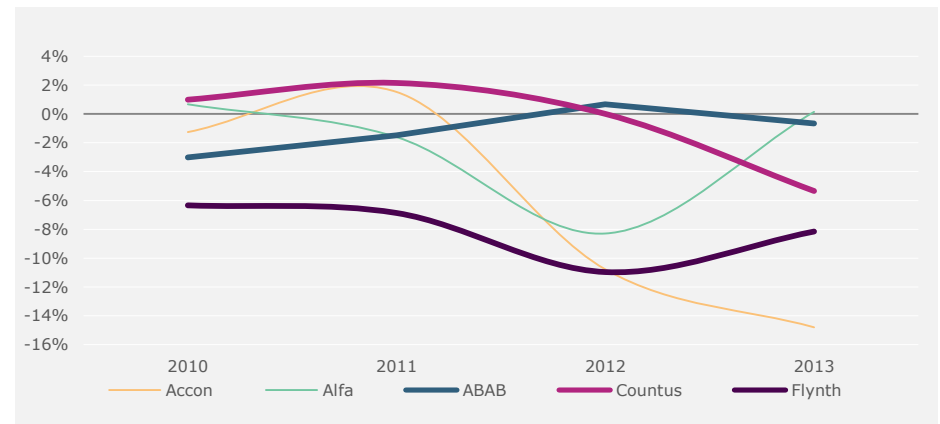
Structurele omzetsdaling Flynth, nieuwe kostenreductie noodzakelijk

- Flynth kampt met een structurele omzetsdaling. Andere kantoren zijn in staat de omzetsdaling te beperken door onder andere specifieke overnames. Accon AVM is hierop de uitzondering
- Door structureel te snijden in het personeelsbestand heeft Flynth ondanks de sterk gedaalde omzet de efficiency van medewerkers weten te verhogen
- Het continu snijden in personeel is een eindige maatregel. Andere opties om kosten te reduceren zijn nu vereist
 - Snijden in personeel resulteert nu in omzetsdaling en dus tot reduceren van eigen marktaandeel
 - Reduceren van het groot aantal vestigingen kan tot verdere kostenbeperkingen leiden (zie sectie IV)

Ontwikkeling Omzet/FTE Agri (2008 – 2013, in %)

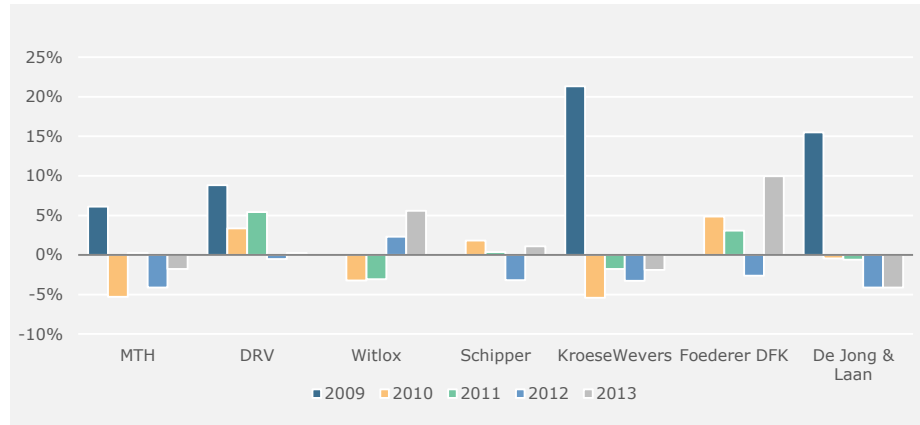


Ontwikkeling FTE Agri (2009 – 2013, in %)



Lokale functie en kleine acquisities beperken omzetzijding bij regionale kantoren

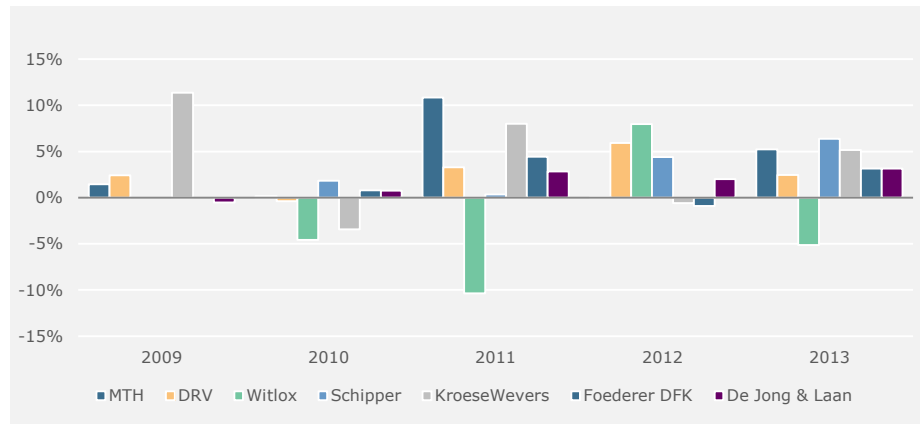
Groei omzet Regionale kantoren (2009 – 2013, in %)



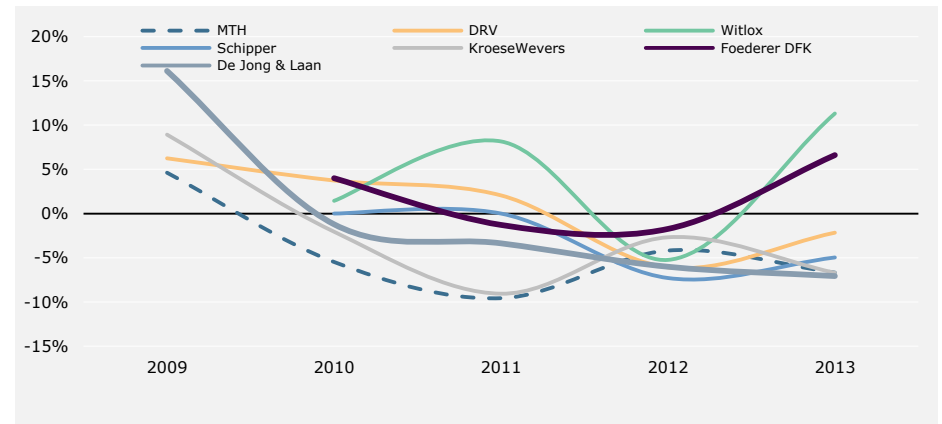
Omzetzijding blijft beperkt, efficiency vraagt om aandacht

- Beperkte omzetzijding zichtbaar bij Regionale kantoren
 - Sterke lokale functie en geringe concurrentie vanuit top-20 kantoren (zie sectie IV) zorgt voor beperkte daling. Met name kantoren in het oosten en zuiden van het land presteren nog redelijk
 - Beperkte daling wordt deels ook verklaard door overnames van (kleinere) lokale partijen
- Personele reducties worden met enige vertraging doorgevoerd
 - Ook binnen de strategische groep Regionale Kantoren is er gesneden in het personeelsbestand. In tegenstelling tot andere kantoren is dit met name in 2011 en 2012 zichtbaar
- Efficiencyverbetering is door daling van FTE zichtbaar, echter loopt deze strategische groep nog wel het achter bij de Mid-4
 - Omzet per werknemer ligt tussen 85 – 100k (te vergelijken met strategische groep Agri). Mid-4 ligt tussen 105 - 125k

