

Voorbeeld Rapport

Voorbeeld bedrijf

## Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| <b>INHOUDSOPGAVE</b> .....  | 2  |
| <b>UW ADVIESRAPPORT</b> .....   | 4  |
| <b>LEESADVIES</b> .....   | 4  |
| <b>HET VERVOLG</b> .....  | 4  |
| <b>VOORAF</b> .....   | 4  |
| <b>INTRODUCTIE</b> .....  | 5  |
| <b>HET ADVIES</b> .....   | 6  |
| <b>Uitgangspunt</b>   | 6  |
| <b>Stellingname</b>   | 6  |
| <b>Sterkte/Zwakte</b>   | 9  |
| <b>Richting</b>   | 10 |
| <b>TOELICHTING OP ACCOUNTANT VAN DE TOEKOMST</b> .....  | 11 |
| <b>Uitgangspunt</b>   | 12 |
| De kansen staren de samenstelpraktijk in het gezicht...   | 12 |
| Ook kleine kantoren moeten heldere keuzen gaan maken...   | 12 |
| Kleine ondernemers vragen er niet om, maar kunnen veel hulp gebruiken...                          | 12 |
| 'Verticals' binnen accountantskantoren ontstaan vaak bij toeval...                                | 12 |
| Met de traditionele dienstverlening is ook in de toekomst prima een boterham te verdienen...      | 13 |
| Een stijgende omzet werkt voor menig accountantskantoor als slaapmiddel...                        | 13 |
| De stijgende conjunctuur is een 'briesje in de rug', meer niet...                                 | 13 |
| Onderscheidenheid is een prima springplank richting de toekomst...                                | 14 |
| <b>Stellingname</b>   | 15 |
| Het gaat om de vraag: wat is de beste toegevoegde waarde voor mijn klanten...                     | 15 |
| MKB-ondernemers moeten tot inzicht worden gebracht...   | 15 |
| 'De waan van de dag' is de grootste vijand van het MKB...   | 15 |
| MKB-accountants moeten kleur bekennen: cijfermatige dienstverlener of bedrijfsadviseur...         | 16 |
| Elk accountantskantoor moet voor zichzelf een heldere keuze maken...                              | 16 |
| MKB-ondernemers moeten wennen aan het verschijnsel van 'sparringpartner'...                       | 17 |
| Ondernemers willen vooruitkijken, en begrijpen dat ze daarin moeten investeren...                 | 18 |
| Communicatie zònder rekening is, afhankelijk van de kantoorkeuze, een kans of een bedreiging...   | 18 |
| Einsteins waanzin-stelling roept op tot een manier van kijken...                                  | 19 |
| De geautomatiseerde operationele dienstverlening van accountants wordt een nieuwe commodity...    | 19 |
| Of de vraag naar financiële planning er al is of niet, relevant is dit issue zeker...             | 19 |
| De definitie van de verhuizing bepaalt de toekomst van de MKB-accountant...                       | 20 |
| Voor accountants vormen de noden van de klant de belangrijkste kristallen bol...                  | 20 |
| De kantoororganisatie moet een bewuste reflectie zijn van de gewenste toegevoegde waarde...       | 21 |
| Voor vernieuwende kantoren is de operationele financiële dienstverlening van levensbelang...      | 21 |
| Het ontbreekt kantoren aan duidelijkheid over de te bewandelen weg...                             | 22 |
| Voor accountants- en administratiekantoren zijn er kansen te over...                              | 23 |
| Adviserende accountants gaan nóg veel dichter op ondernemers opereren...                          | 23 |
| Als klanten zich niet langer automatisch melden, is de noodzaak voor onderscheidenheid geboren... | 24 |

|  |    |
|--|----|
| Accountancy studenten moeten niet andere dingen leren, ze moeten méér dingen leren...              | 24 |
| De opleidingen gaan zich steeds meer richten op de vernieuwende kantoren...                        | 25 |
| Er gaat een samensmelting plaatsvinden tussen klassieke AA-accountants en administratiekantoren... | 25 |
| <b>Sterkte/Zwakte</b>  | 26 |
| De sterkten 'betrouwbaar & kwaliteit' zijn hygiënefactoren...                                      | 26 |
| 'Relatie & value for money' vormen de sleutel naar een toekomstvast kantoor en verdienmodel...     | 26 |
| De passende vernieuwing straalt accountants letterlijk in het gezicht...                           | 26 |
| Een commerciële positionering volgens de juiste aanvliegroute beperkt vaak de kosten...            | 27 |
| Met de keuze voor bedrijfsadvies ben je er als kantoor nog (lang) niet...                          | 27 |
| Een abonnementen-structuur heeft meer mogelijkheden dan je zou denken...                           | 27 |
| Echte concurrentiekracht van kantoren is (veel) meer dan marketing & sales...                      | 28 |
| De digitalisering van de cijfermatige dienstverlening is de commodity van de komende jaren...      | 28 |
| Het prijsgevecht is geen bedreiging, maar een (dringende) aansporing om keuzen te maken...         | 28 |
| <b>Richting</b>  | 29 |
| Ook accountants met een hart voor de 'klassieke' dienstverlening zullen een keuze moeten maken...  | 29 |
| Uw hart volgen is gemakkelijk en moeilijk tegelijk...  | 29 |
| Voor het realiseren van een kantoorvisie is de 'menselijke factor' van bepalend belang...          | 30 |
| De schoorsteen moet blijven roken...   | 30 |
| <b>TER AFSLUITING</b> .....  | 31 |
| <b>DISCLAIMER</b> .....  | 31 |

## Uw adviesrapport

Voor u ligt nu uw adviesrapport. Het geeft u inzicht in de status van uw bedrijf op basis van de adviesmodule(s) die u heeft ingevuld. Dit rapport is bedoeld om u een beter inzicht te geven in de bestaande problemen en issues in uw organisatie zodat u deze effectief kunt aanpakken.

## Leesadvies

Dit rapport is vooral bedoeld om inzicht te geven in de actuele situatie van uw bedrijf. Uw antwoorden gecombineerd met onze kennis van uw bedrijf zijn verwoord in het algemene advies dat u hierin aantreft. Verder is dit advies vooral bedoeld als een volgende stap in de ontwikkeling van uw organisatie. Als imProvic gaan wij graag met u hierover verder in gesprek.

Elk advies in dit rapport wordt toegelicht met extra informatie, stappenplannen en/of checklisten. Het rapport is zorgvuldig samengesteld om u een zo relevant mogelijk advies te geven. Verdere diepgang en eventuele concrete uitvoering is een vervolg hierop.

## Het vervolg

Wilt u het verkregen inzicht vervolg geven met meer uitgewerkt advies en eventuele concrete vervolgstappen, dan is dat mogelijk. Een vrijblijvend en aanvullend advies wordt u aangeboden door een (externe) professional die betrokken is geweest bij dit adviesrapport.

Vervolgens kunt u ervoor kiezen om bepaalde onderdelen in uw organisatie te veranderen en te verbeteren. Uw adviseur kan hierin begeleiden en/of uitvoeren. Hij of zij kan u daar, indien gewenst, meer over vertellen en daar met u verdere afspraken over maken.

## Vooraf

Allereerst willen wij u bedanken voor uw vertrouwen. Als imProvic willen wij u goed en gedegen begeleiden in uw bedrijfsvoering. Dat gaat verder dan cijfers alleen, wij kijken ook met u vooruit en willen u met een goed advies helpen uw ambities waar te maken!

Het adviesrapport dat voor u ligt, gaat verder dan de cijfers alleen. Dit rapport geeft meer inzicht in uw interne bedrijfsvoering en waar mogelijk uw verbeterpotentieel. Op welk gebied kunt u uw organisatie verder optimaliseren?

Behalve dat dit rapport inzicht geeft, biedt het ook een aanzet tot verandering. Nu duidelijk is wat er zou moeten veranderen, kunnen wij u ook adviseren hoe u die verandering realiseert. Concreet, praktisch en gedegen advies waar u wat mee kunt!

Tenslotte bieden wij u ook graag, geheel vrijblijvend, een advies aan van een professional met relevante ervaring op het vlak waar u vragen over hebt.

Met dit rapport en onze advisering daaromheen, willen wij u breder ondersteunen in uw bedrijfsvoering.

Veel succes!

## Introductie

In overleg met uw adviseur van imProvic Nederland BV heeft u gekozen voor 1 of meerdere adviesmodules. Alle modules zijn 100% ingevuld en verwerkt in dit rapport.

### De module die u gekozen heeft is:

- Accountant van de toekomst

### Deze module is ingevuld door:

- [REDACTED]

### U koos voor deze adviesmodule omdat:

Het doel van dit adviesrapport is eigenlijk 2-ledig. Aan de ene kant geeft het een indruk hoe het systeem iv-V Online© werkt wat een unieke online ontsluiting is voor de advisering vanuit imProvic. Maar ook dat het daadwerkelijk een indruk geeft van het kantoor [REDACTED] Aalsmeer wat aandacht zou moeten krijgen.

## Het Advies

### Uitgangspunt

Het onderdeel 'Uitgangspunt' richtte zich op uzelf en uw kantoor. Bedoeld om in beeld te krijgen van waar u op dit moment staat. En hoewel deze vragenlijst niet was bedoeld om u 'de maat te nemen', hebben uw antwoorden al wel geleid tot wat welgemeende gedachten en adviezen. Die zijn hieronder te zien. Zo kort mogelijk geformuleerd. In de toelichting, later in dit rapport, wordt hier breder bij stilgestaan en worden waar mogelijk praktische tips gegeven.

- U geeft aan dat uw kantoor een samenstelpraktijk is. Daarmee staren de kansen u in het gezicht. En is het tijd om keuzen te maken!
- U geeft aan tussen de 1 en 10 medewerkers te hebben. Weet dat, in tegenstelling tot wat veel kleine kantoren denken, juist ook kleine(re) kantoren gebruik kunnen maken van de kansen die er liggen. Maar dat begint bij het gestructureerd 'van buiten naar binnen' vooruit kijken. En doet u dat nog niet, dan wordt het tijd om daarmee aan de slag te gaan.
- U geeft aan dat uw klanten veelal tussen de 1 en 5 medewerkers hebben. Ga eens niet uit van waar zij qua dienstverlening om vragen, maar kijk eens intensief naar wat zij - in het licht van de snel veranderende markten en klanten - aan ondersteuning zouden kunnen gebruiken. Vaak levert dat een verrassend beeld op.
- U geeft aan niet actief te zijn in zogeheten 'verticals'. Daar is niets mis mee. Maar misschien toch een idee om uzelf eens af te vragen of er voor uw kantoor op dit vlak toch mogelijkheden bestaan. Loop in elk geval uw klantenlijst er eens op na.
- U geeft aan dat de traditionele financiële dienstverlening voor uw kantoor de meeste omzet genereert. Daar is niets mis mee. Maar gegeven de (snelle) automatisering en de onvermijdelijke prijsdruk als gevolg daarvan toch een advies: vraag uzelf af hoe die dienstverlening er in de toekomst uit moet zien.
- U geeft aan dat uw omzet en/of marge een stijging laat zien. Complimenten! Maar denk, als u wilt, ook eens na over de volgende vraag: werkt deze stijging in de praktijk voor u een slaapmiddel of een stimulans om extra concurrentiekracht te ontwikkelen?
- U geeft aan dat de stijgende conjunctuur de belangrijkste bron is voor uw stijgende omzet en/of marge. Daarin heeft u ongetwijfeld gelijk. Maar in het hoofd van uw (potentiële) klanten zitten de aanknopingspunten om die stijging structureel te maken. En het is - ook voor u - echt noodzakelijk daarnaar op zoek te gaan.
- U geeft aan dat de stijging van uw kantooromzet en/of marge het gevolg is van uw onderscheidend vermogen. Dat verdient een compliment. Maar daarbij ook een vraag: weet u ook (precies) waar uw onderscheidend vermogen over drie jaar zou moeten liggen?

