

van de accountant dan andersom. Overigens is dit naar mijn mening het beste argument tegen loskoppeling van controle en advies. Vaktechnische en commerciële strategie kunnen heel goed samengaan.

Literatuur

- Blokdijk, J. H., De maatschappelijke rol van de accountant. *MAB*, november 1979.
- Blokdijk, J. H., Nogmaals: de maatschappelijke rol van de accountant. *MAB*, december 1980.
- Blokdijk, J. H., *Maatschappij, overheid, accountant* (oratie). VU-boekhandel/uitgeverij, Amsterdam, 1987.
- Blokdijk, J. H., Het axiomatisch voorbehoud en de verantwoordelijkheid voor fraude. *MAB*, april 1988.
- Burggraaff, J. A., De maatschappelijke rol van de accountant. *MAB*, maart 1980.
- Commissie Computercriminaliteit, *Informatietechniek en Strafrecht*. Staatsdrukkerij, Ministerie van Justitie, 1987.
- Kok, W., De maatschappelijke behoefte aan ondernemingsinformatie. *De Accountant*, maart 1975.
- Limperg Instituut (LI), *Opvattingen over accountants*. Limperg Instituut, 1987 (verkrijgbaar bij het Nederlands Instituut van Registeraccountants, Amsterdam).
- Nederlands Instituut van Registeraccountants (NivRA), Meningsuiting 1, De inhoud van de accountantsverklaring bij de jaarrekening van ondernemingen met continuïteitsproblemen. NivRA, Amsterdam, 1977 (opgenomen in *RADAR 1/MU 1*, NivRA).
- NivRA, *Neutraal maar niet passief*. NivRA, Amsterdam, 1980.
- NivRA, *Accountant en Continuïteit – Verklaring in onzekerheid*. NivRA, Amsterdam, 1989.
- Novak, Michael, *The Spirit of Democratic Capitalism*. American Enterprise Institute/Simon and Schuster, New York, 1982.
- Wilschut, Onbegrip rondom axiomatisch voorbehoud, verantwoording en verwachtingskloof. *De Accountant*, november 1987.
- Woldring, Henk E. S., *Mensenrechten en Vrede* (oratie). Van Loghum Slaterus, Deventer, 1987.

De accountant en zijn markt

C. J. I. M. van Tilburg

Inleiding

Het denken in termen van markten is betrekkelijk nieuw voor de Nederlandse accountant. 'Wij staan toch niet op de Albert Cuyp'* is een weliswaar overtrokken, maar authentieke reactie op een beleidsnota waarin de noodzaak tot een meer marktgericht opereren werd bepleit. Marketing werd binnen het accountantsberoep beschouwd als iets waaraan geen aandacht behoeft te worden gegeven. Een aantal oorzaken was hiervoor aan te wijzen.

Allereerst de onbekendheid met het fenomeen. Marketing en reclame werden bijvoorbeeld nogal eens als een en hetzelfde beschouwd. Reclame was niet toegestaan en daarmee was marketing uit beeld. Een andere oorzaak was het idee dat marketingactiviteiten zich niet zouden verdragen met de eer van de stand. Het jezelf 'verkopen' liet zich niet combineren met het voor de functie van de accountant zo essentiële imago van onafhankelijkheid. Voornaamste oorzaak was waarschijnlijk echter de betrekkelijke rust in de markt. De relatie cliënt – accountant was in principe een permanente. Als je dan het werk ook nog goed deed, dan groeide de praktijk vanzelf wel.

Deze situatie is in de laatste jaren sterk veranderd. Na een schuchter begin met een 'commissie praktijkontwikkeling' beschikt een aantal accountantskantoren in Nederland bijvoorbeeld inmiddels over een marketingafdeling.

* Voor de niet-Amsterdammers: de Albert Cuyp is de kleurrijkste dagmarkt in Amsterdam.

C. J. I. M. van Tilburg, registeraccountant, is lid van de maatschap KPMG Klynveld Kraayenhof & Co. Is nauw betrokken bij de marketing en communicatie-activiteiten van genoemde maatschap.