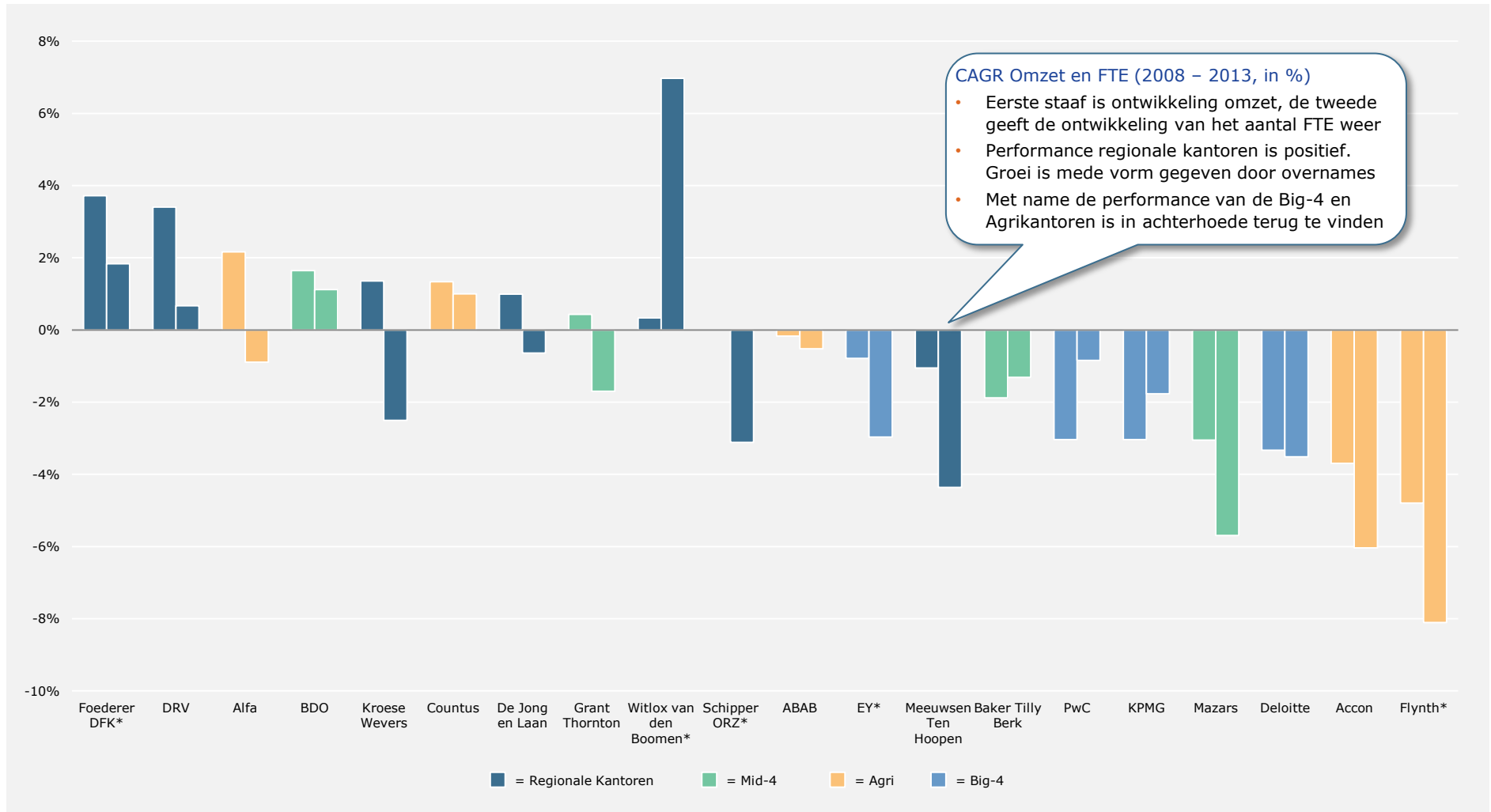
Ontwikkeling Omzet/FTE Regionale kantoren (2008 – 2013, in %)



Ontwikkeling FTE Regionale kantoren (2008 – 2013, in %)



Performance regionale kantoren in voorhoede, Big-4 en Agri in achterhoede



Bron: Company.info / IKT-Analysis

* = 2009 - 2013

IV

Vestigingsanalyse Strategische Groepen



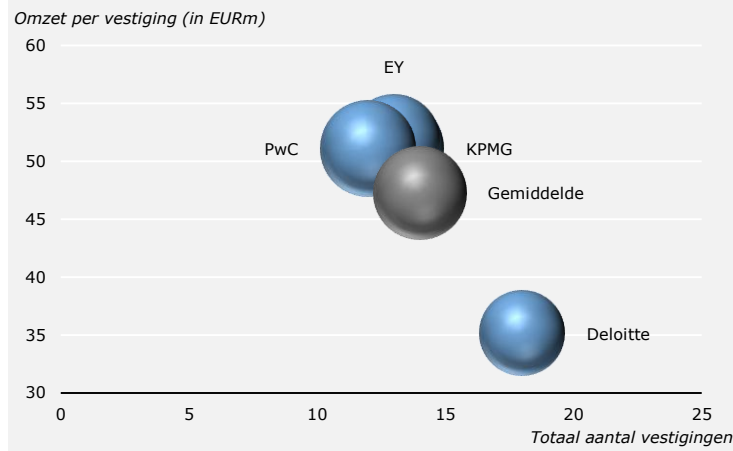
Rabobank

Kostenreductie personeel grotendeels uitgewerkt. Sluiten van vestigingen biedt (nieuwe) mogelijkheden kosten te besparen

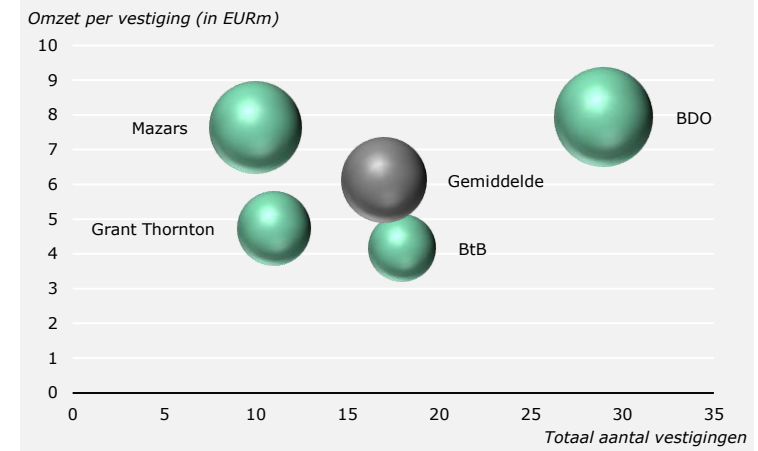
Toelichting

- Aantal vestigingen Big-4 nagenoeg gelijk. Deloitte is de uitzondering. Het heeft meer vestigingen en lagere omzet per vestiging
 - Deloitte is nog actief in het grootzakelijke segment en heeft daardoor meer lokale vestigingen
- Gehele strategische groep Agri kent een matige performance per vestiging
 - Accon AVM presteert per kantoor minder dan Flynth, maar kent een lager aantal van vestigingen
- Performance Mid-4 is in middenmoot. BDO en Mazars zijn de frontrunners
- Regionale kantoren kennen een lager aantal vestigingen en een hogere omzet per vestiging

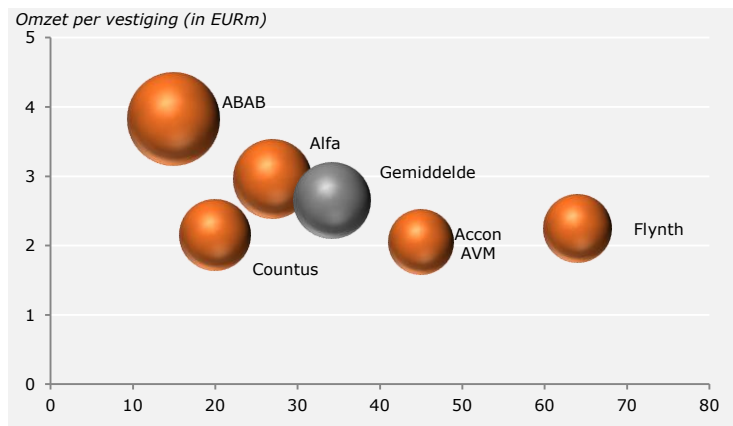
Vestigingsanalyse strategische groep Big-4