Tot zover de korte gedachten en adviezen in relatie tot de vragenlijst 'Uitgangspunt'. Later in dit rapport wordt in de toelichting hier breder bij stilgestaan en waar mogelijk praktische tips gegeven.

### Stellingname

De vragenlijst 'Stelling' richtte zich helemaal op de voor u als accountant relevante buitenwereld. In de vorm van een reeks stellingen, ontleend aan een serie bijeenkomsten met collega-accountants en issues die tijdens eerdere strategie-trajecten bij kantoren naar boven zijn gekomen. Hiermee heeft u duidelijk gemaakt hoe u tegen een aantal externe ontwikkelingen aankijkt. En die visie heeft geleid tot een aantal gedachten, aanvullende (vaak retorische) vragen en adviezen, die hieronder met u worden gedeeld. Later in dit rapport wordt, in de toelichting, bij deze punten nader stilgestaan.

- U geeft aan de stelling 'MKB-ondernemers willen door hun accountant op het financiële vlak worden ontzorgd en meer niet' niet te onderschrijven. En daarmee heeft u meteen uw visie richting de toekomst blootgelegd. De vraag blijft echter: doet u daar in de praktijk ook wat mee?

- U geeft aan dat de stelling 'MKB-ondernemers hebben een accountant nodig die hen helpt hun eigen toekomst te zien, begrijpen, plannen en realiseren' waar is. Dat is helemaal juist. Maar waarom vragen verreweg de meeste ondernemers hier (nog) niet om? Dat is iets om serieus naar te kijken.
- U geeft aan de stelling '75% van alle MKB-ondernemers stuurt onvoldoende op onderscheidend vermogen, terwijl zij concurrentiekracht keihard nodig hebben' te onderschrijven. Dat is volkomen terecht. Blijft de vraag: wat kunt of wilt u er als accountant aan doen om dat te veranderen?
- U geeft aan de stelling 'De accountant is de enige ècht goed voorgesorteerde partij om de MKB'er (regelmatig) uit 'de waan van de dag' te halen' niet te onderschrijven. En op zich is aan deze stelling inderdaad best wat af te doen. Maar daaraan verbonden toch een vraag: waar zit uw aarzeling?
- U geeft aan dat u het niet eens bent met de stelling 'Accountants zijn geen adviseurs en dus geldt voor hen 'schoenmaker blijf bij je leest'. Accountants zijn in uw ogen dus wèl adviseurs. En daarin heeft u gelijk. Maar als wij naar de praktijk kijken, zie je dat dan ook al? En hoe zit u zelf in de wedstrijd?
- U bent het niet eens met de stelling 'MKB-ondernemers denken in toegevoegde waarde en zien steeds meer de noodzaak van een echte business-sparringpartner'. Heel goed mogelijk dat dit voor uw klanten inderdaad zo geldt. Maar blijft de vraag: is dat over een paar jaar nog steeds zo?
- U geeft aan de stelling 'MKB-ondernemers zijn bereid (meer) te betalen voor een rijke bedrijfsprognose waarmee een jaar vooruit kan worden gekeken' niet te kunnen onderschrijven. Is dat vooral vanwege de kosten, of omdat u eraan twijfelt of ondernemers zoiets überhaupt wel willen?
- U geeft aan het eens te zijn met de stelling 'MKB-ondernemers willen een relatie-gerichte accountant die goed communiceert, maar niet voor ieder contact een rekening stuurt'. Klopt helemaal. Desalniettemin toch nog een vraag, met name over dat laatste - niet voor ieder contact een rekening: is dat een kans of is dat een bedreiging?
- U geeft aan het eens te zijn met de stelling 'Voor veel ondernemers geldt Einsteins: 'waanzin = is altijd hetzelfde blijven doen en toch een andere uitkomst verwachten'. En daarmee slaat u de spijker op de kop. Bovendien kunt u hier - als u wilt - structureel verandering in aanbrengen en tegelijk uw kantooromzet blijvend verbeteren.
- U geeft aan het eens te zijn met de stelling 'De primaire (cijfermatige) dienstverlening wordt een basis-service van accountantskantoren en een prijsgevoelige commodity'. En daarin heeft u gelijk. Maar realiseer u dat die vaststelling u voor een vraag stelt: beperk ik mijn dienstverlening daartoe?
- U geeft aan dat u het niet eens bent met de stelling 'Financiële planning wordt steeds belangrijker vanwege het bij MKB'ers door elkaar lopen van zakelijk & privé'. Is dat omdat in uw praktijk ondernemers niet actief naar deze dienstverlening vragen, of twijfelt u aan toegevoegde waarde ervan?
- U onderschrijft de stelling 'De accountant moet 'verhuizen' van geschiedschrijver naar toekomstbegeleider en van kostenpost naar toegevoegde waarde'. Volkomen terecht. Maar heeft u voor uw kantoor al (precies) uitgewerkt wat de definities zijn van de termen 'toekomstbegeleider' en 'toegevoegde waarde'?
- U geeft aan dat u het eens bent met de stelling 'Kantoren die structureel vernieuwen, blijken ook structureel te kunnen blijven groeien'. Er zijn inderdaad aanwijzingen die in deze richting wijzen. Al blijft 'de klant' in relatie tot vernieuwing de belangrijkste 'kristallen bol'.
- U bent het niet eens met de stelling 'Qua kantoorstructuur ontstaat een splitsing: puur inhoudelijk productiegericht en daarnaast relatie- en adviesgericht'. Daarmee heeft u feitelijk aangegeven hoe u de toekomst ziet. Maar bent u die ook al aan het realiseren?
- U bent het niet eens met de stelling 'Topkwaliteit in cijfermatige dienstverlening is een basisvereiste bij het verbreden van de adviesdiensten'. Toch wijst de praktijk een andere richting uit: een verschuiving naar bedrijfsadvisering maakt het belang van de cijfermatige dienstverlening juist groter. Denk hier, als u wilt, nog eens over na.

- U geeft aan het eens te zijn met de stelling 'Bij veel accountants ontbreekt het het vermogen om de juiste kantoorcultuur bij de gekozen richting te realiseren'. Daarmee geeft u feitelijk aan dat dit vermogen bij uw kantoor wel aanwezig is. En heeft u dit besef ook al omgezet in daadwerkelijke actie?
- U geeft aan het eens te zijn met de stelling 'het sterk geautomatiseerde administratiekantoor is de AA-accountant van de toekomst'. En daar zou u best wel eens gelijk in kunnen hebben. Maar: bent u al bezig met een vertaling van die zienswijze naar uw eigen kantoor?
- De stelling 'Een toekomstgerichte accountant voelt zich mede-verantwoordelijk voor het succes van zijn/haar klanten' wordt door u onderschreven. En u heeft helemaal gelijk. Maar waar begint die 'mede-verantwoordelijkheid', en waar houdt hij op?
- U geeft aan de stelling 'Ook voor accountantskantoren zijn onderscheidenheid en een scherp commercieel profiel basisvereisten geworden' te onderschrijven. Helemaal mee eens. Maar heeft u voor uzelf - op basis van uw klanten en prospects - die onderscheidenheid al in beeld? En bent u bezig dat beeld te realiseren?
- U bent het niet eens met de stelling 'De huidige opleidingen bereiden (assistent-) accountants voor op een rol van gisteren'. Betekent dit dat u de opleidingen hoger inschat, of ziet u geen noodzaak voor andere accenten in de opleiding?
- U bent het eens met de stelling 'De beste mensen zoeken steeds meer naar de meest onderscheidende/vernieuwende kantoren'. Gespecialiseerde recruiters onderschrijven dit ook. Maar toch nog een vraag: bent u (al) zo'n vernieuwend kantoor?
- U bent het eens met de stelling 'Over 5 tot 8 jaar is het traditionele accountantskantoor (anno 2015) vrijwel volledig verdwenen'. Dat klopt ongetwijfeld. Maar betekent niet dat kantoren niet meer (kunnen) kiezen voor de traditionele dienstverlening. Heeft u op dit vlak al een keuze gemaakt?

Tot zover de adviezen. Verderop in het rapport wordt in de toelichting bij deze punten nader stilgestaan.



## Sterkte/Zwakte

De vragenlijst 'SWOT' richtte zich helemaal op uw kantoor. En met het beantwoorden van de vragen heeft u een sterkte-zwakte analyse ingevuld. Bovendien hebben uw antwoorden opnieuw geleid tot een aantal gedachten (vaak retorische) vragen en adviezen, die hieronder met u worden gedeeld. Verderop in dit rapport wordt, in de toelichting, punt voor punt nader bij deze zaken stilgestaan.

- U geeft aan 'Betrouwbaar & kwaliteit' te zien als uw belangrijkste sterkten. En met die sterkten is helemaal niets mis. Het nadeel ervan is echter wel dat het zogeheten 'dissatfiers' zijn: elementen die klanten bij accountants sowieso verwachten.
- U geeft aan 'Relatie & 'value for money' als de belangrijkste sterkten van uw kantoor te zien. En daarmee heeft u inderdaad twee zeer belangrijkste elementen te pakken. Complimenten!
- U geeft aan 'vernieuwing & onderscheidenheid' als de belangrijkste sterkten van uw kantoor te zien'. Complimenten! U loopt duidelijk voorop. Maar: hou die voorsprong vast!
- U geeft aan de commerciële positionering te zien als belangrijke zwakte. Maar voor u daarmee aan de slag gaat: denk na over de vraag of dit een marketing-issue is, of om andere zaken gaat (en zo ja: welke)?
- U geeft aan 'bedrijfsadviesing & begeleiding' als belangrijke kansen te zien voor uw kantoor. Daarin heeft u helemaal gelijk. En toch een paar vragen. Weet u al waaruit die dienstverlening gaat bestaan? En weet u al hoe u uw klanten zover gaat krijgen die dienstverlening te gaan afnemen?
- U geeft aan dat een abonnementstructuur voor uw klanten een belangrijke kans is. En daarin heeft u gelijk. De tijden van 'uurtje-factuur' zijn voor specialistisch werk (nog) niet voorbij, maar voor geperceerd standaardwerk wel.
- U geeft aan dat 'relatiemanagement & commercie' belangrijke kansen zijn voor uw kantoor. En dat klopt helemaal. De vraag is alleen: komt dat neer op meer marketing & sales, of gaat het hier om andere zaken?
- U geeft aan dat wat u betreft de automatisering van de financiële dienstverlening een belangrijke kans is. En op zich is dat waar. Maar hou er rekening mee dat dit in toenemende mate een hygiëne-factor wordt. Een commodity waarmee kantoren zich niet meer kunnen onderscheiden, omdat klanten er van uitgaan dat ze het in huis hebben.
- U geeft aan de prijsdruk in relatie tot de primaire financiële dienstverlening te zien als een belangrijke bedreiging. En daarin heeft u gelijk. Maar hoe gaat u hiermee om?

Tot zover de gedachten en adviezen. Niet altijd heel concrete aanbevelingen om onmiddellijk tot actie over te gaan, maar wel overwegingen die extra overdenking verdienen.

## Richting

Na het doorlopen van de (voor u relevante) buitenwereld en het vaststellen van voor u belangrijke sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen is in de vragenlijst 'Richting' de vraag gesteld: waar ligt nu uw hart. En waar de mogelijkheden? Waarmee u feitelijk de door u gewenste richting voor uw kantoor heeft blootgelegd. En die keuzen zijn ook hier weer aanleiding geweest voor wat gedachten, (retorische) aanvullende vragen en adviezen, die hieronder aan bod komen. Verderop in dit rapport wordt, in de toelichting, punt voor punt nader stilgestaan bij deze elementen.

