

Benchmark Accountancy

Stuur op kantoorrendement, niet op omzet!

Marcel Maassen en Arjen Schutte

Spectaculaire groeicijfers gaat de accountancybranche niet halen. Rendementen staan onder druk. Dat betekent dat sturen op efficiency voor kantoren steeds belangrijker wordt. Lucht uit de organisatie, streamlijning van processen en keuzes maken waar een kantoor in wil uitblinken zijn dan de antwoorden. Dat is echter makkelijker gezegd dan gedaan, vooral wanneer de markt tegenzit.

Het jaar 2012 is voor de accountancy niet het beste en fijnste jaar uit de geschiedenis. Als belangrijkste resultaat zien we de rendementen vóór vennoten-beloning gemiddeld met forse percentages dalen. De ontwikkeling in de afgelopen jaren geeft het volgende beeld:

- 2009: 33,7%
- 2010: 36,0%
- 2011: 31,3%
- 2012: 26,5%

Dit sluit aan bij de geluiden die we het afgelopen jaar van kantooरेigenaren hebben gehoord. Niet alleen in het MKB is 2012 financieel een slecht jaar geweest, bij de kantoren horen we dezelfde geluiden. De huidige laagconjunctuur heeft een impact op de branche. Klanten worden kritischer in het uitbesteden van werk en betalen niet zomaar alle bestede uren. De lagere rendementen worden dan ook grotendeels veroorzaakt door een lagere omzet dan begroot, met gelijkblijvende kosten. Het kengetal om op te gaan sturen is dan ook het kantoorrendement en niet meer de omzet.

2013 en de middellange termijn

Voor het jaar 2013 verwachten kantoren onder de streep wat positiever uit te komen. Dat ligt niet aan de omzet, die blijft namelijk gelijk. Het zijn de medewerkerskosten waar men op bespaart. Daar waar mogelijk is personeel niet meer vervangen, denk aan medewerkers die ontslag genomen hebben, mensen met tijde-

lijke contacten en mensen die met pensioen zijn gegaan. Ook is het niet meer vanzelfsprekend dat vennoten zomaar worden vervangen. Voor de langere termijn verwachten kantoren een lage economische groei. Kantoren houden zich hierbij redelijk op de vlakte (letterlijk en figuurlijk) met in absolute zin nagenoeg gelijke omzetcijfers. Wij denken dat dit deels wishful thinking is. Gecorrigeerd voor inflatie is dat dus krimp. Economen voorspellen dat onze groei in de komende jaren rond de 1 à 1,5% zal liggen. Autonome groei van de omzet zal in de accountancy moeilijk zijn en zeker niet het algemene beeld bij kantoren. Daarnaast speelt de structurele invloed van digitalisering op de processen een grote rol. Er zijn op termijn minder handjes nodig om hetzelfde werk te doen. Het effect op de kantoren is dan dat men steviger met de interne organisatie aan de slag zal moeten gaan. En dat behelst meer dan het inkrimpen door middel van natuurlijk verloop. 'Lucht' (inefficiency) in de organisatie is daarbij een van de belangrijkste aandachtspunten. Uit de praktijk blijkt dat er bijvoorbeeld in het samenstelproces nog een forse hoeveelheid lucht zit. Veelgehoorde door accountants genoemde percentages liggen rond 30%. Op de langere termijn betekent het dat een gedeelte van het huidige werk wegvalt. Accountantskantoren staan voor een uitdaging. Hierna lichten we drie kenmerken van succesvolle kantoren toe, met een voorbeeld dat zich in de praktijk heeft bewezen.

Wat werkt niet?

Opteren voor adviesomzet om extra omzet te genereren is voor het overgrote deel van de kantoren geen optie. Het wordt al jaren geroepen dat adviesomzet de oplossing is voor de krimpende markt. Uit het Benchmarkonderzoek blijkt nog steeds geen substantiële verschuiving van commodity-omzet naar adviesomzet. Voor de meeste kantoren is het niet mogelijk om de transformatie naar een adviesorganisatie te maken, omdat ze noch de klanten, noch de expertise, noch de branchekennis in huis hebben om een significante adviesomzet te kunnen genereren.

