

Strategische Overwegingen voor Accountants

Strategie is volgens Van Dale: 'beleid, plan volgens hetwelk men te werk gaat'. Strategie is derhalve toekomstgericht. Denken en schrijven over strategische overwegingen kan daarom slechts zinvol geschieden indien men zich althans enig idee heeft gevormd over een antwoord op de vraag hoe de toekomst er wellicht uit zou kunnen zien. Bij de bezinning op deze vraag kan men zich niet los maken van het heden en de ontwikkelingen die gaande zijn.

Om welke ontwikkelingen gaat het dan voor accountants die strategie willen bedrijven?

In de eerste plaats noem ik de economische context waarbinnen de accountants opereren. De economische vooruitzichten voor het laatste decennium van de twintigste eeuw zijn wereldwijd niet ongunstig. In vele landen neemt de overheidsbemoeienis met het economisch leven af en wint de vrije markteconomie terrein. Dit geldt ook voor de oostelijke landen van Europa waar de vrijheidsdrang opbloeit en opmerkelijke resultaten boekt. In westelijk Europa gaan in 1992 de grenzen open, waardoor de economische mogelijkheden voor deze regio worden bevorderd. De wereldhandel zal als gevolg van een en ander naar verwachting sterk toenemen. Daarbij komt nog dat wij ons volgens economische deskundigen op een gunstig punt in de lange conjunctuurgolf bevinden, hetgeen op termijn nog grote economische mogelijkheden zou kunnen bieden.

Het is echter niet alles goud wat er blinkt. Economische groei kan zeer schadelijke milieu-effecten hebben. Het is de vraag of deze effecten kunnen worden vermeden. De ervaring van de laatste decennia zijn in dat opzicht niet bemoedigend. Een positief punt is dat de publieke opinie steeds meer milieubewust wordt, hetgeen zijn invloed op de politiek niet mist. De wil om het milieu te beschermen, zo nodig ten koste van economi-

sche groei, is aanwezig. Maar of willen ook (politiek) kunnen is, zal nog moeten blijken.

Voorts valt op te merken dat de wereldhandel dan wel zal groeien, maar of deze groei evenwichtig zal zijn is twijfelachtig. De hardnekkige handelstekorten van de Verenigde Staten en de overschotten van Japan duiden op onevenwichtigheden in de wereldeconomie die niet eindeloos kunnen voortduren. Aan oplossingen wordt natuurlijk gewerkt maar op welke termijn verbeteringen zullen intreden, staat nog in de sterren geschreven. Bij het opstellen van strategische beleidsplannen zal men en zullen ook accountants conclusies uit bovengenoemde overwegingen moeten trekken. Voorshands lijkt het erop dat de positieve elementen hoger worden ingeschat dan de tegenwerkende krachten. Per saldo gaat men voor het komende decennium uit van een zekere groei van economie en wereldhandel. Accountants zullen met dat uitgangspunt rekening houden zodra zij strategische plannen uitwerken. Nederlandse accountants dienen zich daarbij af te vragen of de groei zich ook zal voordoen in de markten waar zij hun diensten verlenen. De Pacific lijkt belangrijker te worden dan de Atlantic. In Europa komt ons land meer excentrisch te liggen dan voorheen, mede omdat de economische groei in Zuid-Europa sterker is dan in meer noordelijke regio's. Welke antwoorden geeft de vaderlandse economie op deze ontwikkelingen? Accountants dienen daaruit hun gevolgtrekkingen te maken tegen de achtergrond van hun eigen positie in de markt en het aandeel dat zij daarin hebben.

In de tweede plaats wijs ik op de concentratietenden in het bedrijfsleven. Juist met het oog op de

Drs. A. J. Bosman, registeraccountant, was lid van de maatschap Deloitte Dijker Van Dien. Voorzitter van het NivRA 1983/84.

vrijere markteconomie, het Europa zonder grenzen, de groei van economie en wereldhandel pogen de ondernemingen hun positie in de markt zo sterk mogelijk te maken. Omvang en financiële kracht spelen daarbij een belangrijke rol.

Accountantskantoren hebben op de gesignaleerde tendens reeds gereageerd. Fusies – nationaal en internationaal – zijn de laatste jaren niet van de lucht geweest. Zeer omvangrijke accountantsgroeperingen zijn ontstaan met een aanbod van een grote variëteit in diensten. Eén van de nieuwheden is de milieu-audit.

Zet deze tendens zich nog voort? Er zijn tekenen die er op wijzen dat dit niet het geval is. De grootste kantoren in Nederland hebben een zodanige omvang bereikt dat zij kwantitatief in staat moeten worden geacht alle diensten te verrichten die van hen worden gevraagd. Het komt er nu op aan de kwaliteit van de dienstverlening in de volle omvang te handhaven respectievelijk te verbeteren.