- U geeft aan dat u hart ligt bij een combinatie van financiële/administratieve dienstverlening en bedrijfsadvisering & -begeleiding. Dat komt goed uit, want de meeste MKB-ondernemers kunnen die geïntegreerde ondersteuning hard gebruiken. En heeft u al in beeld hoe die combinatie er in de praktijk uit moet zien? En hoe u uw klanten van de noodzaak daarvan gaat overtuigen?
- U geeft aan dat er wat u betreft een 'match' is te creëren tussen wat uw klanten nodig hebben en waar qua dienstverlening uw hart ligt. Dat is geweldig! En vormt de basis voor uw toekomst. Deze 'match' verdient het om in detail te worden uitgewerkt! Maar: doet u dat ook al?
- U geeft aan dat u niet weet of u de juiste mensen in huis heeft om uw visie te realiseren? Complimenten voor uw openheid! Heeft dit ermee te maken dat uw kantoorvisie nog nader moet worden uitgewerkt? Of met de vraag of uw mensen in de door u voorziene beweging wel mee gaan kunnen?
- U geeft aan dat u actief bezig bent met het nadenken over of het formuleren van een ander/nieuw verdienmodel. Wat goed! En doet u dat 'van buiten naar binnen' en vanuit de klant?

Tot zover de gedachten en adviezen in relatie tot uw antwoorden binnen de vragenlijst 'Richting'. In de toelichting kunt u in aanvulling op deze gedachten, vragen en adviezen lezen hoe zoiets er uit zou kunnen zien of zou kunnen worden aangepakt.

# Toelichting op Accountant van de toekomst

Onderstaande toelichting is voor u geselecteerd als aanvulling op het advies dat u heeft ontvangen. Deze informatie geeft u richting hoe u zaken binnen uw organisatie kunt verbeteren. Natuurlijk zijn er meerdere opties en het is ons advies deze toelichting ook als zodanig te lezen: 'past deze aanpak en deze informatie binnen mijn organisatie?'

Wilt u meer advies of wenst u nadere toelichting? Een professional kan gratis en vrijblijvend bij u langskomen om het adviesrapport en de toelichting hieronder verder met u te bespreken. Laat u het ons weten als u daar prijs op stelt?

## Uitgangspunt

### De kansen staren de samenstellpraktijk in het gezicht...

De toekomstvoorspelling rondom 'de samenstellpraktijk' kent twee uitersten. Ten eerste de bewering dat het traditionele MKB-accountantskantoor over een jaar of vijf niet meer bestaat. En ten tweede de stelling dat met name de 'samenstellpraktijk' enorme kansen mag worden toegedicht. Maar wat is waar?

Ga er maar van uit dat beiden waar zijn. En dus is het zaak keuzen te maken, of er in elk geval serieus over na te denken. De ingrediënten kent u waarschijnlijk al wel. De vraag is alleen: welke kant gaat u op? En natuurlijk is 'doorgaan zoals hij gaat' ook een optie. Maar stel uzelf in dat geval wel de vraag: is die keuze ingegeven door 'van binnen naar buiten' of door 'van buiten naar binnen' denken?

### Ook kleine kantoren moeten heldere keuzen gaan maken...

Klein zijn hoeft niet te betekenen dan u zich als kantoor 'klein' hoeft te gedragen. De kansen voor kleine (re) kantoren zijn even manifest als voor grotere collega's. En kantoren die op voorhand roepen dat zij 'dat soort klanten niet hebben', hebben het in de meeste gevallen falikant mis.

Bovendien: hier geen oproep aan kleinere accountantskantoren om allemaal bedrijfsadviseur te worden. Want ook in de professionele administratieve dienstverlening is in de toekomst nog een prima boterham te verdienen. Mits de juiste keuzen worden gemaakt. En daar zit 'em dus ook de kneep: keuzen maken. Ook bij een aantrekkelijke omzet, zoals bij menig kantoor het geval is. Want 'spelen op overhouden' lijkt op de korte termijn misschien handig of zelfs logisch, op de iets langere termijn is het de gevaarlijkste strategie die u kunt kiezen.

### Kleine ondernemers vragen er niet om, maar kunnen veel hulp gebruiken...

Kleine ondernemers zijn - dat is althans de ervaring van veel accountants - meestal kostengedreven. En zitten helemaal niet te wachten op meer ondersteuning. Maar wanneer wordt gekeken of dit ook een terechte houding is, dan ontstaat ineens een heel ander beeld. Want het niveau van het Nederlandse ondernemerschap is - als we eerlijk zijn - teleurstellend. En dat in een zich snel ontwikkelende wereld van hyperconcurrentie (Nederland kent het hoogste perceptage ondernemers ter wereld).

Wat in dit licht ook opvalt is dat veel van die kleine ondernemers teveel geld uitgeven aan zaken die weinig opleveren, en te weinig investeren in zaken die ècht een verschil kunnen maken. Maar er is bijna niemand die - oprecht en met oog voor de ondernemer - hen helpt om dát om te draaien. Dat wil zeggen: de accountant is uitstekend voorgesorteerd om dat te doen. Maar doet het vaak niet, omdat men uitgaat van waar ondernemers om vragen en niet uitgaan van wat ondernemers nodig hebben.

### 'Verticals' binnen accountantskantoren ontstaan vaak bij toeval...

U bent niet actief binnen zogeheten verticals. Maar misschien komt dat wel omdat u zichzelf nooit de vraag heeft gesteld of dit iets voor u is. En u heeft misschien nog niet met die blik naar uw huidige klantenlijst gekeken.

Binnen accountantskantoren ontstaan 'verticals' vaak meer bij toeval - een opvallend aantal klanten in hetzelfde marktsegment - dan vanuit een strategische overweging. En dat is ook helemaal geen probleem. Want de kansen van accountantskantoren zijn op dit vlak groot.

Neemt niet weg dat het optimaal bedienen van een vertical om een behoorlijk kennis- en inzicht-niveau vragen. Niet alleen cijfermatig, maar ook bedrijfsstrategisch. En juist daar ligt een tweede kans.

Vaak is de toegevoegde waarde van brancheclubs in deze marktsegmenten (op zijn zachtst gezegd) beperkt. En natuurlijk ligt het niet op de weg van de accountant om de lobby-functie van deze organisaties over te nemen. Maar op het gebied van bedrijfsontwikkeling en de toekomst-begeleiding van ondernemers in zo'n 'vertical' is die kans er weldegelijk. Denk er maar eens over na.

## Met de traditionele dienstverlening is ook in de toekomst prima een boterham te verdienen...

Een kantoor dat op dit moment de meeste omzet haalt uit de traditionele financiële dienstverlening, zoals u aangeeft, is natuurlijk niet verkeerd bezig. Maar zou zich wel moeten realiseren dat de snelle automatisering van deze vorm van dienstverlening onvermijdelijk leidt tot een prijzenslag.

Sterker nog: MKB-ondernemers gaan niet meer willen bepalen voor iets dat in hun perceptie 'een druk op de knop is'. En natuurlijk is die laatste perceptie voor wat grotere/gecompliceerde MKB-bedrijven overdreven. Maar eerlijk is eerlijk: voor menig kleiner bedrijf ligt het wel dicht tegen de waarheid aan. En duurt het niet lang meer voor de wal het schip gaat draaien.

Tegelijk is er een prima boterham te verdienen als u zich puur blijft richten op de volledig doorgeautomatiseerde financiële dienstverlening. Mits u de kleine(re) marges compenseert met een groot klantenbestand. Maar denk ook eens aan de volgende mogelijkheid: het creëren van een ultra-efficiënt financieel service centre. Voor individuele klanten, maar misschien ook wel als 'back office' voor een kantoor dat voor bedrijfsadviesgeving heeft gekozen.

## Een stijgende omzet werkt voor menig accountantskantoor als slaapmiddel...

Een stijgende omzet en/of marge geeft (weer een beetje) lucht na een periode van - voor veel kantoren - (lichte) daling. Terecht zult u daar blij mee zijn. Tegelijk leert de ervaring dat het bij veel accountantskantoren werkt als 'slaapmiddel'. En als broertje/zusje van 'de waan van de dag'.

Een omzetstrijging zou juist een stimulans zou moeten zijn om actief aan extra concurrentiekracht en toegevoegde waarde te werken. Want geloof maar dat uiteindelijk alleen de bewust vernieuwende kantoren hun klanten structureel aan zich zullen weten te binden.

En dat 'vernieuwen' hoeft helemaal niet altijd neer te komen op wat al jaren wordt geroepen: bedrijfsadviesgeving. Ook binnen de 'traditionele' financiële dienstverlening is een prima toekomst op te bouwen. Mits er duidelijke keuzen worden gemaakt en de consequenties van die keuzen in de praktijk worden gerealiseerd. Maar weet: het moment om die keuzen te maken is nu wel aangebroken.

## De stijgende conjunctuur is een 'briesje in de rug', meer niet...

Heel begrijpelijk dat de aantrekkende conjunctuur voor u een belangrijke reden is voor een stijging van de omzet en/of marge. En natuurlijk is 'de economie' een factor om rekening mee te houden. Maar staar u, anderzijds, er niet blind op. Zie het als een 'briesje in de rug', maar meer ook niet.

Want het echte antwoord op de vraag 'hoe creëer ik de weg naar boven' zit in het hoofd van uw (potentiële) klanten. Omdat zij bepalen of u voor hen een (belangrijke) sleutel naar de toekomst of continuïteit van hun bedrijf kunt zijn. Dus is het tijd voor een volgende stap. Want de klantvraag van vandaag is (misschien wel fundamenteel) anders dan de klantvraag van morgen. En waarom dat zo zeker is? Daarvoor zijn meerdere redenen te geven:

1. De meeste MKB-ondernemers worden (volledig) opgeslokt door 'de waan van de dag'. Voorzichtige schattingen geven aan dat zeker driekwart (!) van alle MKB-ondernemers om die reden niet of onvoldoende sturen op onderscheidenheid en concurrentiekracht (iets wat u dus wel doet!). Daar moet iets veranderen!
2. Vandaag de dag - en morgen al helemaal - wordt van ondernemers meer gevraagd dan menselijkerwijs van hen mag worden verlangd. Dit betekent dat de meesten - ook al vragen zij er niet om - dringend verlegen zitten om een breed professioneel klankbord (niet op basis van cijfers, maar in de vorm van brede bedrijfsadviesgeving) dat zij kunnen vertrouwen. De vraag daarnaar gaat sterk toenemen!
3. Ondernemers gaan steeds meer de noodzaak onderkennen om structureel (minimaal een jaar) vooruit te kunnen kijken. Niet alleen op basis van de doorgetrokken jaarcijfers, maar veel breder dan dat (marktanalyse, de eigen strategie-uitrol, productontwikkeling, de eigen bedrijfscultuurontwikkeling, de opleiding van mensen en ga zo maar door). Tot dusver is er eigenlijk geen partij opgestaan die dat tegen aanvaardbare kosten kan bieden. Terwijl de meeste accountants een groot deel van de ingrediënten daarvoor al in huis hebben. Hier ligt dus een enorme kans!
4. En dus is het zaak uw advieswerk aan een nadere analyse te onderwerpen. Op basis van de vraag: is uw adviesrol in voldoende mate gekoppeld aan wat ondernemers nodig (gaan) hebben?

## Onderscheidenheid is een prima springplank richting de toekomst...

Het feit dat u onderscheidend bent, zoals u aangeeft, is om meerdere redenen een uitstekende positie. Want u houdt zich - zo blijkt- niet alleen bezig met wat uw klanten nodig hebben, u weet zich ook van uw concurrenten te onderscheiden (dus heeft u in de gaten waar die naar toe bewegen). Maar de klantvraag van vandaag is (misschien wel fundamenteel) anders dan de klantvraag van morgen. En waarom dat zo zeker is? Daarvoor zijn meerdere redenen te geven.