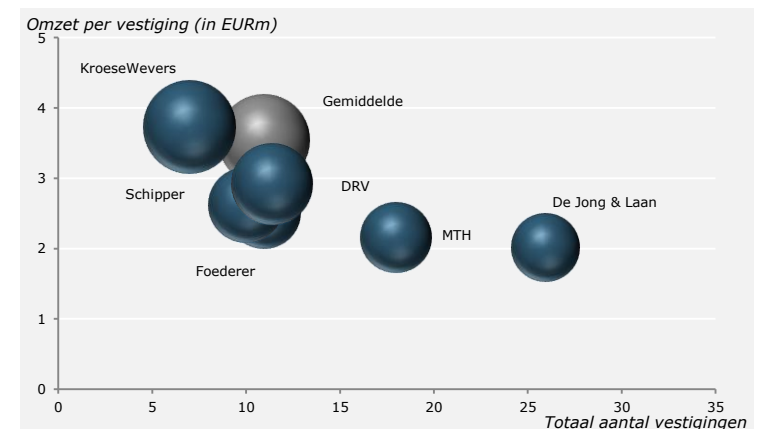
Vestigingsanalyse strategische groep Mid-4



Vestigingsanalyse strategische groep Agri



Vestigingsanalyse strategische groep Regionale kantoren



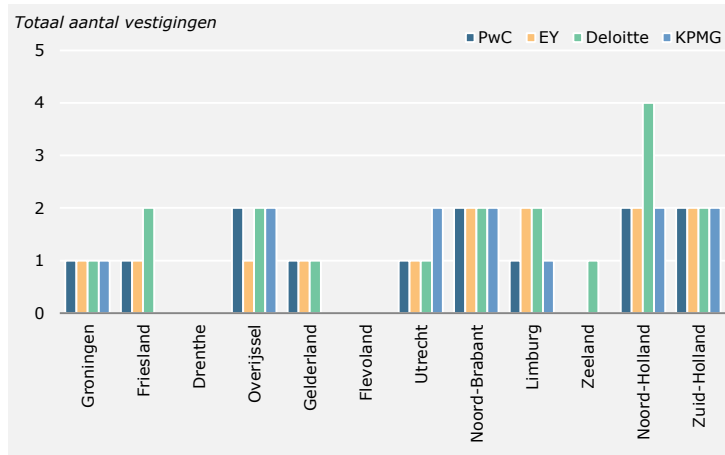
In een aantal provincies in NL is sterke concurrentie; met name in Overijssel en Drenthe zijn er weinig potentiële klanten per kantoor.



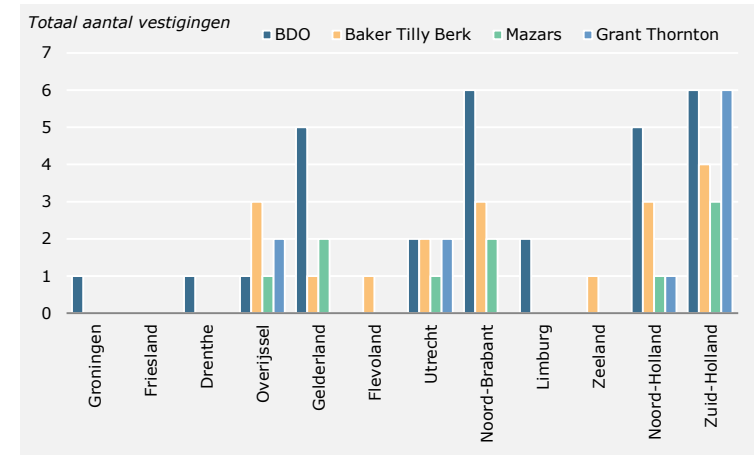
Ratio potentiële klanten/Kantoor

Provincie	Totaal # Potentiële klanten/Kantoor
Groningen	2721
Friesland	2588
Drenthe	1885
Overijssel	1384
Gelderland	2782
Flevoland	2044
Utrecht	4821
Noord-Brabant	4968
Limburg	2947
Zeeland	1477
Noord-Holland	6668
Zuid-Holland	5482

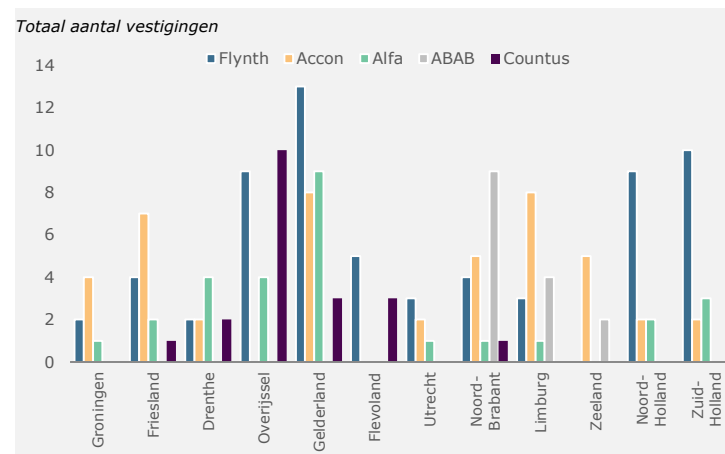
Vestigingen per provincie strategische groep Big-4



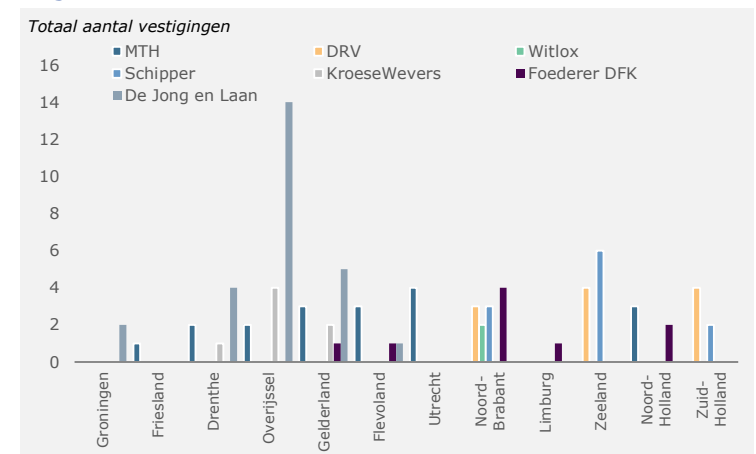
Vestigingen per provincie strategische groep Mid-4



Vestigingen per provincie strategische groep Agri



Vestigingen per provincie strategische Groep Regionale kantoren



Accountancykantoren in NL – Strategische Groep Big-4

● PRICEWATERHOUSECOOPERS 

● Deloitte.