Ten derde wil ik de aandacht richten op de ontwikkeling van de automatisering, die in bijkans alle onderdelen van het maatschappelijk verkeer steeds verder om zich heen grijpt. Het ziet er niet naar uit dat de grenzen hieraan in de naaste toekomst reeds worden bereikt. De maatschappelijke gevolgen zijn ingrijpend. Hand- en routine arbeid worden vervangen door geautomatiseerde apparaten. En wat zien wij: (tijdelijke) werkloosheid, arbeidstijdverkorting, continu-arbeid, herscholing, hoge opleidingseisen enzovoort.

De accountants houden met deze ontwikkeling rekening en zullen dit moeten volhouden. Het is géén eenvoudige opgave vooral ook omdat de nieuwe technieken tot beduidende en ingrijpende wijzigingen in de organisatie en de personele samenstelling van kantoren en diensten leiden.

Ten vierde constateer ik dat de maatschappij harder en kritischer is geworden. De behoefte aan controle neemt hierdoor toe. Maar ook de controleurs, waaronder de accountants, staan voortdurend in het zoeklicht. Het functioneren van accountants wordt geregeld ter discussie gesteld, in het bijzonder indien er ergens iets mis

is gegaan. Het accountantsberoep dient hierop onafgebroken alert te zijn. Hoge kwaliteit is in feite het enige juiste antwoord.

Tot zover over ontwikkelingen die van grote betekenis zijn voor de toekomst van accountants en de strategische plannen die zij wensen te ontvouwen. Ik heb niet de pretentie hiermee volledig te zijn geweest. Wel heb ik – naar ik meen – enkele essentiële punten gereleveerd.

In dit nummer van het MAB is een aantal opstellen opgenomen, die alle iets te maken hebben met strategische overwegingen die accountants in hun plannen kunnen betrekken. Het is een serie opstellen, die stellig niet het hele terrein van de strategiebepaling afdekt. In één nummer van een maandblad is dat ook niet mogelijk. Zo ontbreken bijvoorbeeld beschouwingen over de overheids-accountancy, die zich in een groeiende belangstelling mag verheugen en over de functie van de interne accountant, de positie van de kleine kantoren en last but not least de functie van de beroepsorganisatie.

Uit de inhoudsopgave blijkt overigens duidelijk dat een aantal fundamentele vraagpunten wel aan de orde worden gesteld. En er worden vele interessante opmerkingen gemaakt, die soms met elkaar tegenstrijdig zijn en nu eens met instemming zullen worden begroet en dan weer tot tegenspraak prikkelen. Dit moge reeds blijken uit de volgende kleine selectie.

Blokdijk – De westerse maatschappij is schizofreen. Accountantsdiensten zijn in Nederland thans te goedkoop.

Van Tilburg – Als de cliënt maar te maken heeft met één man die hem maximaal helpt en die niet te veel kost.

Leeflang/Reuyl – Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat accountants zo intensief met hun professie bezig zijn dat er een tegenstelling te bespeuren valt tussen deze professie en wat wij professioneel marktgericht denken zouden willen noemen.

- Gortemaker* – De vraag rijst of de snelle uitbreiding van activiteiten binnen accountantskantoren wel voldoende gecontroleerd heeft plaatsgevonden. De identiteit van een accounting en auditing-firm komt hierdoor in gevaar.
- Bindenga* – Een niet al te moeilijke reksom motiveert dat de totale kosten, die de grote kantoren in Nederland besteden aan directe en indirecte research en de implementatie hiervan circa f 75 miljoen per jaar bedragen.
- Krom* – Hoe lovenswaardig de voortschrijdende regelgeving uit een oogpunt van kwaliteitsbeheersing ook moge zijn, toch moet men ervoor waken dat men daarmee het 'vrije' beroep van de openbare accountant niet in haar kern aantast.
- Mw. de Munck* – Zonder te willen generaliseren zullen vrouwen hun leidinggevende capaciteiten veelal putten uit de linkerhelft van de hersenen, die nu juist verantwoordelijk is voor eigenschappen als intuïtie, creativiteit en sociale interesse.
- Moleveld* – Ik meen derhalve dat een opzet met twee – op enigerlei wijze – geregelde accountants

Los

- groeperingen (RA en AA) de voorkeur heeft, mits aan het onderscheid in functie strikt de hand wordt gehouden.
- Het dereguleringsstreven van de Nederlandse overheid behoort in samenhang met de stroomlijningsoperatie tot één beperkt van opzet zijnde accountantswet te leiden, die slechts betrekking zal hebben op één groep beroepsbeoefenaren.

Het bovenstaande is slechts een klein deel van wat de auteurs u te zeggen hebben.

Ik meen echter met deze bloemlezing van uitspraken uw belangstelling voor de artikelen voldoende opgewekt te hebben. Aan uzelf wordt overgelaten uw strategie voor het lezen te bepalen.

A. J. Bosman

In dit nummer van MAB treft u de volgende bijlage aan:

Register 1989