1. De meeste MKB-ondernemers worden (volledig) opgeslokt door 'de waan van de dag'. Voorzichtige schattingen geven aan dat zeker driekwart (!) van alle MKB-ondernemers om die reden niet of onvoldoende sturen op onderscheidenheid en concurrentiekracht (iets wat u dus wel doet!). Daar moet iets veranderen!
2. Vandaag de dag - en morgen al helemaal - wordt van ondernemers meer gevraagd dan menselijkerwijs van hen mag worden verlangd. Dit betekent dat de meesten - ook al vragen zij er niet om - dringend verlegen zitten om een breed professioneel klankbord (niet op basis van cijfers, maar in de vorm van brede bedrijfsadvisering) dat zij kunnen vertrouwen. De vraag daarnaar gaat sterk toenemen!
3. Ondernemers gaan steeds meer de noodzaak onderkennen om structureel (minimaal een jaar) vooruit te kunnen kijken. Niet alleen op basis van de doorgetrokken jaarcijfers, maar veel breder dan dat (marktanalyse, de eigen strategie-uitrol, productontwikkeling, de eigen bedrijfscultuurontwikkeling, de opleiding van mensen en ga zo maar door). Tot dusver is er eigenlijk geen partij opgestaan die dat tegen aanvaardbare kosten kan bieden. Terwijl de meeste accountants een groot deel van de ingrediënten daarvoor al in huis hebben. Hier ligt dus een enorme kans!

## Stellingname

### Het gaat om de vraag: wat is de beste toegevoegde waarde voor mijn klanten...

Door de stelling 'MKB-ondernemers willen door hun accountant op het financiële vlak worden ontzorgd en meer niet' niet te onderschrijven, is uw visie op de toekomst zonneklaar: accountants moeten meer toegevoegde waarde leveren. En daarmee slaat u de spijker op de spreekwoordelijke kop!

En toch: in discussies met accountants is het een steeds weer terugkomend issue: 'mijn klanten vragen hier helemaal niet om' of 'ik heb geen klanten voor deze vorm van dienstverlening'. Stel uzelf daarom eens de vraag: 'wat hebben MKB-ondernemers in deze tijd en in de toekomst echt nodig'? Bij 95% van alle kantoren ontstaat dan een ander beeld. Want bij vrijwel alle kantoren zou zeker eenderde van de klanten aanvullend advies of begeleiding goed kunnen gebruiken. En realiseren accountants zich in het kielzog van die vaststelling vaak ook dat - met dergelijke dienstverlening in huis - er in één klap ook veel onderscheidenheid ten opzichte van de concurrentie ontstaat.

### MKB-ondernemers moeten tot inzicht worden gebracht...

De stelling 'MKB-ondernemers hebben een accountant nodig die hen helpt hun eigen toekomst te zien, begrijpen, plannen en realiseren' appeleert aan de essentie van het ondernemerschap. Op papier zo logisch als maar kan, maar in de praktijk - zo blijkt - een voor MKB-ondernemers nauwelijks te nemen horde.

MKB-ondernemers zijn eigenzinnige en niet zelden zelfs eigenwijze mensen. En dat is maar goed ook (en waarschijnlijk een van de redenen waarom zij ondernemer zijn geworden). Hen vertellen dat zij onvoldoende 'bij de les' zijn, is dus nogal wat. Bovendien zijn MKB-ondernemers veelal kostengedreven en zitten zij niet te wachten op adviseurs die aanbieden hen - tegen betaling - te gaan helpen.

De uitdaging van de adviserende accountants zit dus vooral het vermogen om tot de ondernemer door te dringen. En daarbij is een vertrouwensrelatie gebaseerd op echt klantinzicht een noodzakelijke basis. Het gaat er dus niet om de ondernemer 'te vertellen' hoe het zit, maar de ondernemer te laten inzien hoe het zit (en dat zijn echt twee verschillende dingen...).

Een effectieve manier om dat te doen is: breng - desnoods op basis van de MKB-trendanalyses van de banken - de relevante buitenwereld van het bedrijf in kaart. En bespreek vervolgens in hoeverre de bedrijfsvoering aansluit bij die ontwikkelingen. Zo iets is in heel korte tijd te doen en realiseert - zo blijkt uit de praktijk - een niet meer te negeren inzicht waarop kan worden doorgebouwd (en ondersteund).

### 'De waan van de dag' is de grootste vijand van het MKB...

De stelling '75% van alle MKB-ondernemers stuurt onvoldoende op onderscheidend vermogen, terwijl zij concurrentiekracht keihard nodig hebben' is inderdaad een 'no brainer'. Praat erover met banken, brancheclubs of onderzoeksinstituten en zij onderschrijven het allemaal.

Maar los daarvan: wat kan een accountant hieraan doen of veranderen? In theorie heel veel, maar in de praktijk op dit moment vaak nog te weinig omdat ondernemers hun probleem niet of onvoldoende (willen) inzien. Het merendeel wordt volkomen in beslag genomen door 'de waan van de dag', dus komt het er niet van om eens secuur naar de eigen positie en toekomst te kijken.

De ironie wil dat accountants al jaren roepen dat hun toekomst zit in bredere bedrijfsadvisering. Precies het type advisering dat deze MKB-ondernemers nodig hebben. Maar in de praktijk - vaak ook door 'de waan van de dag' - krijgen accountantkantoren (immers ook MKB-ondernemers) die advisering niet 'van de kant geroeid'. Of zij blijven steken in financiële dashboards die weliswaar toegevoegde waarde leveren, maar niet het antwoord zijn op deze uitdaging.

## MKB-accountants moeten kleur bekennen: cijfermatige dienstverlener of bedrijfsadviseur...

De stelling 'De accountant is de enige ècht goed voorgesorteerde partij om de MKB'er (regelmatig) uit 'de waan van de dag' te halen' is natuurlijk een tikje pretentius. Want er zijn los van de accountantskantoren in Nederland veel adviesbureau's actief die claimen ondernemers uit 'de waan van de dag' te kunnen halen. Logisch dus dat u 'niet waar' heeft aangegeven.

En tegelijk is een aantal redenen aan te geven die de stelling onderschrijven:

1. De accountant heeft als (bijna) enige professioneel inzicht in de controlekamer (de cijfers) van een bedrijf.
2. De accountant geniet over het algemeen als enige het vertrouwen van de ondernemers en is niet zelden zelfs gewend aan gesprekken waarbij zakelijk en privé dwars door elkaar lopen.
3. De accountants geven zelf al jaren aan dat bredere bedrijfsadvisering hun vak steeds meer zal gaan domineren.
4. De accountant is vaak de enige dienstverlener van ondernemers waarmee een langjarige relatie wordt aangegaan (andere leveranciers worden bij het minste of geringste ingeruild).

U gaat er dus terecht van uit dat de stelling juist is. En dát gegeven alleen staat al voor een enorme kans. De vraag is alleen: hoe krijgt u het als accountantskantoor voor elkaar deze kans te verzilveren? Dat is nog niet zo eenvoudig, vereist het maken van scherpe keuzen en de wil om de consequenties van die keuzen ook tot in detail te realiseren. Maar mogelijk is het zéker!

## Elk accountantskantoor moet voor zichzelf een heldere keuze maken...

Met de verwerping van de stelling 'Accountants zijn geen adviseurs. Dus geldt voor hen: schoenmaker blijf bij je leest' geeft u feitelijk aan dat accountants juist wel de rol van (bedrijfs)adviseur zouden moeten spelen. En dat is een prima keuze. Al zijn er meer kansen en mogelijkheden voor MKB-accountants. Uit te splitsen in drie hoofdvarianten:

1. Kantoren met uitsluitend super-efficiënte en dito geautomatiseerde operationele financiële dienstverlening (incl. de jaarcijfers), waarbij genoeg wordt genomen met lage marges en er per kantoor veel klanten worden bediend. Dit is het 'service centre model'.
2. Kantoren volledig gericht op bedrijfsadvies en -begeleiding. Inclusief bedrijfsstrategie, rijke bedrijfsprognoses (incl. geavanceerde dashboards) en fiscale/financiële optimalisatie (inclusief financial- en estate-planning). Zij zien de operationele financiële dienstverlening als 'back office' of werken samen met een type 1 kantoor. Dit is het 'bedrijfsadvies model'.
3. Full Service kantoren, die zowel type 1 als type 2 dienstverlening omvatten. Dit zou je het 'integraal bedrijfsbegeleidingsmodel' kunnen noemen.

Elk van de drie kantoormodellen is naar de toekomst toe levensvatbaar, al vraagt elk model zijn eigen actieve klantbenadering. Voor type 1 is de adviesvaardigheid maar beperkt nodig, voor de typen 2 en 3 ligt dat natuurlijk heel anders. Belangrijk is echter: maak als kantoor in het licht van de hiervoor beschreven ontwikkelingen een duidelijke keuze. En ga daarmee actief aan de slag.



## MKB-ondernemers moeten wennen aan het verschijnsel van 'sparringpartner'...

Op de stelling 'MKB-ondernemers denken in toegevoegde waarde en zien steeds meer de noodzaak van een èchte business-sparringpartner' zijn eigenlijk meerdere antwoorden mogelijk. Juist omdat beide elementen - het toegevoegde waarde denken en de behoefte aan een èchte business-sparringpartner - op zichzelf staande ontwikkelingen zijn.

Ten aanzien van 'toegevoegde waarde' kan ronduit worden vastgesteld dat dit onder consumenten (en ondernemers zijn ook consumenten) vaste voet heeft gekregen. Niet dat mensen zich daar altijd bewust van zijn, maar zeker is - blijkt uit studies - dat mensen steeds minder naar producten kijken en meer naar wat 'iets oplevert'. En het lijkt erop dat deze beweging in het zakelijke verkeer niet anders verloopt. Dus is het voor accountantskantoren verstandig daarop te anticiperen.

De behoefte aan 'een èchte business-sparringspartner' is in het grotere bedrijfsleven al lang en breed geaccepteerd (getuige de adviseurs en consultants die daar actief zijn). Maar in het (kleinere) MKB moet men daar nog aan wennen. Sterker nog: de meeste MKB-ondernemers moeten nog tot dat inzicht worden gebracht. En ècht: niet vanwege de omzet voor adviseurs, maar omdat de kleidere MKB-ondernemers het keihard nodig hebben. Omdat er op het scherpst van de snede moet worden geconcurrereerd en 'een beetje van dit en een beetje van dat' simpelweg niet meer voldoende is. Dus heeft elke ondernemer als het ware een 'ECO-systeem' van professionele kennis en ervaring om zich heen nodig, die hij/zij kan raadplegen wanneer nodig. En is de accountant bij uitstek gepositioneerd om zo'n ECO-systeem te realiseren.

## Ondernemers willen vooruitkijken, en begrijpen dat ze daarin moeten investeren...

Het is zonder enige twijfel waar, dat de meeste ondernemers erg op de kosten letten. En al helemaal als het gaat om rekeningen van 'de accountant'. Aan de andere kant is bij veel ondernemers te zien dat zij te veel geld uitgeven aan zaken die niet of nauwelijks bijdragen (zoals onnodige marketing-acties) maar tegelijk zéér terughoudend zijn bij zaken die juist wél het verschil kunnen maken.

In de praktijk valt bovendien vaak op dat ondernemers - als onderdeel van 'de waan van de dag'- het moeilijk vinden keuzen te maken en prioriteiten te stellen. Met als gevolg dat zij structureel overbelast zijn en geen ruimte meer over hebben om 'de goede dingen goed te doen'. Hier kan een 'rijke bedrijfsprognose' ronduit het verschil maken. En de accountant helpen aan een nieuw en toekomstvast verdienmodel.