Oorzaken voor deze ontwikkeling zijn onder meer:

- schaalvergroting. De schaalvergroting in het bedrijfsleven noopte de accountant eveneens tot schaalvergroting. Dit had een verschuiving in het karakter van de beroepsuitoefening tot gevolg: van vrije beroepsbeoefenaar naar onderneming.
- internationalisatie. Wederom onder invloed van de ontwikkelingen aan de vraagzijde zijn vele Nederlandse accountantskantoren nu onderdeel van een internationaal samenwerkingsverband. Dit betekende veelal een intensieve kennismaking met de praktijkuitoefening in met name de Angelsaksische landen. Daar is marketing een erkend aandachtsgebied van de leiding van accountantskantoren, vergelijkbaar met de aandacht voor personeel en financiën.
- ontsokkeling. De accountant heeft niet meer de onbetwiste autoriteit van voorheen. Daarmee is de duurzaamheid van de relatie accountant – cliënt eveneens niet meer zo vanzelfsprekend. De accountant moet 'waar voor zijn geld' leveren. Als hij dat niet doet, dan loopt hij de kans te worden vervangen.

Het voorgaande dient met enige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd. Er mag bijvoorbeeld niet de conclusie aan worden verbonden dat de Nederlandse accountant in de afgelopen decennia niet marktgericht zou hebben geopereerd. Het tegendeel is waar. Meer dan in enig ander vrij beroep heeft hij gereageerd (en in een aantal opzichten zeer adequaat) op de veranderingen in de markt zoals bijvoorbeeld de schaalvergroting en de internationalisatie van het bedrijfsleven en de vraag naar gespecialiseerde dienstverlening.

De ontwikkeling die op dit moment gaande is – mede onder invloed van het denken in termen van marketingstrategie – kan worden aangeduid als een verandering in attitude: van reageren naar anticiperen. Het accountantskantoor van nu probeert ontwikkelingen in de markt tijdig te onderkennen om daarop vooruit te kunnen lopen of waar mogelijk daarop invloed uit te oefenen. De mate waarin een accountantskantoor hierin slaagt zal voor een belangrijk deel het succes van

het kantoor bepalen, gemeten in groei en winstgevendheid.

Bij het kennismaken van dit artikel dient de lezer zich te realiseren dat het is geschreven op basis van praktijkervaringen bij een groot accountantskantoor. Het is een beschouwing zonder wetenschappelijke pretenties over het onderwerp 'de accountant en zijn markt' van een niet-marketing-professional.

Drie onderwerpen worden in het hiernavolgende nader belicht:

- de verkoopmarkt, de accountant aan de aanbodzijde;
- de inkoopmarkt, de accountant aan de vraagzijde;
- de invloed van de marktoriëntatie op de interne organisatie.

Ten slotte zal nog worden stilgestaan bij de te verwachten ontwikkelingen.

De verkoopmarkt

Tot nu toe is vrij willekeurig gesproken over accountant en accountantskantoor. Uitgangspunt bij het hiernavolgende is de accountant c.q. het accountantskantoor opererend vanuit de basisfunctie: controleur van financiële verantwoordingen.

Deze basisfunctie leidt voor de accountant tot een vanuit marketingoogpunt zeer speciale situatie: de relatie met de cliënt heeft in beginsel een continu karakter. Immers het controleren van de jaarrekening is een jaarlijks terugkerende bezigheid. In vele gevallen geldt hiertoe zelfs een wettelijke verplichting, waardoor de situatie voor de accountant zelfs gerieflijk zou kunnen worden genoemd.

Een paar kanttekeningen zijn hierbij op zijn plaats. In de inleiding is al gewezen op het gevaar dat inherent is aan een dergelijke luxe positie: het inslapen, het niet reageren op veranderingen in de markt. Het accountantsberoep heeft door zijn opereren bewezen dit gevaar tijdig te hebben onderkend. Het beroep is allerm minst ingeslapen. Voorts heeft de praktijk inmiddels uitgewezen dat de invoering van de wettelijke controleverplichting niet tot noemenswaardige aanwas van

cliënten heeft geleid. Het accountantsberoep had zich zonder die wettelijke verplichting al bewezen. Het bedrijfsleven beschouwde de onverplichte controledienst kennelijk al als 'waar voor zijn geld'. De controleverplichting heeft evenmin geleid tot ongezonde marktverhoudingen. De concurrentie is heviger dan ooit tevoren.