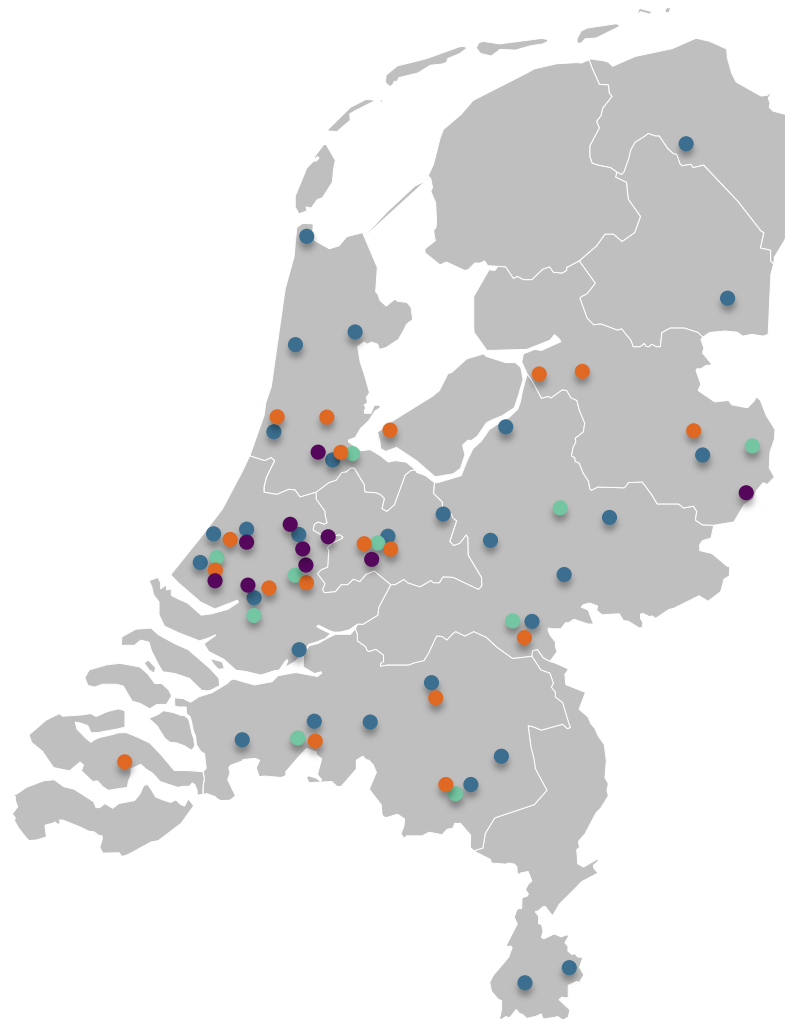
●  ERNST & YOUNG

●  KPMG



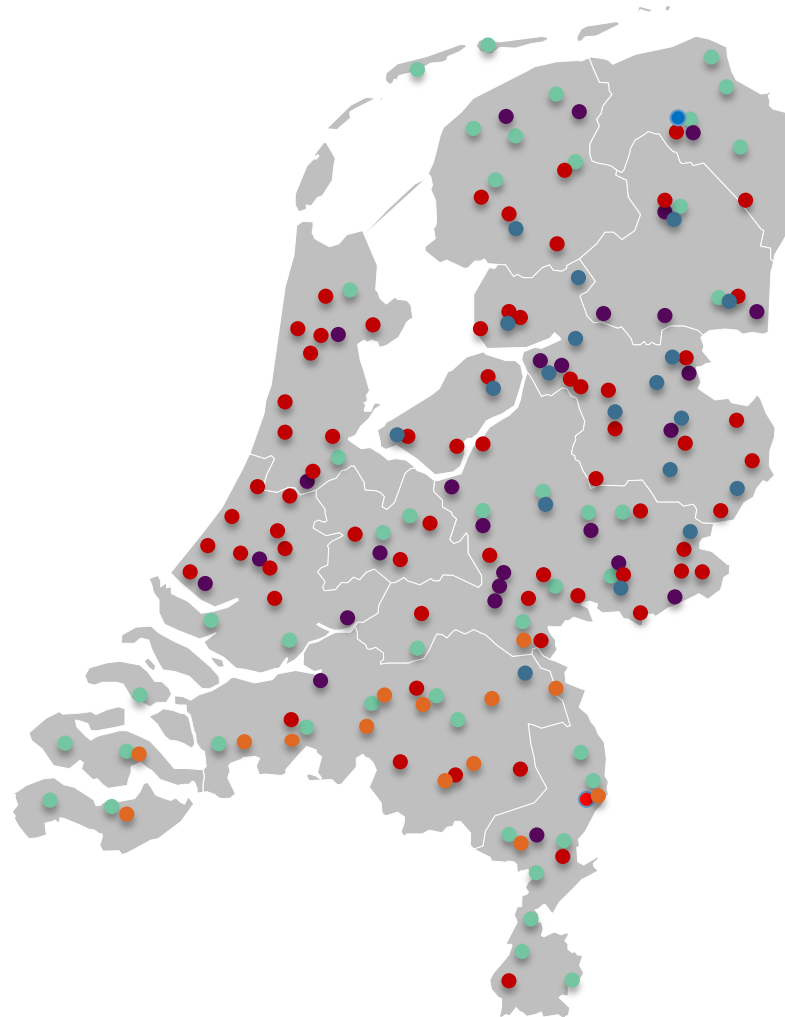
Accountancykantoren in NL – Strategische Groep Mid-4

-   **BAKER TILLY
BERK**
ACCOUNTANTS EN BELASTINGADVISEURS
-   **MAZARS**
-   **BDO**
-   **Grant Thornton**



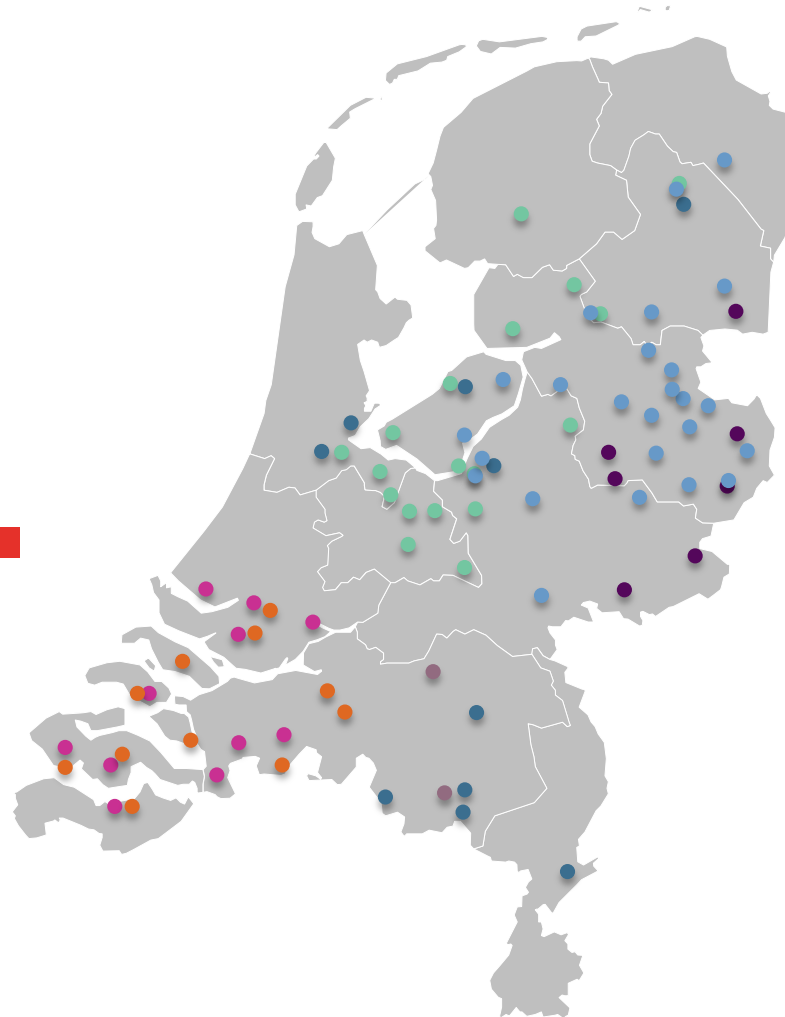
Accountancykantoren in NL – Strategische Groep Agri

-  **Countus**
accountants+adviseurs
-  **acconavm**
adviseurs en accountants
-  **alfa**  accountants
en adviseurs
-  **ABAB**
ACCOUNTANTS EN ADVISEURS
-  **FLYNTH**
adviseurs + accountants