Voorbeeld ABAB

ABAB werkt al sinds een aantal jaren met een model van relatiebeheerders die klantvragen naar de juiste man/vrouw moeten leiden. Adviesvragen gaan naar de betreffende adviseur. ABAB wist in 2012 zijn adviesomzet met € 0,5 miljoen te verhogen naar 4,4 miljoen op een totaalomzet van € 57 miljoen.¹ Ook al heeft ABAB 10.000 klanten, adviesomzet genereren is voor een groot kantoor een forse inspanning (zij het niet onmogelijk). Een klein kantoor heeft noch de brede klantenbasis, noch de specialismen in huis. Dat kleinere kantoren allemaal advieskantoor gaan worden is een utopie.

Wat werkt wel?

1. Up-to-date informatie en zekerheid verstrekken

Kantoren zullen in de toekomst geen historische informatie, maar up-to-date informatie gaan verstrekken. De controllersfunctie naast de klant inclusief alle dashboardtoeters en bellen die daarbij horen.

2. Inkrimpen capaciteit

Inkrimpen is een optie bij een gelijk aanbod van de huidige diensten. Door beter management, analyse, beschrijving, aanpassen van werkprocessen en digitalisering ontstaat er minder lucht in de organisatie en structureel minder behoefte aan handwerk. Dezelfde hoeveelheid klanten kan door minder medewerkers worden bediend. Het effect is dat de omzet per fte stijgt en de kostprijs van bijvoorbeeld de jaarrekeningproductie daalt. Hierdoor ontstaat een concurrentievoordeel op collegakantoren die op de oude manier blijven werken.

Voorbeeld Alfa

Alfa heeft de krimpstrategie gevolgd. Alfa is een MKB-/agrokantoor uit de top 30. Jarenlang stond Alfa onderaan de lijst omzet per fte. De laatste jaren heeft Alfa een inhaalslag gemaakt, door onder andere beter te gaan managen. In het samenstelproces is de doorlooptijd (vanaf 'aanvang werkzaamheden' tot 'bespreking met de klant') van 66 dagen teruggebracht tot 20. Beter managen van het samenstelproces en beter leidinggeven aan de medewerkers zijn de middelen die hiervoor mede zijn ingezet. Het effect laat zich raden; in 2012 is ten opzichte van 2011 dezelfde omzet gerealiseerd met 8,5% minder fte. Wanneer we de top 30 over 2012 analyseren zien we dat bij veel kantoren het aantal fte's is afgenomen en vaak ook de omzet. De omzetten per fte zijn echter vrijwel allemaal gestegen. Een belangrijke trend.

3. Klanten/omzet erbij

Deze optie is het meest aantrekkelijk, echter: richting de nabije toekomst voor een meerderheid van de kantoren niet realiseerbaar in de huidige economische situatie. Wat kenmerkt kantoren die wel groei kunnen realiseren? Er zijn een paar kenmerken: specialisatie, klantgerichtheid of branchevreemde activiteiten ontwikkelen.

Specialisatie

Pak een willekeurige website van een accountantskantoor en de kans is groot dat je leest: 'gespecialiseerd in het MKB' (en ook particulieren, stichtingen en verenigingen kunnen bij ons terecht). Dat kun je geen specialisatie noemen. Een aantal kantoren is gespecialiseerd in een bran-

che en zij weten daar ook veel van. Deze kantoren hoeven zich bij nieuwe klanten niet te introduceren als specialist, dat heeft de doorverwijzer al gedaan. Kennis over de branche betekent ook dat er meer toegevoegde waarde kan worden geleverd. Niet de accountancyproducten jaarrekening en aangifte staan centraal, maar het coachen en begeleiden van de klant met zijn onderneming.