Een 'rijke' bedrijfsprognose bestaat uit vier onderdelen:

1. Het doortrekken van de laatste jaarcijfers naar een twaalfmaandsgemiddelde voor het komende jaar. Dit is met de meeste goede accountancy softwarepakketten zo goed als een 'druk op de knop', maar levert dan nog slechts een 'arme' prognose op (de toekomst als spiegel van het verleden).
2. Iedereen weet dat bij de meeste ondernemers zakelijk en privé volkomen door elkaar lopen, dat de pensioenen steeds onzekerder worden en de verkoop van het bedrijf - door veel ondernemers gezien als 'het pensioen' - ook al niet meer als gegarandeerde factor mag worden gezien. Daarom is het voor veel ondernemers aan te bevelen een financiële planning te hebben. Waarbij de uitkomsten - voor zover ze zakelijke effecten hebben - aan de prognose uit punt 1 worden toegevoegd.
3. Fiscale optimalisatie is wat menig accountantskantoor al doet, maar dan gericht op de resultaten uit het verleden en de bestaande wetgeving. Fiscale optimalisatie naar de toekomst toe - wat zijn de te verwachten effecten van fiscale wetgeving 'in de pijplijn' - zie je veel minder. Om over het toekomstig effect van sociale wetgeving - zoals de Participatiewet of de Wet Werk & Zekerheid - nog maar te zwijgen. In een 'rijke' bedrijfsprognose zijn die effecten echter wel gecapitaliseerd, vertaald naar niet-financiële KPI's of in aanwijsbare risico's ondergebracht, en naar de toekomst toe verwerkt.
4. Een bedrijf met een meerjarenstrategie, en dat zouden veel meer bedrijven moeten zijn dan nu het geval is, heeft de mogelijkheid de vastgestelde ambitie te vertalen naar jaarlijkse omzet- en margedoelstellingen, kostenontwikkelingen, investeringen en niet-financiële doelen of KPI's. In de 'rijke' bedrijfsprognose worden al deze elementen ook verwerkt, inclusief een jaarlijkse optimalisatie-check op de lopende contacten (in- en verkoop)

Op basis van deze vier elementen - en natuurlijk zijn er nog meer elementen te bedenken - ontstaat een 'rijke' bedrijfsprognose, waarmee de ondernemer in zijn/haar bedrijfsvoering minimaal een jaar vooruit kan kijken.

Collega-accountants en -fiscalisten geven desgevraagd aan dat een dergelijke prognose, als hij eenmaal is ingericht, tegen aanvaardbare jaarlijkse kosten kan worden 'verlengd'. Sterker nog: voorstanders van deze dienstverlening zien een verschuiving ontstaan van de jaarcijfers als centraal punt naar de prognose. En dát komt goed uit, daar waar ondernemers steeds minder voor de jaarcijfers willen betalen maar, als hen dat wordt gevraagd, dus wel bereid zijn te investeren in een structurele blik vooruit.

## Communicatie zonder rekening is, afhankelijk van de kantoorkeuze, een kans of een bedreiging...

De stelling 'MKB-ondernemers willen een relatie-gerichte accountant die goed communiceert, maar niet voor ieder contact een rekening stuurt' is wat Amerikanen een 'no brainer' noemen. Ondernemers willen hun accountant 'even kunnen bellen' zonder dat daar meteen een rekening aan vast zit.

Toch is het effect van deze stelling ver-rijkend. In de eerste plaats omdat nog veel accountant reactief (of zelfs terughoudend) zijn in hun communicatie, de medewerkers van kantoren (tenzij anders aangestuurd) vaak vooral mail-gericht opereren en er binnen de kantoren voordurend op wordt gehamerd 'het snijverlies' aan uren tot een minimum te beperken.

Vandaar de aanvullende (en wat rethorische) vraag: vertegenwoordigt deze stelling voor kantoren een kans of een bedreiging? Met als antwoord: beiden. Met, hoe paradoxaal ook, de ruimte voor persoonlijke communicatie als 'kans' en het hameren op snijverlies (in dit geval dan) als 'bedreiging'.

## **Einsteins waanzin-stelling roept op tot een manier van kijken...**

De stelling 'Voor veel ondernemers geldt Einsteins: 'waanzin = is altijd hetzelfde blijven doen en toch een andere uitkomst verwachten' is behoorlijk pretentief en kan door sommigen zelfs als beledigend worden ervaren. En zoals zo vaak bij beroemde citaten: de betekenis zit niet in de letterlijke tekst.

De waarde van de stelling is dus niet gelegen in de vraag of hij in relatie tot veel ondernemers klopt of niet, de waarde zit hem in het vermogen om op deze manier naar bedrijven te kijken. Want 'de waan van de dag' maakt veel slachtoffers. En het is zeker dat voor een (grote) meerderheid van alle Nederlandse MKB-ondernemers die 'waan van de dag' niet alleen hun dagelijkse bestaan bepaalt, maar ook (het ontbreken van) hun toekomst.

## **De geautomatiseerde operationele dienstverlening van accountants wordt een nieuwe commodity...**

Alle verhalen over klanten met 'schoenendozen' die gewoon niets anders willen dan de vertrouwde dienstverlening ten spijt, de werkelijkheid van vandaag en de toekomst is dat de automatisering de operationele accountancy in sneltreinvaart ontwikkelt tot een nieuwe 'commodity'. Of ondernemers actief gebruik maken van het 'altijd & overal inzicht' of niet.

Dus is het zaak om, als kantoor, na te denken over de vraag: in hoeverre en op welke manier moeten wij met onze dienstverlening uitstijgen boven die geautomatiseerde basis. En het antwoord hebben accountants eigenlijk al tien jaar geleden gegeven: advies. Maar als accountants vervolgens wordt gevraagd 'wat gaat u adviseren', dan blijft het vaak behoorlijk stil. Hetgeen betekent dat de richting wel duidelijk is, maar de invulling (nog) niet. En dus moet daar over worden nagedacht.

Aan de andere kant, al de accountants ten spijt die in koor 'advies' roepen als het over de toekomst gaat: natuurlijk is er een prima en toekomstvast verdienmodel te ontwikkelen voor kantoren die zich uitsluitend willen blijven richten op de operationele financiële dienstverlening. Deze kantoren moeten alleen rekening houden met lage marges en (dus) hoge aantallen te bedienen klanten. En misschien zijn er wel adviesgerichte kantoren die gebruik willen maken van een (onder hen naam opererend) super-efficiënt financieel service centre.

## **Of de vraag naar financiële planning er al is of niet, relevant is dit issue zeker...**

Er zijn onder accountants in de praktijk op dit punt twee vergezichten op te tekenen. De ene groep geeft aan dat ondernemers weliswaar niet vaker actief vragen om financiële planning, maar dat een beetje aandacht voor dit thema ondernemers wel steeds gemakkelijker over de streep trekt. Terwijl een andere groep accountants juist meent op te merken dat ondernemers, kostengedreven als zij zijn, niet zijn geïnteresseerd in deze nieuwe dienstverlening.

Zeker is dat de onzekerheid over pensioenen de komende jaren niet zal afnemen. Tegelijk is zeker dat menige gedroomde overname - bedoeld om in één keer de pensioenpot te vullen - gaat tegenvallen of zelfs in zijn geheel niet doorgaat.

Dus los van de vraag of ondernemers erop zitten te wachten, de uitdaging waarvoor zij staan lijkt onweerlegbaar. En daarmee is meteen ook de kans voor accountantskantoren blootgelegd. Helemaal als die financiële planning - waarbinnen ongetwijfeld ook zakelijke elementen zitten - wordt meegenomen bij de toekomstgerichte bedrijfsadviesing. Al geldt op dit moment inderdaad: ondernemers moeten proactief door accountants worden geholpen bij het inzien van de urgentie op dit vlak. Uit zichzelf gaan zij namelijk niet of nauwelijks bewegen.

## **De definitie van de verhuizing bepaalt de toekomst van de MKB-accountant...**

De stelling 'De accountant moet 'verhuizen' van geschiedschrijver naar toekomstbegeleider en van kostenpost naar toegevoegde waarde' is feitelijk gebaseerd op wat accountants zelf de laatste vijf jaar roepen. Sterker nog: veel accountants geven aan die verhuizing al te hebben gerealiseerd.

Maar klopt dat laatste ook? Dat hangt af van twee definities: die van 'toekomstbegeleider' en die van 'toegevoegde waarde'. En je kunt zelfs zeggen dat de 'lading' van deze twee begrippen ook de definitie is van het toekomstige MKB accountancy vak.

Voor deze module wordt uitgegaan van wat MKB-ondernemers nu en in de toekomst nodig (gaan) hebben (dus niet waar zij op dit moment om vragen). En dan gaat het - naast de zoveel mogelijk geautomatiseerde cijfermatige dienstverlening - om niets minder dan integrale bedrijfsbegeleiding. Inclusief het vermogen samen met ondernemers een bedrijfsstrategie op te stellen. En inclusief het opstellen en jaarlijks onderhouden van een 'rijke' bedrijfsprognose (die ondernemers in staat stelt minimaal een jaar vooruit te kijken). Plus het vermogen ondernemers inhoudelijk te begeleiden bij het realiseren van de gestelde onderneming-doelen.

En hoewel in de praktijk niet héél moeilijk om - inclusief een bijpassend verdienmodel - te realiseren, gaat het bovenstaande (veel) verder dan wat de meeste kantoren op dit moment 'op de mat' brengen. Maar hoe komt dat? Hebben de accountants die de bovengenoemde stelling als 'niet waar' betitelen volkomen gelijk (en roepen de zogenaamd vernieuwende kantoren maar wat)? Of wordt hiermee bevestigd dat ook accountantskantoren MKB-ondernemingen zijn, met dezelfde kenmerken (vaak: van binnen naar buiten kijken, 'de waan van de dag', spelen op overhouden) als de ondernemers die zie willen adviseren?

## **Voor accountants vormen de noden van de klant de belangrijkste kristallen bol...**

De stelling 'Kantoren die structureel vernieuwen, blijken ook structureel te kunnen blijven groeien' lijkt in het zicht van de vele veranderingen binnen de accountancymarkt logisch. Al moet aan de andere kant ook worden vastgesteld dat MKB-ondernemers nog niet gemakkelijk overstappen naar een andere accountant. Tegelijk laten de - door accountants vaak nog onvoldoende onderkende - noden van ondernemers zien dat het eigenlijk geen andere kant kan uitgaan.

Maar niemand heeft een 'kristallen bol'. Accountants roepen al vele jaren dat de toekomst van hun vak in bedrijfsadviesing zit, maar die profesie is nog maar in beperkte zin uitgekomen. Al moet dat laatste ook voor een belangrijk deel worden toegeschreven aan het conservatisme en het 'spelen op overhouden' van veel kantoren. In die zin hebben de vernieuwende accountants gelijk als zij zeggen: 'ondernemers vragen niet om integrale bedrijfsadviesing en -begeleiding, maar voelen diep van binnen weldegelijk dat zij die nodig hebben. Je moet er als accountant dus actief mee aan de slag gaan'.

## **De kantoororganisatie moet een bewuste reflectie zijn van de gewenste toegevoegde waarde...**

De stelling 'Qua kantoorstructuur ontstaat een splitsing: puur inhoudelijk productiegericht en daarnaast relatie- en adviesgericht' is gebaseerd op de observatie bij kantoren dat adviseurs andere mensen zijn dan mensen die zich bezighouden met de cijfermatige dienstverlening. Niet meer of minder, maar gewoon anders. Met verschillende 'sets' noodzakelijke eigenschappen aan beide kanten.

De manier van organiseren verschilt in de praktijk van kantoor tot kantoor. Sommigen hebben geïntegreerde teams, vanuit de gedachte dat de kruisbestuiving in het team de kwaliteit van de dienstverlening stimuleert. Bij andere kantoren heeft men juist 'verwerkingsstraten', waarbij de ene discipline na gedane arbeid een klant 'overgeeft' aan de andere. Dit vanuit de overtuiging dat zo een zo efficiënt mogelijk proces ontstaat, met een beperkt 'snijverlies' tot gevolg. En er zijn kantoren die teams van relatiebeheerders hebben opgezet, als inhoudelijk adviserend intermediair tussen 'de fabriek' en de klant. Maar wat is nu de beste keuze?