Accountancykantoren in NL – Strategische Groep Regionale Kantoren

-  **FoedererDFK**
ACCOUNTANTS & CONSULTANTS
-  **MTH**
ACCOUNTANTS & ADVISEURS
-  **DRV**
ACCOUNTANTS EN BELASTINGADVISEURS
-  Witlox Van den Boomen
-  **Schipper**
Kantoren in Noord- en Zuid-Nederland
-  **KROESE WEVERS** 
-  **deJong&Laan**
Ondernemende Accountants



V

Trends & Ontwikkelingen



Rabobank

Trends & Ontwikkelingen – Digitalisering is randvoorwaarde

Toelichting

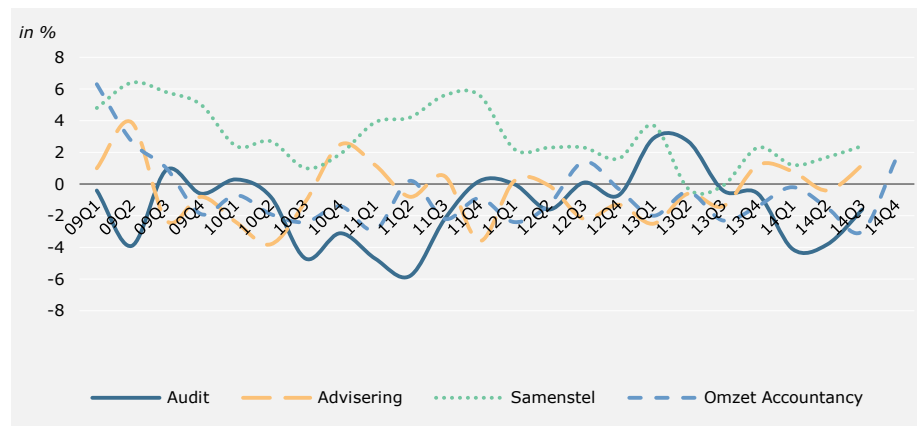
- Belangrijkste trends in ontwikkelingen in de accountancybranche houden verband met elkaar
 - Prijsconcurrentie en digitalisering zorgen voor herschikking van de markt
 - Digitalisering wordt één van de belangrijkste randvoorwaarden binnen de sector. Niet alleen de basisdienstverlening wordt geautomatiseerd, maar in toenemende mate ook adviesdiensten. Verdere specialisatie kan alleen op basis van een goed werkend IT-systeem
 - Toenemende wet- en regelgevingsdruk vraagt om investeringen in zowel IT als personeel. Deze investeringen zorgen echter wel voor een hogere druk op het rendement



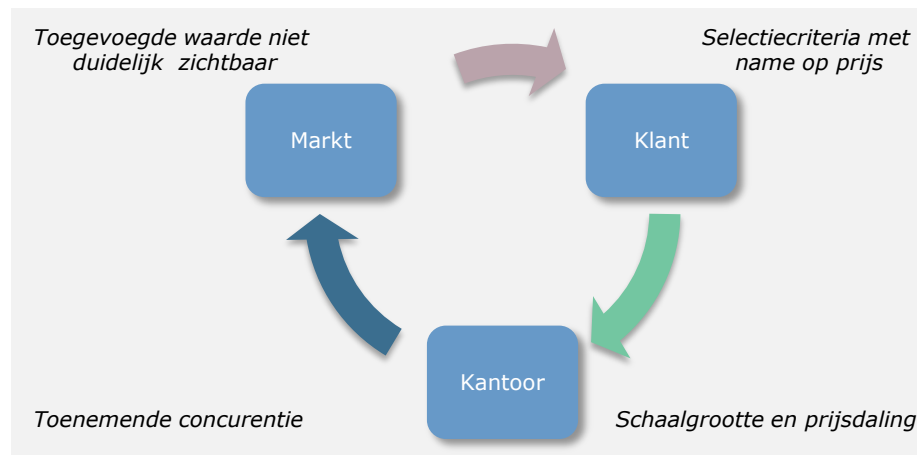
1 Prijsconcurrentie vraagt om nieuwe kostreductie-initiatieven

- Gehele accountantsmarkt kampt met dalende audit- en samenstelomzet.
 - Door combinatie van structurele en conjuncturele ontwikkelingen daalt de omzet. Prijsdruk en toename van digitalisering staat niet alleen het tarief onder druk, maar ook het volume (aantal uur). Daarnaast daalt het totale aanbod aan bedrijven (door faillissementen, fusies, etc.)
 - Aangezien de zakelijke dienstverlening maar beperkt profiteert van de aantrekkelijke economie (door overcapaciteit en beperkte groei van de vraag), blijft de prijsconcurrentie voor de komende jaren
- De impact van de prijsconcurrentie van auditdiensten op een accountantskantoor verschilt per strategische groep; Big-4 is inmiddels goed gepositioneerd
 - Advisering werd gedurende de crisis als belangrijkste 'safe haven' gezien voor accountantskantoren. Met name de Big-4 is geslaagd om deze transitie vorm te geven via investeringen en acquisities en een betalende klantengroep
 - Andere strategische groepen zien beperkt terug van de adviesvraag. Belangrijkste verklaringen voor de beperkte adviesvraag zijn: geen betalende opdrachtgevers en IT-systeem die niet op orde zijn
- Beperkte toekomstige adviesvraag vanuit met name MKB/MKB+ zorgt voor verdere druk op de samenstel- en controlediensten van middelgrote kantoren (Mid-4, Agri en Regionale kantoren)
 - Zelfs bij een aantrekkelijke economie blijft de adviesvraag vanuit het MKB/MKB+ segment beperkt. Kantoren die afhankelijk zijn van dit marktsegment worden geconfronteerd met een aanhoudende prijsdruk
 - Investeringen in efficiënt en effectief inrichten van deze diensten blijven van essentieel belang om competitief te blijven
- Rendement van accountantskantoren blijft onder druk, andere kostenbesparingen dan personeel zijn noodzakelijk.
 - Door bovengenoemde ontwikkelingen staat niet alleen omzet, maar ook rendement onder druk. Dit zorgt voor beperkingen in de mogelijkheden om te investeren (in bijvoorbeeld IT, maar ook in personeel)
 - Reorganiseren heeft een hogere efficiency opgeleverd, maar het blijft een eindige maatregel. Continu reorganiseren bovendien is geen echte strategie
 - Vermindering van het vestigingsnetwerk is een mogelijkheid om het rendement te verbeteren