Een relatie met de cliënt waarbij contact per definitie met grote regelmaat plaatsvindt is nogal bijzonder voor een vrije beroepsbeoefenaar. De meesten hebben slechts incidenteel contact met de cliënt. Er moet een aanleiding zijn; een procedure die moet worden gevoerd, een kwaal die moet worden genezen of een acte die moet worden verleden.

Deze bijzondere relatie biedt de accountant unieke mogelijkheden. Vanuit zijn (controle) functie kent de accountant de organisatie van zijn cliënt, alsmede de ontwikkelingen die zich in en rond het bedrijf voordoen. Vanuit zijn deskundigheid kan hij in een vroeg stadium signaleren aan welke andere diensten zijn cliënt mogelijk behoefte heeft. Als de relatie met de cliënt goed is, levert dit de mogelijkheid op om additionele diensten aan te bieden. Dit heeft uiteraard beperkingen. Additionele diensten mogen de basisfunctie en de daarmee onverbreekelijk verbonden eis van onafhankelijkheid nooit in gevaar brengen, noch in werkelijkheid noch in schijn.

Dit alles heeft ertoe geleid dat de accountantsdiscipline zich heeft ontwikkeld tot de harde kern van multidisciplinaire organisaties die een breed pakket van diensten voor overheid en bedrijfsleven op de markt brengen. Fiscalisten, organisatieadviseurs, accountants-administratieconsulenten, actuarissen en andere disciplines maken deel uit van deze organisaties. Er zijn zelfs al voorbeelden van organisaties waarin de accountants qua omzet zijn teruggedrongen in een minderheidspositie.

Vanuit het oogpunt van marketing kan op diverse manieren de verkoopmarkt voor accountantsorganisaties in kaart worden gebracht.

In het hierna volgende zijn hiertoe twee ingangen gekozen:

- de ontwikkelingsfase van de cliënt-organisatie, en
- de branche.

De ontwikkelingsfasen van de cliënt-organisaties
Beschouwen wij de markt naar ontwikkelingsfase van de organisatie dan bewegen de potentiële cliënten zich tussen de polen 'startende ondernemer' en 'gevestigde multinational'.

Het onderscheiden van de diverse ontwikkelingsfasen van een organisatie is van belang voor de marketing van accountantskantoren omdat cliëntorganisaties in iedere fase van hun ontwikkeling behoefte hebben aan een aan die fase aangepast dienstenpakket.

Strikt redenerend vanuit de basisfunctie, de controle, zou men kunnen stellen dat het merendeel van de beginnende organisaties niet interessant is voor het accountantskantoor.

Een startende ondernemer heeft immers zelden direct behoefte aan controledeskundigheid. Hij heeft behoefte aan praktisch advies. Hem gaat het om concrete hulp. Hoeveel geld heb ik nodig, waar haal ik het vandaan, hoe vermijd ik problemen met de fiscus zonder te veel te betalen, enzovoort. Het is de man die met zijn produkt de markt op wil, die niet wil worden gehinderd door allerlei papieren rompslomp, kortom die wil worden verlost van alles wat niet direct te maken heeft met de verkoop van zijn produkt. Deze startende ondernemer heeft geen behoefte aan een leger adviseurs. Het liefst heeft hij te maken met één adviseur. De achtergrond van de adviseur is voor hem van secundair belang. Het kan een belastingconsulent zijn, een accountant-administratieconsulent, maar ook een registeraccountant. Voor het accountantskantoor zijn er goede redenen om het marktsegment starters serieus aandacht te geven. De succesvolle starters zullen bij doorgroeien behoefte gaan krijgen aan controledeskundigheid. Het is derhalve van belang om deze organisaties in een zo vroeg mogelijk stadium als cliënt te verwerven. Bovendien beschikken accountantskantoren over de deskundigheid om in de hiervoor beschreven behoefte aan dienstverlening te voldoen.

Vanuit het oogpunt van marketing is het overigens zinvol om een nader onderscheid aan te brengen in het marktsegment van de starters. Een

starter van over de grenzen (de buitenlandse moeder die hier een dochteronderneming begint) stelt immers zijn specifieke eisen. De gewenste dienstverlening kan zich hier uitstrekken tot en met de huisvesting en het vinden van een school voor de kinderen. In een aantal gevallen kan het zelfs zinvol zijn om ook deze groep buitenlandse starters verder te onderscheiden. Een Japanse starter vraagt bijvoorbeeld om een andere benadering dan een Canadees die hier een dochteronderneming begint.