Er is een 'wet van Mezen en Perzen' die stelt: de bedrijfscultuur moet een directe reflectie zijn van de toegevoegde waarde die een bedrijf richting klanten wil realiseren. En dat geldt voor accountantskantoren precies zo. Dus zal een kantoor dat zich bewust wil beperken tot de financiële dienstverlening, vaak kiezen voor 'verwerkingsstraten'. En zal een kantoor dat zich als bedrijfsadviseur wil positioneren, een model kiezen dat is gericht op relatiebeheer en advisering, met de financiële dienstverlening als backoffice erachter.

Er zijn in relatie tot de bovengenoemde stelling dus verschillende antwoorden mogelijk. Al hebben alle richtingen één ding gemeen: ze moeten het resultaat zijn van een bewuste keuze. Want 'een beetje van dit en een beetje van dat' leidt in de praktijk tot onduidelijkheid voor iedereen. En dát is zéker niet de bedoeling.

## **Voor vernieuwende kantoren is de operationele financiële dienstverlening van levensbelang...**

Op zich lijkt het logisch: de voortgaande automatisering van de financiële dienstverlening maakt die tak van sport minder belangrijk, zéker als een kantoor heeft gekozen voor een toekomst als bedrijfssadviseur. Maar de werkelijkheid is precies tegenovergesteld!

Om een ondernemer breed te kunnen adviseren en begeleiden, is het juist van essentieel belang dat niet alleen de ondernemer maar ook de adviseur altijd en overall actueel inzicht heeft in de cijfers. En met actueel, wordt hier ook ècht actueel bedoeld. Zogoed als dag-bij, dus. Waarmee de operationele onderdelen van kantoren eerder belangrijker worden dan andersom. En het voor kantoren dus zaak is dat goed in de gaten te houden.

Of een andere - drastische - keuze maken: hun operationele diensten afstoten dan wel onderbrengen bij een gespecialiseerd 'service centre' dat onder de naam van het kantoor de operationele kant verzorgt.

## Het ontbreekt kantoren aan duidelijkheid over de te bewandelen weg...

De stelling 'Bij veel accountants ontbreekt het het vermogen om de juiste kantoorcultuur bij de gekozen kantoorvernieuwing te realiseren' kun je letterlijk nemen, maar ook als metafoor hanteren.

Allereerst de letterlijke kant:

In het verandermanagement bestaat een vuistregel die de veranderbereidheid van mensen weergeeft: de 20-60-20 regel. Deze regel gaat ervan uit dat - gemiddeld - in elke organisatie 20% van de werkenden kan worden betiteld als 'change agent': mensen die snappen waar het heen moet, zich daar goed bij voelen en niet kunnen wachten om het te realiseren. Daarnaast bestaat een groep van - weer gemiddeld - 60% die prima bereid is om te veranderen, maar dat niet op eigen kracht voor elkaar krijgt en dus (veel) leiding en begeleiding nodig heeft. En tenslotte is er de laatste groep van 20% die alleen maar werkt voor een salaris, zich niet interesseert voor het bedrijf en eigenlijk met rust gelaten wil worden.

De fout die bij veel veranderprocessen wordt gemaakt, is dat relatief veel energie wordt gestoken in die onderste groep medewerkers. Met als gevolg dat die geïnvesteerde energie ten koste gaat van de aandacht voor de mensen uit de 60%-groep. Waardoor als het ware een 'explosief mengsel' ontstaat: de mensen uit de 60% groep voelen zich genegeerd of in de steek gelaten, terwijl de onderste 20% groep zich actief verzet en daarbij (vaak en met succes) medestanders probeert te recrutereren uit de 60% groep. Gevolg: hoe meer energie er in het veranderingsproces wordt gestoken, hoe moeizamer het gaat. En dit verschijnsel is niet zelden te zien bij accountantskantoren die 'struggelen' met het veranderen van de kantoorcultuur.

En dan de metafoor-kant van de stelling:

De bovengenoemde wetenschap in het verandermanagement is ook een prima metafoor voor de vernieuwing van de accountancybranche. Zo'n 20% van de kantoren ziet de richting en gaat enthousiast aan de gang. Zo'n 60% wil graag mee, maar is niet in staat om dat op eigen kracht voor elkaar te krijgen en heeft (wat) hulp en begeleiding nodig. En zo'n 20% van de kantoren gooit 'de kont tegen de krib' en verkondigt luid en waar maar mogelijk dat die verhalen over kantoortransities maar onzin zijn, omdat zij in hun praktijk niets merken van veranderende klantwensen.

Het gegeven dat 80% van alle accountants de afgelopen jaren roepen dat bedrijfsadvies de toekomst van hun vak bepaalt, maar er - los van de automatisering - tegelijk weinig èchte kantoortransities hebben plaatsgevonden, laat zich verklaren uit het gescheiden blijven van de eerste 20% en de 60%. Waarbij de change agents aan de slag zijn gegaan en de 60% andere kantoren in relatieve stilte twijfelen hoe zij dit moeten aanpakken. Bij die laatstgenoemde groep is het urgentiebesef weldegelijk aanwezig, maar is de weg naar de oplossing niet duidelijk of beangstigend. Kortom: het roepen over verandering is in werkelijkheid een 'rookgordijn' voor iets anders.

## Voor accountants- en administratiekantoren zijn er kansen te over...

Door het eens te zijn met de stelling 'het sterk geautomatiseerde administratiekantoor is de AA-accountant van de toekomst', onderschrijft u waarschijnlijk ook het volgende:

- Het (prachtige) vak van AA-accountant wordt door de tijd ingehaald. Maar dat betekent niet dat er voor AA-accountants geen toekomst of kansen meer zijn. Integendeel! Zij zijn meer dan ooit nodig. Nodig om de steeds groter wordende groep van Nederlandse ondernemers te helpen hun bedrijven en bedrijfsjes minimaal 'boven water' maar liefst succesvol te maken/houden.

En dat 'helpen van ondernemers' kan op meerdere manieren natuurlijk:

1. Kantoren met uitsluitend super-efficiënte en dito geautomatiseerde operationele financiële dienstverlening (incl. de jaarcijfers), waarbij genoeg wordt genomen met lage marges en er per kantoor veel klanten worden bediend. Gekoppeld aan geavanceerde dashboards die ondernemers in staat stellen (cijfermatig) vooruit te kijken.
2. Kantoren volledig gericht op bedrijfsadvies en -begeleiding. Inclusief bedrijfsstrategie, rijke bedrijfsprognoses (incl geavanceerde dashboards) en fiscale/financiële optimalisatie (inclusief financial- en estate-planning). Met rijke bedrijfsprognoses als aanvulling op de dashboards uit 1. Met de operationele financiële dienstverlening als 'back office', verzorgd door een derde partij: operationeel service centre van het type 1.
3. Full Service kantoren, die zowel type 1 als type 2 dienstverlening omvatten en als 'schaduwondernemers voor, achter en naast de ondernemer staan (maar nooit op zijn/haar stoel).

Elk van de drie kantoormodellen is naar de toekomst toe levensvatbaar, al vraagt elk model zijn eigen actieve klantbenadering. Belangrijk is echter: maak als kantoor in het licht van de hiervoor beschreven ontwikkelingen, een duidelijke keuze.

## Adviserende accountants gaan nóg veel dichter op ondernemers opereren...

Accountants zijn soms net juristen: als het woord 'verantwoordelijk' valt, worden de oren gespits. En dat is ook niet ten onrechte. Want hoe dun de lijn is tussen betrokkenheid en verantwoordelijkheid, heeft de maatschappelijke discussie over de controlepraktijk wel aangetoond.

Voor accountants die blijven bij de klassieke financiële ondersteuning van ondernemers, zijn hier ook niet zoveel veranderingen te verwachten. Maar dat ligt anders voor kantoren die hun toekomst zien als financieel professional en bedrijfsadviseur. Want die staan nóg dichter bij de ondernemer en zijn nóg intensiever betrokken bij het nemen van cruciale besluiten dan zij in het verleden al waren.

Zij komen met de basis-houding van accountants niet meer weg. Ook al is het zo dat zij nooit óp de stoel van de ondernemer (moeten) gaan zitten (maar wel ernaast, erachter en - wanneer nodig - ervoor). Hier zullen ondernemers een mate van betrokkenheid verlangen die overeenkomt met het 'mede-verantwoordelijk voelen voor het resultaat'. Geen juridische verantwoordelijkheid dus, maar gevoelde verantwoordelijkheid. Een beetje als een huisarts zich mede-verantwoordelijk voelt voor het resultaat van de voorgeschreven behandeling.

## **Als klanten zich niet langer automatisch melden, is de noodzaak voor onderscheidenheid geboren...**

Accountantskantoren zijn ook MKB-ondernemers. En wat in de nabije toekomst voor MKB-ondernemers in het verschiet ligt, ligt ook in het verschiet van accountantskantoren.

Als accountantskantoren geloofwaardige financiële dienstverleners of bedrijfsadviseurs van MKB-ondernemers willen blijven, dan geldt ook hier dat onderscheidenheid en commerciële positionering essentiële elementen zijn. Net als bij de klanten. Want de prospects bellen (op uitzonderingen na) niet meer automatisch aan, maar moeten worden gescout en binnengehaald.

Bovendien: de accountant van de toekomst gaat een belangrijke rol (moeten) spelen bij het vernieuwen van het MKB-bedrijfsleven. Zowel aan de kant van het inzicht en het vermogen om (cijfermatig) vooruit te kunnen kijken. Maar ook op het gebied van het Nederlands ondernemerschap an sich. Omdat de kwaliteit van dat ondernemerschap - met zowat het hoogste percentage ondernemers ter wereld - ronduit te wensen overlaat. Maar de 'sense of urgency' binnen het MKB nog maar in geringe mate is doorgedrongen.

Dit betekent dat kantoren zich moeten profileren. En de juiste overtuigingskracht in huis moeten hebben. Om over de juiste kennis en kunde maar te zwijgen. Afhankelijk natuurlijk van de rol en toegevoegde waarden die worden gekozen.

## **Accountancy studenten moeten niet andere dingen leren, ze moeten méér dingen leren...**

Het is, ondanks de stelling 'De huidige opleidingen bereiden (assistent-) accountants voor op een rol van gisteren' te gemakkelijk om te beweren dat het niveau van het Nederlandse accountancy-onderwijs aan de povere kant is. En de reden daarvoor is simpel: het gaat er niet om dat studenten tijdens hun studie totaal andere dingen moeten leren, het gaat er om dat accountancy-studenten méér dingen moeten leren.

Voor accountants geldt net als bij ieder ander vak, dat je het in de praktijk pas echt leert. Het onderwijs de schuld geven van onvoldoende aansluiting op de praktijk is dus, op zijn zachtst gezegd, overdreven. En het is van alle tijden dat 'de praktijk' klaagt over hoe de studenten worden afgeleverd.

Bovendien: aspirant-accountants die zich meer aangetrokken voelen tot het klassieke vak, hoeven zich niet per sé zorgen te maken. Want minimaal een deel van de kantoren zal zich ook in de toekomst tot die dienstverlening (blijven) beperken. Maar dit betekent niet dat er niets aan de hand is.

Want de overgrote meerderheid van accountants roept al jaren dat bedrijfsadvies de motor is van hun toekomst. En 'op die fiets' ligt het qua opleiding anders. Want dan is het nodig voor aankomend accountants, behalve het curriculum in relatie tot het klassieke en financieel gedreven vak, óók een gerichte bedrijfskundige opleiding te verzorgen. Inclusief praktische cursussen algemene ontwikkeling, verbindend denken, analyse- en adviesvaardigheid. Studenten leren actief om te gaan met wat ervaren adviseurs al lang weten: cijfers vertellen hooguit de helft van een bedrijfsverhaal. Dán krijgen wij assistent-accountants op de markt die het financiële en het niet-financiële - de 'harde' en de 'zachte' kant - met elkaar weten te verbinden. En dan ook nog eens in staat zijn dat in de vorm van advies of begeleiding aan te bieden aan ondernemers.