Ontwikkeling omzet en prijs diensten vs BNP



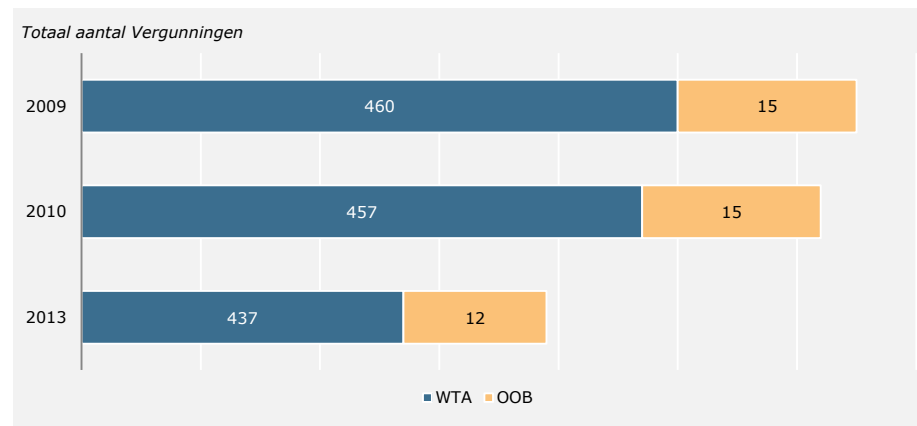
Commodity trap



2 Verhoogde druk wet- en regelgeving bevordert consolidatie

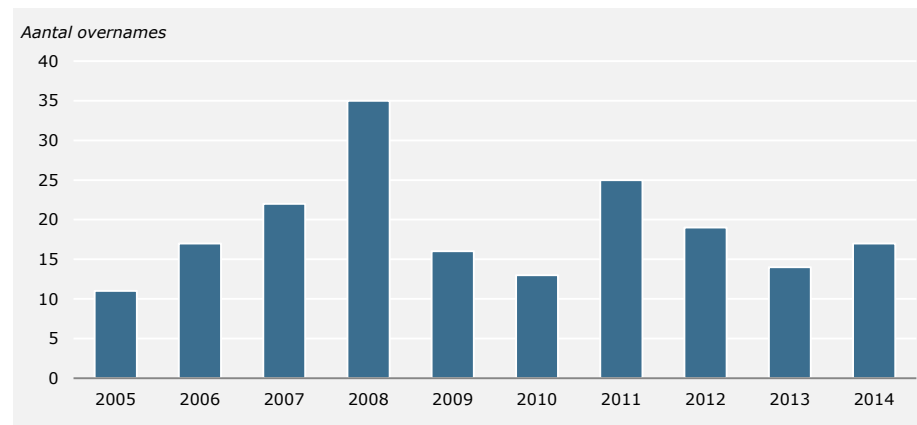
- Maatschappelijke discussie omtrent de rol van de accountant heeft geleid tot striktere naleving van wet- en regelgeving en nieuwe initiatieven ter verbetering van kwaliteit
 - De AFM controle van Nederlandse accountants (alle strategische groepen) toonde aan dat de kwaliteit van wettelijke controle te wensen over laat. Met name bij de MKB-accountantskantoren zijn vorig jaar in het kwaliteitsonderzoek van de AFM significante tekortkomingen geconstateerd
 - Branche- en beroepsorganisaties zijn zelf in beweging gekomen om samen met de opdrachtgevers invulling te geven aan de "jaarrekening 2.0". NBA heeft in een visiedocument aangegeven dat de accountantskantoren de stakeholder 'maatschappij' een prominente plaats dienen te geven in de organisatie
 - O.a. EY, Baker Tilly Berk, BDO en anderen introduceren de commissie "publiek belang"; andere kantoren volgen voorbeeld of werken vanuit RvC een model uit
 - Om de kwaliteit van de diensten van SRA-leden te verbeteren, heeft de SRA nu een speciaal programma opgezet dat ervoor moet zorgen dat de kwaliteit significant verbeterd. Vanaf volgend jaar wordt het bij de rapportage van de AFM op individuele basis duidelijk welke kantoren het goed of slecht hebben gedaan
- Wetgeving inzake verplichte roulatie van accountantskantoor bij de OOB (Organisaties van Openbaar Belang) heeft niet geleid tot een herverdeling van de markt
 - Dominantie van de Big-4 is wederom bevestigd. Interessant wordt het nu om te zien of de middelgrote kantoren hun OOB-vergunning willen behouden. Er zijn relatief hoge kosten gemoeid met behoud van de vergunning, waar nu geen OOB-omzet tegenover staat
- Consolidatie in de accountancysector is al enige tijd aan de gang. Onderkant van de markt gaat in toenemende mate aansluiting zoeken (bij elkaar of bij grotere partijen)
 - Door de economische recessie en aanpassing aan de nieuwe werkelijkheid (structurele dalende samenstel- en controlediensten en onder druk staande prijzen) wordt het proces vertraagd
 - Verwachting is dat het aantal actieve kantoren verder zal afnemen doordat meer kantoren zullen aansluiten bij een groter kantoor of kiezen voor beëindiging van de dienstverlening

Verdeling vergunningen (OOB en WTA)



Bron: AFM / IKT-Analysis

Consolidatie in de sector



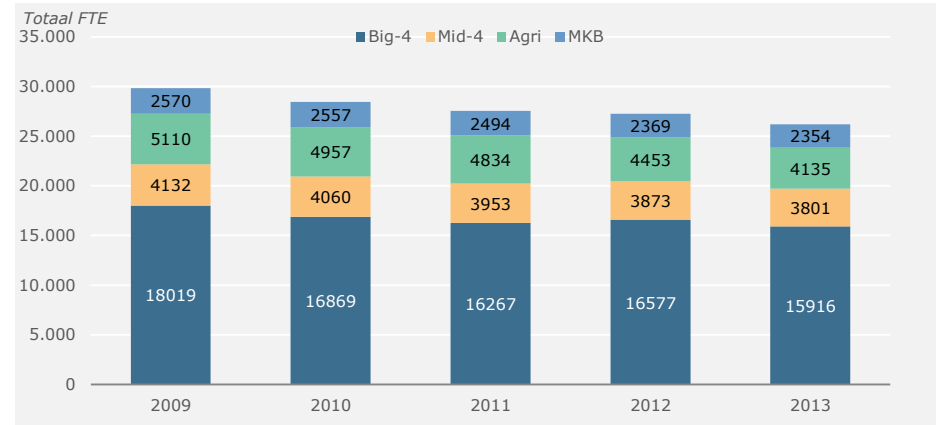
Bron: Accountant.nl / IKT-Analysis

3 Reorganisaties bevorderen de (gedwongen) flexibilisering in de branche



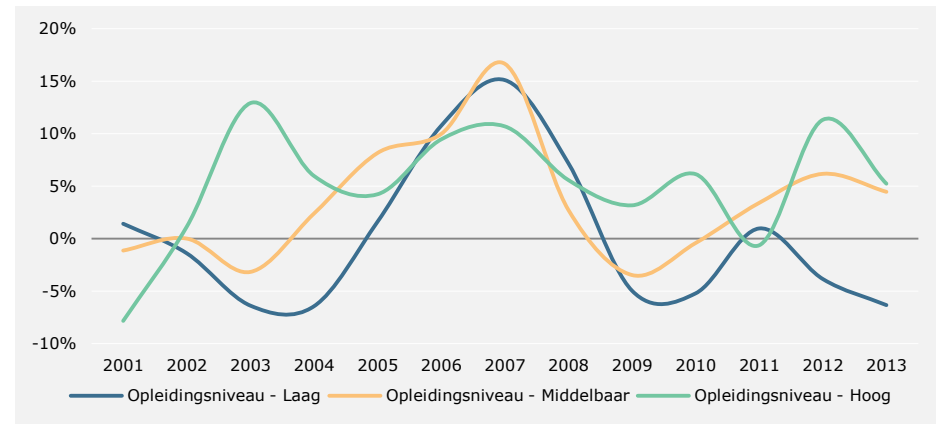
- Afgelopen jaren is er in versneld tempo afscheid genomen van personeel en partners
 - In eerste instantie was dit met name gericht op MBO-opgeleiden, maar in toenemende mate worden nu ook hoger opgeleiden geconfronteerd met ontslag
 - Verder staat ook de winstdeling bij partnerorganisaties onder druk. Als reactie wordt er gesneden in het totaal aantal partners (met name bij audit- en samenstel praktijk)
- Het organisatiemodel komt onder (maatschappelijke) druk te staan; toetredende partners zijn niet meer bereid hoge goodwillssommen te betalen. Investerings blijven echter noodzakelijk
 - Tweede Kamer heeft een motie aangenomen die ervoor moet zorgen om perverse prikkels die kwaliteit en onafhankelijkheid in de weg staan, uit te sluiten. Branche is met eigen initiatief gekomen voor beperking van inkomen
 - Spanning tussen uitkeren van winsten en investeringen in personeel en IT en het verschil tussen de net ingekochte en de reeds uitgekeerde partners zorgen voor interne wrijving. Hoogte goodwill is drempel voor toetreders. Andere verklaringen: aangaan van een verbintenis voor een lange termijn en een betere balans werk-privé
 - Voor de toekomst is het met name belangrijk om als partnerorganisatie achter de (gekozen) strategie te staan om deze succesvol ter uitvoering te brengen. Dit gaat gepaard met investeringen en dus zullen partners in de toekomst waarschijnlijk genoeg moeten nemen met lagere winstdelingen
- Uitredende partners en ontslagen personeel beginnen in toenemende mate voor zichzelf. Dit zorgt voor een verdere druk op prijzen, maar ook voor mogelijkheden tot nieuwe inkomsten
 - Doordat met name zzp-ers onder kostprijs hun diensten kunnen aanbieden, staan de prijzen in de zakelijke dienstverlening significant onder druk
 - Flexibilisering biedt mogelijkheden tot nieuwe inkomsten; gespecialiseerde kennis en kunde kan in toenemende mate flexibel worden ingehuurd. Dit maakt de kostenstructuur van het kantoor flexibeler en kunnen nieuwe diensten met minder risico worden opgezet
 - Tijdelijk overbodig personeel kan gedetacheerd worden bij opdrachtgevers