Voorbeeld Flow

Voorbeeld van een gespecialiseerd kantoor is Flow. Flow accountants (9 medewerkers) heeft een specialisatie in de bloemendetailhandel (ca. 250 bloemenwinkels, ca. 80% van de omzet). Flow werkt op basis van prijsafspraken, heeft elke maand contact met de klanten en gaat elk kwartaal langs om de actuele zaken door te spreken. Vanwege de kennis van de branche ligt de focus niet op het bespreken van de jaarrekening, maar op diepgaandere vraagstukken als toekomstige winkelvormen, vestigingsplekken en begeleiding bij kredietaanvragen. De klantcijfers zijn up-to-date. Het kantoor groeit dan ook nog steeds en er ligt nog een hele markt open voor dit kantoor.

Klantgerichtheid

Denken vanuit de klant is in de accountancy geen gemeengoed. Toch is een kenmerk van een goedlopend kantoor: veel aandacht aan klanten besteden en veel met klanten (en potentiële klanten) communiceren. Deze kantoren bouwen aan een relatie die niet sec gebaseerd is op werk dat op een wettelijke basis steunt – fiscale aangiftes, deponering jaarrekening en dergelijke, maar veeleer op de relatie tussen klant en kantoor (medewerker). Het kantoor wordt dan veel meer dan een uitvoerder van werk voor een klant (groep).

Voorbeeld Probaat

Voorbeeld van een klantgericht kantoor: Probaat. Probaat is een accountants- en advieskantoor in Amsterdam met een heel bijzondere focus op klantomgang. Zo worden er veel MKB-gerichte evenementen georganiseerd voor relaties (en niet-relaties). De onderwerpen zijn niet per definitie te relateren aan de diensten van het kantoor. De directeur/eigenaar is een fervent netwerker die veel contacten heeft en zakelijke platforms creëert. Uit

al deze commerciële inspanningen ontstaan nieuwe relaties en omzet. Het kantoor is in de afgelopen jaren autonoom gegroeid van 3 naar 15 medewerkers.

Branchevreemde activiteit ontwikkelen

Als uw kantoor de omzet toch op peil wil houden, zult u met het oog op de toekomst wellicht moeten denken aan een branchevreemde activiteit. Er zijn kantoren die een deel van de omzet halen uit het detacheren van financials, het verzorgen van het technisch en financiële beheer van VvE's en het aanbieden van onder de Wft vallende financiële diensten.

Voorbeeld Gjald

Voorbeeld van een branchevreemde activiteit levert Gjald. Gjald is een organisatie die al sinds haar bestaan meerdere disciplines heeft. Naast accountancydienstverlening biedt Gjald businessconsultancy gericht op het innoveren en professionaliseren van bedrijfsvoering door middel van het inzetten van LEAN procesoptimalisatie in combinatie met slimme ICT-oplossingen. De disciplines kennen een eigen klantengroep en de medewerkers zijn veelal ook aan een discipline gekoppeld. De kennis en ervaring die de businessconsultants bij klanten inzetten, wordt ook ingezet om de eigen (accountancy)organisatie te optimaliseren. Hierdoor is een zeer innovatieve accountancyorganisatie ontstaan, die primair gericht is op de bedrijfsvoering van de klanten en waarbij de reguliere accountancyproducten 'slechts' commodity's zijn geworden.

Voor individuele kantoren is het vrijwel altijd mogelijk het kantoorrendement naar een gezond niveau te tillen. Dat begint met een strategische analyse van het eigen kantoor en de omgeving waarin het verkeert. Door te kiezen wat het beste bij het specifieke kantoor, de medewerkers en de klanten past, kan een kantoor keuzes maken. Stilzitten of hopen op een betere toekomst is geen optie. **An**

¹ Uit 'Omzet ABAB Accountants en Adviseurs vrijwel stabiel' op www.accountancynieuws.nl.

Drs. Marcel Maassen en drs. Arjen Schutte RAB, beiden werkzaam bij Full•Finance Consultants te Apeldoorn.