## De opleidingen gaan zich steeds meer richten op de vernieuwende kantoren...

Of de stelling 'De beste mensen zoeken steeds meer naar de meest onderscheidende/vernieuwende kantoren' vandaag de dag al helemaal waar is, is voor de betekenis ervan eigenlijk irrelevant. Het gaat erom dat accountantskantoren beseffen dat deze stelling uiteindelijk een 'self fulfilling prophecy' wordt.

Zeker als, hetgeen mag worden aangenomen, steeds meer opleidingen gaan verbreden en assistent-accountants gaan afleveren die naast het traditionele vak ook zijn opgeleid om actief te zijn als bedrijfsadviseur. Of mensen gaat klaarmaken om te opereren in een ultra-efficiënte en geautomatiseerde financiële omgeving, als fundament voor meer toegevoegde waarde richting de MKB-klienten.

Uiteindelijk zijn jonge assistent-accountants niet anders dan andere op de markt komende professionals. Zij hebben vertrouwen in hun eigen mogelijkheden en zoeken een plek waar de sticker 'persoonlijk perspectief' op kan worden geplakt. En professionele recruiters zien nu al dat 'de goeie mensen' heel bewust zoeken naar kantoren met uitstraling, vernieuwingsdrang en ontwikkelingskracht. Die dimensie op de - nu toch al gespannen - arbeidsmarkt zal alleen maar gaan groeien. En het is het aan de kantoren om te bepalen hoe zij daarmee omgaan.

## Er gaat een samensmelting plaatsvinden tussen klassieke AA-accountants en administratiekantoren...

Wij leven in zeer veranderlijke tijden, dus kun je van vrijwel elke branche beweren dat die over vijf tot acht jaar (fundamenteel) zal zijn veranderd. In die zin is de stelling 'Over 5 tot 8 jaar is het traditionele accountantskantoor (anno 2015) vrijwel volledig verdwenen' gemakkelijk te onderschrijven. Aan de andere kant is het héél waarschijnlijk dat er tegen die tijd nog steeds (veel) kantoren actief zijn die - los van de automatisering - qua dienstverlening dicht in de buurt komen van het traditionele accountantskantoor van nu.

Het is alleen de vraag of dat kantoor dan nog een accountantskantoor heet te zijn. En wel om twee redenen.

1. De eerste is (misschien wat) triviaal van aard: veel accountants voeren hun titel alleen nog vanwege het publieke imago, en hangen er dus niet zo heel erg aan (plus: zien de regelgeving als belemmering bij de ondersteuning van klanten).
2. De tweede reden is dat in de toekomst waarschijnlijk een samensmelting zal plaatsvinden tussen de traditionele accountantskantoren en de puur operationele administratiekantoren. De adviesgerichte kantoren gaan zich apart daarvan positioneren, waarbij een deel de operationele dienstverlening als backoffice in huis zal willen hebben en anderen een SLA sluiten met zo'n (samengesmolten) operationeel kantoor.

Hier en daar zie je grotere kantoren de geautomatiseerde operationele kant van het werk ook al in aparte organisaties onderbrengen. Al is dat laatste dan meestal niet gebaseerd op vernieuwingsdrift, maar uit defensief oogpunt (beschermen van de accountancy-omzet) gedaan.

## Sterkte/Zwakte

### De sterkten 'betrouwbaar & kwaliteit' zijn hygiënefactoren...

Kijk naar tien willekeurige internetsites van accountantskantoren, en u zult in zeker acht van de tien gevallen de woorden 'Betrouwbaar & kwaliteit' als beweerde sterkten tegenkomen. En toegegeven: deze elementen zijn van essentieel belang. Maar er is meer mee aan de hand.

Het zijn in de ogen van klanten namelijk geen onderscheidende elementen, maar zogeheten hygiënefactoren. Kortom: ze worden geacht er als vanzelfsprekend te zijn. Dus heeft een kantoor zonder deze sterkten simpelweg geen bestaansrecht, maar levert het wél aanwezig zijn qua onderscheidenheid geen extra punten op.

Daarnaast is er de psychologie van mensen. Stel u krijgt een verkoper aan de deur, die u (ongevraagd) vertelt dat hij 'betrouwbaar is' en bovendien uitsluitend 'kwaliteit' levert. Wat gebeurt er dan in uw hoofd? Inderdaad: 90% van alle mensen heeft meteen de neiging die 'betrouwbaarheid' en 'kwaliteit' met een korreltje zout te nemen. Kijk nu weer eens naar de eerder aangehaalde websites van accountantskantoren. Grappig hè (of eigenlijk natuurlijk niet), u ziet in veel gevallen de net aangehaalde 'verkoper' als het ware van het beeldscherm spatten.

### 'Relatie & value for money' vormen de sleutel naar een toekomstvast kantoor en verdienmodel...

Het lijkt voor vrijwel elk bedrijf een 'no brainer': relatie & 'value for money' als sterkten van het bedrijf (of in dit geval: kantoor). En het interessante is dat achter deze twee elementen - mits bewust ontwikkeld - nóg twee cruciale onderscheidende sterkten schuil gaan: het kennen van de klant en het uitgaan van wat nodig is (dus niet: waarom wordt gevraagd).

De praktijk wijst echter uit dat bij veel MKB-bedrijven en ondernemers dat laatste opvallend weinig is ontwikkeld. En voor accountants geldt precies hetzelfde. Terwijl het voor de laatstgenoemde groep toch de sleutel is naar een toekomstvast kantoor en verdienmodel. En de reden daarvoor? Omdat de (hardnekkige) neiging bestaat de factoren relatie & 'value for money' van binnen naar buiten te definiëren, in plaats van andersom (van buiten naar binnen). Met als gevolg dat men zichzelf het zicht ontnemt op waar het ècht om gaat.

### De passende vernieuwing straalt accountants letterlijk in het gezicht...

Vernieuwing & onderscheidenheid zijn prachtig en geheel passend in deze tijd. Heel goed dus om daar de nadruk op te leggen. In de wetenschap dat deze beweging nooit 'af' is en er voortdurend naar nieuwe vormen van toegevoegde waarde moet worden gezocht.

En maak daarbij niet de fout door alleen te kijken naar waar klanten om vragen. Steve Jobs (Apple) zei ooit: 'Als ik ontwikkel waar mijn klanten om vragen... tegen de tijd van ik het kan leveren, willen ze iets anders'. Henri Ford hield zijn gehoor aan het begin van de vorige eeuw voor: 'als ik mijn prospects had gevraagd wat zij wilden, hadden zij allemaal om een sneller paard gevraagd'. En Elon Muks (Tesla) zei nog onlangs tegen ondernemers: 'Als je iets ziet ontstaan, ben je al te laat'.

Overmorgen vertelt u wat u vandaag aan morgen moet doen. En dat 'overmorgen' is véél minder moeilijk in beeld te krijgen dan doorgaans wordt gedacht. Zéker in relatie tot de accountancy branche. Want daar straalt het de kantoren letterlijk in het gezicht.

## **Een commerciële positionering volgens de juiste aanvliegroute beperkt vaak de kosten...**

Vroeger ging bij de meeste kantoren regelmatig de deurbel en meldde zich een nieuwe klant. Maar dat verschijnsel is - op uitzonderingen na - tegenwoordig wel verdwenen. Er moet om nieuwe klanten worden gevochten en daarnaast worden gestreden om bestaande klanten te behouden.

Maar commercieel positioneren is - in tegenstelling tot wat menig 'bureau' u wilt doen geloven - niet primair een kwestie van marketing, maar de uitkomst van een hele serie beantwoorde vragen. Te beginnen met: wat voor kantoor wilt u zijn? Een ultra-efficiënte financiële dienstverlener? Of juist een kantoor dat bekend wil staan om zijn uitstekende bedrijfsadvies. Beide keuzen zijn heel valide, maar vragen om een totaal verschillende commerciële uitstraling en interne cultuur.

Bovendien: uzelf in commerciële zin goed positioneren is echt véél goedkoper als u precies weet waar u met uw kantoor naar toe wilt. Want net als bij veel MKB-ondernemers wordt nog veel te veel geld uitgegeven aan marketing-activiteiten die weinig of niets opleveren. Terwijl te weinig wordt geïnvesteerd in zaken die naar de toekomst toe het verschil maken. Accountants- en administratiekantoren zijn bovendien conservatieve organisaties met de neiging 'te spelen op overhouden'. Terwijl uitgerekend dat laatste - zelfs bij een stijgende omzet zoals op dit moment bij menig kantoor - in veel gevallen de gevaarlijkste strategie is.

## **Met de keuze voor bedrijfsadvies ben je er als kantoor nog (lang) niet...**

Het is zonder enige twijfel dat de toekomst van het accountancy vak zit in de combinatie van financiële expertise en breed bedrijfsadvies. Uw conclusie dat bedrijfsadvies en de begeleiding van ondernemers een belangrijke kans is, is dus volkomen juist.

Maar de ervaring leert dat je er als kantoor met die vaststelling nog (lang) niet bent. Want hoever wilt u met die advisering en begeleiding gaan? Bovendien: MKB-ondernemers vragen in meerderheid (nog) niet actief om dit soort ondersteuning (maar hebben het wel keihard nodig). Dus is het belangrijk te weten hoe je als kantoor de klanten/prospects gaat overtuigen.

Op beide vlakken zijn er meerdere wegen die naar Rome leiden. En dus zijn er belangrijke keuzen te maken. Bovendien is het lang niet altijd noodzakelijk om als kantoor alle vormen van ondersteuning zelf in huis te hebben. De adviesmodules van ImProvic zijn daarvan een voorbeeld. Maar er is nog veel meer mogelijk. Zonder dat grootschalig hoeft te worden geïnvesteerd of teveel van het verdienmodel moet worden geofferd.

## **Een abonnements-structuur heeft meer mogelijkheden dan je zou denken...**

Menig kantoor heeft inmiddels ervaring met abonnementen voor hun dienstverlening. En klanten lijken er blij mee te zijn. De meeste kantoren met abonnementen hebben daarnaast incidentieel aanvullende en specialistische dienstverlening buiten de abonnementen gehouden, om te voorkomen dat de abonnementen een soort leegloop-model wordt.

Maar je kunt er ook voor kiezen om de bedrijfsadvisering en begeleiding in het abonnement te stoppen. Sterker nog: er is in Nederland al een kantoor actief dat - vanuit een langetermijn relatie filosofie - een compleet bedrijfsstrategie-traject (ten bedrage van zo'n € 3500,-) voorfinanciert en de kosten uitsmeert over drie jaar. En dat zónder contract, omdat het kantoor zegt: als jij tussentijds weg wilt bij ons, gaan wij ervan uit dat wij onvoldoende toegevoegde waarde hebben geleverd.

Menig kantoor zal het bovenstaande als een onaanvaardbaar risico bestempelen, maar zeker is dat deze systematiek helpt bij het overtuigen van ondernemers dat zij een dergelijk traject (plus de advisering en begeleiding die daar bij hoort) nodig hebben. En de grap is: er is bij dat kantoor nog geen klant-met-deze-dienstverlening tussentijds vertrokken.

## **Echte concurrentiekracht van kantoren is (veel) meer dan marketing & sales...**

Vroeger ging bij de meeste kantoren regelmatig de deurbel en meldde zich een nieuwe klant. Maar dat verschijnsel is - op uitzonderingen na - tegenwoordig wel verdwenen. Er moet om nieuwe klanten worden gevochten en daarnaast worden gestreden om bestaande klanten te behouden.