Totaal aantal FTE strategische groepen



Bron: Company.info/ IKT-Analysis

Ontwikkeling flexibilisering Nederlandse arbeidsmarkt

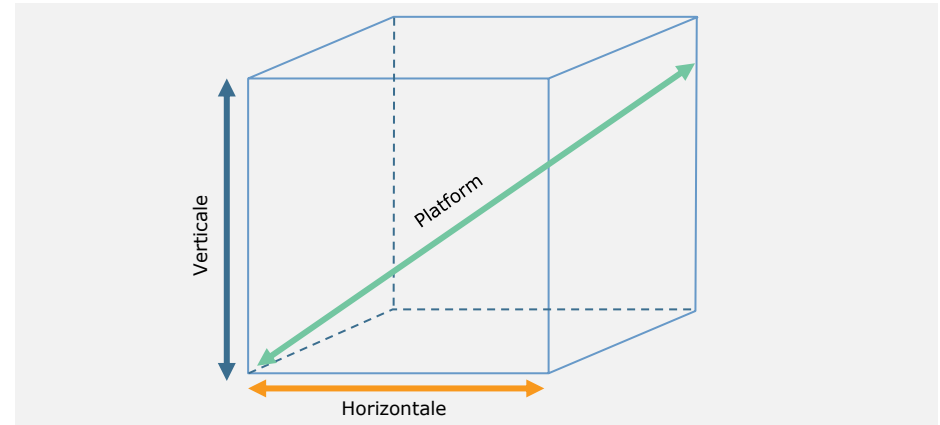


Bron: CBS / IKT-Analysis

4 Diversificatie en specialisatie mogelijk op gebied van dienstverlening en verdienmodel

- De full service propositie begint bij een aantal kantoren definitief vorm te krijgen. Andere kantoren dienen op zoek te gaan naar specialisatie
 - Advisering is inmiddels belangrijkste onderdeel geworden van de Big-4. Na specifieke overnames op het gebied van consultancy is nu ook juridisch advies toegevoegd
 - Advieswerkzaamheden voor de accountants met als focus MKB/MKB+ liggen met name in het verlengde van samenstel- en controlediensten (o.a. benchmarks en advisering of bedrijfsfinancieringen). Deze moeten echter wel proactief gesignaleerd worden. Deze rol is nog niet vertrouwd voor accountants en dus vraagt het om competentieontwikkeling (meer sales gedreven en advies) en dus investeringen
 - Toenemende specialisatie en bediening van niches is een goede methodiek om je als kantoor te onderscheiden van de massa. In andere zakelijke diensten zien wij in toenemende mate dat specialisatie goed werkt om je te beschermen tegen de sterke (prijs)concurrentie
- Gezien de huidige marktomstandigheden is investeren in de totaaladviesing (alle adviesdiensten zelf opzetten) onhaalbaar. Vergaande specialisatie is noodzakelijk voor alle kantoren
 - Odrachtgevers huren tegenwoordig alleen bepaalde specialismen in, generalistisch werk wordt door eigen werknemers gedaan
- (3D) Samenwerkingsverbanden met (branchevreemde) ondernemingen bieden mogelijkheden om investeringskosten te delen
 - Horizontaal: door toenemende wet-en regelgevingsdruk groeit de vraag naar vakinhoudelijke opleidingen. Via samenwerkingsverbanden kunnen opleidingskosten worden gedeeld
 - Verticaal: met name kantoren die richten op customer intimacy kunnen in samenwerking met hun klanten nieuwe diensten op zetten. Voorbeeld is het tijdelijk detacheren van eigen kantoorpersoneel bij opdrachtgevers
 - Platform: digitalisering is zeker aan de onderkant van de accountancybranche de enige manier om in de nabije toekomst de dienstverlening voort te kunnen zetten. In toenemende mate komen partijen op die hun digitale dienstverlening ter beschikking stellen aan derden. Via een licentie-overeenkomst ontvangt de aanbieder een vergoeding. Voor een derde partij is dit een interessante constructie vanwege de beperkte investering en een up-to-date digitale dienstverlening

3D-Samenwerkingsmodel



Bron: IKT-Analyse

	Dienstverlening	Verdienmodel
Alternatieve inkomsten	<ul style="list-style-type: none"> • BPO van bijvoorbeeld financiële administratie • Detachering van (tijdelijk) overbodig personeel • Gedeelde risico adviestrajecten 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage van behaalde resultaat (in aparte BV) • As a service-verdienmodel
Diversificatie / Specialisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op specifieke sectoren met als doel marktkennis gedreven dienstverlening • Aanverwante dienstenverkoop (bijvoorbeeld advisering of bedrijfsfinanciering) 	<ul style="list-style-type: none"> • Licentiefee • Freemium model (basisdienstverlening gratis, extra diensten modulair opgebouwd)
Digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> • Samensteldiensten • Portalfunctie (in communicatie met derden) • Benchmarks 	
3D-samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking met branchevreemde partijen helpt om nieuwe markten te betreden 	

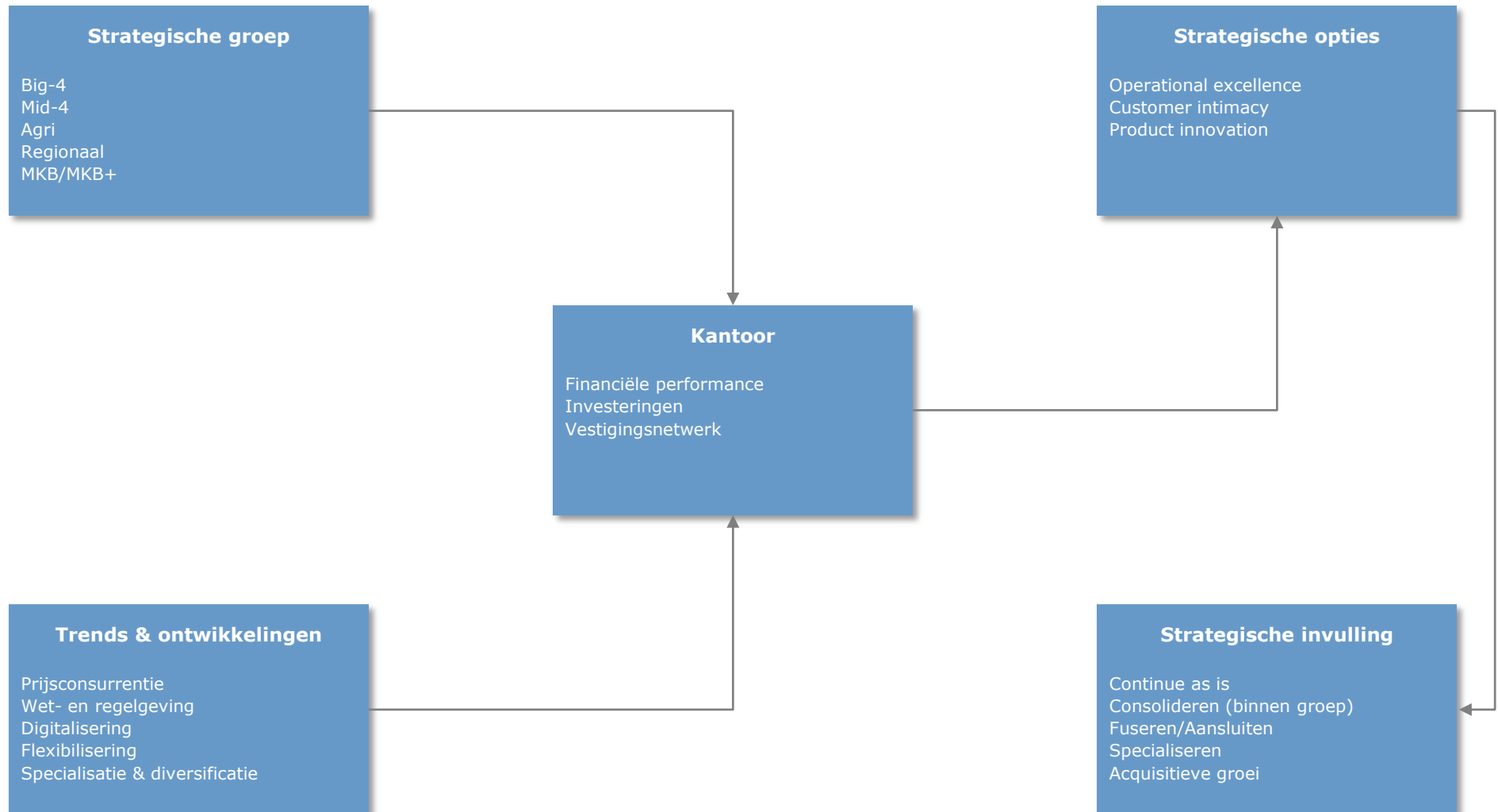
VI

Strategische Opties – en oplossingen



Rabobank

Strategische optie en invulling afhankelijk van groot aantal factoren



Strategische opties per strategische groep

	Operational Excellence	Customer Intimacy	Product Innovation	Impact op Omzet / Kosten (per klant)	Toelichting
Big-4	0	+	++	Product Innovation ↑/=	Transitie naar adviesdiensten is succesvol verlopen. Volgende stap voor Big-4 is van services naar solutions. Via data-analyse en productinnovatie dienen extra (repeterende) inkomstenstromen te worden gevonden
Mid-4	+	+	-	Operational Excellence ↓/↓ Customer intimacy ↑/↑	Klantenbestand van Mid-4 leent zich voor zowel advies als efficiënte procesbehandeling. Met name referentiewerk vanuit het internationale netwerk geeft groeimogelijkheden binnen de consultancy. IT dient echter wel op orde te zijn. Voor de kantoren betekent dit in eerste instantie extra investeringen en dus hogere kosten
Agri	++	0	--	Operational Excellence ↓/↓	Marktgroei is gering vanwege afhankelijkheid agri-sector en beperkte cross-sell kansen. Kostenbesparingen zijn noodzakelijk om de efficiency te verhogen (richting niveau Mid-4) en investeringen in IT mogelijk te maken. Operational excellence optie is hier het meest passend
Regionale Kantoren	+	++	-	Customer Intimacy ↑/=	Van de sterke regionale functie kan verder geprofiteerd worden door aanverwante diensten te verkopen. Door deze flexibel in te vullen kunnen risico's beperkt worden en nieuwe groeimogelijkheden verder onderzocht worden. Klant ontzorgen (customer intimacy) biedt de meeste toegevoegde waarde

++: meest gewenste optie
0: neutraal
--: minst gewenste optie

Strategische uitwerking verschilt per strategische groep

Strategische oplossing

	Continue as is	Consolideren (binnen groep)	Fuseren/ Aansluiten/ strategische samenwerking	Specialiseren	Acquisitieve groei	Toelichting	
Strategische Groep	Big-4	0	--	0	-	+	Verdere ontwikkeling van consultancydivisie is noodzakelijk voor Big-4 kantoren om omzetzijning op te vangen. Nieuwe diensten dienen met name gericht te zijn op data-analyse en aanverwante diensten. Uiteindelijk doel is om repeterende adviesdiensten te kunnen aanbieden. Specialistische acquisities kunnen hier verder een bijdrage aan leveren
	Mid-4	-	+	++	-	0	Voor Mid-4 kantoren dreigt 'stuck-in-the-middle'. Meerdere strategische oplossingen liggen voor hand. Consolidatie binnen de groep biedt extra schaal en past het beste bij de strategische keuze van operational excellence. Bij customer intimacy biedt strategische samenwerkingen de meeste toegevoegde waarde. Met name gericht op het ontzorgen van internationale ondernemingen maakt het mogelijk om de concurrentie met Big-4 beter vorm te geven
	Agri	--	0	+	0	--	Consolideren buiten de strategische groep biedt extra perspectief voor Agri-kantoren. Aansluiting vinden bij een middelgroot accountants biedt verdere ontwikkeling van de digitaliseringspropositie, en vermindering van afhankelijkheid agrisector. Branchevreemde strategische samenwerkingsverbanden bieden meer toegevoegde waarde vanwege verbetering ontwikkelpunten (met name gericht op verdere kostenreductie)
	Regionaal	0	+/0	+	0	0	Klantenbestand van Regionale accountantskantoren bestaan met name uit MKB/MKB+ bedrijven. Strategische advisering speelt binnen deze klantengroep minder. Echter, aan andersoortige advisering (o.a HR/subsidie/financieel) is (incidenteel) wel behoefte. Vanwege de lokale functie is dit een rol die bij uitstek past bij een regionaal kantoor. Ook bij deze strategische groep passen samenwerkingsverbanden goed. Hierdoor is de initiële investering in het begin beperkt en kunnen er toch nieuwe diensten worden opgezet. Dit ter ondersteuning van de customer intimacy strategie

VII

Contactgegevens



Rabobank

Contactgegevens



Rabobank

Office address
Croeselaan 18
3521 CB Utrecht

Postal address
P.O. Box 17100
3500 HG Utrecht
The Netherlands



Rabobank

Industry Knowledge Team

Kishan Ramkisoensing
Industry Analyst

Telephone +31 (0)30 71 22 708
Mobile +31 (0)6 13 47 13 93
Email kishan.ramkisoensing@rabobank.com

Important notice



This presentation has been prepared exclusively for the benefit and internal use of Rabobank ("Rabobank" or the "Company"), and does not carry any right of publication or disclosure other than to COMPANY. Neither this presentation nor any of its contents may be used for any other purpose without the prior written consent of the Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A. ("Rabobank").

The information in this presentation reflects prevailing market conditions and our judgement as of this date, all of which may be subject to change. This presentation is based on public information. The information and opinions contained in this document have been compiled or arrived at from sources believed to be reliable, but no representation or warranty, express or implied is made as to their accuracy, completeness or correctness. The information and opinions contained in this document are wholly indicative and for discussion purposes only. No rights may be derived from any potential offers, transactions, commercial ideas et cetera contained in this presentation. This presentation does not constitute an offer or invitation. This document shall not form the basis of or be relied upon in connection with any contract or commitment whatsoever.