Maar commercieel positioneren is - in tegenstelling tot wat menig 'bureau' u wilt doen geloven - niet primair een kwestie van marketing, maar de uitkomst van een hele serie beantwoorde vragen. Te beginnen met: wat voor kantoor wilt u zijn? Een ultra-efficiënte financiële dienstverlener? Of juist een kantoor dat bekend wil staan om zijn uitstekende bedrijfsadvies. Beide keuzen zijn heel valide, maar vragen om een totaal verschillende commerciële uitstraling en cultuur.

Bovendien: uzelf in commerciële zin goed positioneren is echt véél goedkoper als u precies weet waar u met uw kantoor naar toe wilt. Want net als bij veel MKB-ondernemers wordt nog veel te veel geld uitgegeven aan marketing-activiteiten die weinig of niets opleveren.

## **De digitalisering van de cijfermatige dienstverlening is de commodity van de komende jaren...**

De door u aangegeven kans (de automatisering van de financiële dienstverlening) is niet alleen verbonden aan efficiëntie en kostenbewustzijn aan de kant van het kantoor, zij behoren ook de middelen te zijn die leiden tot 'altijd en overal inzicht in waar ik sta' aan de kant van klanten. En voor u zullen beide overwegingen gelden. Prima!

Hou er alleen rekening mee dat de automatisering van de financiële dienstverlening steeds meer een prijsgevoelige 'comodity' wordt. En de rol van dashboards wordt vergelijkbaar met de rol van Windows als bedieningsschil over het oorspronkelijke DOS. Bovendien beiden voedingsmiddelen voor de perceptie (van ondernemers) dat het (klassieke) werk van accountants 'een druk op de knop' is geworden.

Een onderscheidende positie als accountantskantoor vereist daarom aanvullende keuzen. Bijvoorbeeld door de bovengenoemde perceptie bewust te omarmen en daaromheen een verdienmodel te bouwen. Of door het dashboard te verbreden naar fiscale en non-financiële parameters (vertaald uit de bedrijfsstrategie) als basis voor advisering en (intensieve) begeleiding.

## **Het prijsgevecht is geen bedreiging, maar een (dringende) aansporing om keuzen te maken...**

MKB-ondernemers verzuchten in gesprekken over de toekomst van hun bedrijf vaak: 'het gaat tegenwoordig alleen nog maar om prijs'. En hoewel dat gevoel legitiem is, kun je - minimaal voor een (belangrijk) deel - ook stellen dat ondernemers die situatie over zichzelf hebben afgeroepen.

Want (vaak) zonder het te beseffen hebben zij zó weinig gedaan aan de onderscheidenheid van hun bedrijf of product/dienst/toegevoegde waarde, dat er qua concurrentiekracht weinig of niets anders is overgebleven dan de prijs.

Bij accountantskantoren speelt dit issue op twee manieren.

1. De voortgaande automatisering zorgt ervoor dat klanten steeds minder willen betalen voor de 'klassieke' operationele dienstverlening.
2. Accountants zijn van huis uit conservatieve professionals die in de praktijk - net als de meeste andere MKB-ondernemers - te weinig bezig zijn met onderscheidenheid in hun dienstverlening.

De combinatie van deze twee punten vormt qua prijsgevoeligheid een 'gevaarlijk' cocktail. Maar is anderzijds ook weer betrekkelijk gemakkelijk te neutraliseren. Vanwege de vele kansen op onderscheidenheid die accountants in het gezicht staren. Maar dan moeten kantoren wel keuzen gaan maken en de consequenties van die keuzen realiseren. Het (dreigende) prijsgevecht moet dus niet als een bedreiging worden gezien, maar als een (dingende) aansporing.

## Richting

### Ook accountants met een hart voor de 'klassieke' dienstverlening zullen een keuze moeten maken...

Met uw hart voor advisering & begeleiding in combinatie met de klassieke dienstverlening sluit uw ambitie naadloos aan bij wat MKB-ondernemers nodig hebben en in de toekomst steeds meer nodig gaan hebben. Maar dit betekent tegelijk dat u op zeker vier fronten een uitdaging heeft:

1. Het werkdomein van uw kantoor gaat zich uitstrekken tot buiten het financiële. Waarvoor niet alleen breed & veelzijdig inzicht noodzakelijk is, maar naast goed kunnen luisteren ook overtuigingskracht en adviesvaardigheid essentiële vaardigheden zijn. Van u en uw mensen.
2. De toekomst wordt uw enige kompas (het verleden is weinig meer dan 'water onder de brug'). Maar hoe gaat u ervoor zorgen dat uw klanten ook écht (zeg een jaar) vooruit kunnen kijken?
3. Uw klanten vragen nog niet actief om deze vormen van intensieve ondersteuning. Dus is het zaak hen van de noodzaak en de urgentie te overtuigen. Niet door hen dat te vertellen, maar door hen dat te laten inzien.
4. Onontbeerlijk voor een goede bedrijfsadviseur is dat de cijfers van de klant altijd bij zijn en altijd voor 100% kunnen worden vertrouwd. Dit kun je gerust de paradox van de adviserende accountant noemen; zonder dit is goede advisering namelijk zo goed als onmogelijk.

### Uw hart volgen is gemakkelijk en moeilijk tegelijk...

Er zijn verschillende manieren om zo'n gevoelde 'match' tussen wat klanten willen en waar qua dienstverlening uw hart ligt uit te werken. De gemakkelijkste is de twee 'lijstjes' naast elkaar te leggen en vervolgens verbindingen te formuleren. Maar het is waarschijnlijk dat u vervolgens tegen zaken aanloopt die veel minder simpel liggen.

Zoals: heb ik er wel het personeel voor, kan ik die gedroomde dienstverlening wel waarmaken, krijg ik het wel ondergebracht in een werkend verdienmodel? En dan is het belangrijk dat u dit vraagstuk niet in uw eentje van een antwoord voorziet. Dus is het sowieso zaak uw mede-managementleden of -partners hier actief bij te betrekken. Met daaraan gekoppeld een advies: structureer die discussie, want anders is de kans op verzanden in operationele discussies groot.

Wat u ook kunt doen is gebruik maken van professionele expertise op dit gebied. Er zijn meerdere vrijgevestigde adviseurs die u op dit vlak graag van dienst zijn en verder helpen. Ook de vakexpert achter deze module heeft die expertise beschikbaar. Met de ervaring om in heel korte tijd een complete gedetailleerde routekaart te creëren, inclusief vertrekpunt (de klanten) en de aankomst (het kantoor) volledig in beeld.

## Voor het realiseren van een kantoorvisie is de 'menselijke factor' van bepalend belang...

Over de (toekomstige) medewerkers van accountantskantoren is een heleboel te vertellen. En al helemaal tegen de achtergrond van de keuzen waar accountants voor staan. Niet alleen in de vorm van 'afscheid nemen' omdat door de automatisering minder mensen nodig zijn (of het aannemen van mensen vanwege een aantrekkende omzet), maar vooral in relatie tot de toegevoegde waarden die kantoren richting hun klanten moeten kunnen bieden. Met andere woorden: het realiseren van een kantoorvisie staat of valt met het op de juiste manier adresseren van de 'menselijke factor' binnen het kantoor. Al is dit issue in dit verband natuurlijk onmogelijk afdoende 'te behandelen'.

Maar toch een paar punten.

1. De kennis. Ook in een (zeer) hoog geautomatiseerde operationele accountancy omgeving is professionele kennis van het financiële handwerk onontbeerlijk. En het spreekt natuurlijk vanzelf dat medewerkers die worden ingezet bij het adviseren en begeleiden van MKB-ondernemers, daar qua (bedrijfskundige) kennis het juiste niveau voor moeten hebben.
2. Het denkniveau: dat komt stevast op een HBO-niveau te liggen. Niet alleen vanwege de toenemende complexiteit en snelheid, maar ook vanwege de toenemende individuele verantwoordelijkheid (bijvoorbeeld: communicatie, inlevingsvermogen, proactief handelen, oplossingsgerichtheid etc.) waar medewerkers mee om moeten kunnen gaan.
3. De ervaring. Ervaring is altijd een belangrijke factor, maar ook een klassiek kip-ei probleem. Misschien wat minder binnen de operationele financiële dienstverlening, maar zéker bij zaken als advisering en begeleiding. Kijkend naar de (toekomstige) noden van MKB-ondernemers, dan hebben zij een invoelend en breed georiënteerd klankbord nodig en geen wandelende boekenwijsheid zonder levenservaring. Prima om jonge mensen in te zetten, maar zorg er als kantoor voor dat zij door een ervaren bedrijfsadviseur worden gecoacht, begeleid en ontwikkeld.
4. Houding & gedrag: Hier ligt het moeilijker, want er is nauwelijks een algemeen recept te geven; de minimum-eisen rondom deze factoren worden immers in hoge mate 'ingekleurd' door de strategische keuze van het kantoor. En de algemene stelling dat medewerkers qua houding & gedrag de kantoorvisie letterlijk en figuurlijk moeten 'leven' klopt wel, maar brengt accountants ook niet heel veel verder. Maar pas op: houding & gedrag worden bij bedrijfsontwikkelingsprocessen schromelijk onderschat.
5. Het leiderschap: Nog zo'n onderschat thema. Management gaat uit van 'zenden & besturen', terwijl leiderschap uitgaat van 'inspireren & meenemen'. En juist dat laatste hebben accountants nodig om hun kantoor - met welk kantoorstrategie dan ook - te realiseren. Want met 'inspireren & meenemen' kun je verrassend veel (meer) uit de bestaande mensen halen en ook verrassend snelle resultaten boeken.

## De schoorsteen moet blijven roken...

Binnen de accountancy branche is iedereen het - en terecht! - over één uitgangspunt eens: de schoorsteen moet (blijven) roken. Dus blijft er een cruciale vraag over: hoe ziet een toekomstvast verdienmodel van een accountantskantoor er dan uit?

Op die vraag is in dit kader geen afdoende antwoord te geven. Simpelweg omdat er teveel (persoonlijke) keuze-variabelen in het spel zijn. Al hebben de experts van ImProvic wel gemeend hier een bescheiden handreiking te moeten doen. Door een verregaande kantoortransitie tot in detail uit te werken en in kaart te brengen. Als u dat wilt, sturen wij u die met alle plezier toe.

Van essentieel belang is alleen wel dat uw nieuwe verdienmodel 'van buiten naar binnen' wordt opgebouwd. Want menig kantoor heeft ook vandaag de dag nog steeds de neiging dat andersom te doen. Met alle gevolgen van dien.

## Ter afsluiting

### De professional

Als imProvic hebben wij het genoeg u dit rapport te mogen aanbieden. Binnen deze dienstverlening valt ook een vrijblijvend advies van een van de professionals waar wij mee samenwerken. Deze professionals komen graag bij u langs voor een toelichting op dit rapport.

### Gemak

Indien u gebruik wilt maken van een professional dan kunt u dit bij ons aangeven. Wij zorgen ervoor dat er met u contact wordt opgenomen. Wilt u gebruik maken van een van onze andere diensten dan horen we dat natuurlijk ook graag. We geven u graag verdere toelichting

## Disclaimer

### Advies

Het advies is tot stand gebracht in samenwerking met iv-V Online© die official partner is van imProvic.

Het advies is met zorg samengesteld. Het geeft richting om te verbeteren maar het blijft altijd de eigen verantwoordelijkheid van de ondernemer, u in dit geval, om het advies wel of niet op te volgen. U dient zelf voldoende onderzoek te doen over de juistheid van het advies. Er kan dan ook geen enkele verantwoordelijkheid genomen worden over dit adviesrapport.

U kunt de risico's beperken door gebruik te maken van het aangeboden vrijblijvende advies van specialisten. Zij zullen u het advies verder toelichten zodat u de eventuele risico's kan bepalen c.q. beperken. Ook de producent van deze online bedrijfsscan kan geen verantwoordelijkheid nemen voor de juistheid en het wel of niet opvolgen van het gegeven advies.

Voorwaarden van imProvic zijn te vinden op de website [www.improvic.eu](http://www.improvic.eu).