In een volgende fase van ontwikkeling van de organisatie verschijnt de registeraccountant in zijn controlerende functie op het toneel vanwege de publikatie- en controleverplichtingen die voor de onderneming beginnen te gelden. Zoals wij hiervoor hebben gezien staat hij in de praktijk echter al vaak in een eerder stadium op het toneel of (om in deze beeldspraak te blijven) staat hij in de coulissen al te wachten op het signaal van de adviseur van de starter die deel uitmaakt van zijn organisatie.

De groeiende onderneming wordt gekenmerkt door het om kosten- en efficiencyredenen permanent in huis halen van deskundigheden die in de eerste fase op ad hoc basis werden ingehuurd. Voorbeeld hiervan is de boekhouding die in eerste instantie werd uitbesteed maar nu door een eigen boekhouder wordt gedaan. De rol van de adviseur verandert. Het accent komt minder te liggen op het doen en meer op het begeleiden. De ondernemer accepteert het bovendien gemakkelijker dat af en toe een specialist erbij wordt gehaald, als hij zijn vertrouwde aanspreekpunt maar kan behouden. De groeiende onderneming is voor het accountantskantoor met een breed pakket aan diensten een zeer aantrekkelijk marktsegment. De klant is te groot voor het servet (heeft een grote variëteit aan op te lossen problemen) en is te klein voor het tafellaken (onvoldoende omvang om een aantal deskundigheden in huis te hebben). Een voorbeeld hiervan is de personeelsfunctie. Vele problemen die een personeelsfunctionaris dient op te lossen, bestaan ook bij ondernemingen die zich een dergelijke functionaris nog niet kunnen permitteren. Het niet oplossen van de problemen kost geld; het inhuren

van de deskundigheid op ad hoc basis loont dus meestal.

Groeit de onderneming verder, dan komen zaken aan de orde als beursnotering, internationalisering, herstructurering en dergelijke. Van de accountant wordt in dit stadium veelal alleen maar verwacht dat hij de controle met optimale efficiency verricht. Binnen de gestelde tijdsnormen, zonder verrassingen en tegen een zo laag mogelijke prijs. Als de accountant een uniforme hoge kwaliteit van de controle bij alle vestigingen in het buitenland kan garanderen en de controle wereldwijd kan regisseren, is dit voor vele ondernemers een belangrijk pluspunt. De cliëntorganisatie is op een groot aantal gebieden nu self-supporting. Functies die in het verleden door externe adviseurs werden verricht, worden nu in eigen beheer gerealiseerd. Daarnaast ontstaat echter de behoefte aan zeer gespecialiseerde externe deskundigen. Concentreren op de basisactiviteit, optimaal flexibel blijven en een zo slank mogelijke top is bij vele grote bedrijven heden ten dage het adagium. De tijd van grote stafafdelingen lijkt voorbij. Dit betekent het inhuren van topspecialisten en het weer naar buiten brengen – het uitbesteden – van bepaalde bedrijfsfuncties zoals bijvoorbeeld de automatiseringsfunctie. Met name de sterk toegenomen vraag naar de vaak zeer gespecialiseerde adviseurs heeft geleid tot de stormachtige groei van de tot de accountantskantoren behorende adviesgroepen.

Deze schets op basis van een drietal ontwikkelingsfasen van een organisatie is uiteraard een oversimplificering. Deze voorstelling van zaken geeft wel aan dat als een accountantskantoor de pretentie heeft een bedrijf niet alleen als controleur, maar vooral ook als adviseur te kunnen bedienen, vanaf het prille begin tot en met het stadium van volle wasdom, het in staat moet zijn om zowel de breed georiënteerde operationeel gerichte adviseur te leveren als de communicatief ingestelde manager die in staat is een wereldwijd werkend team te regisseren. Dit heeft grote invloed op de interne organisatie van een accountantskantoor. Op dit aspect zal later worden teruggekomen.

De branches

De verkoopmarkt voor accountants kan ook op basis van het onderscheid naar branches worden beschreven. In het voorgaande werd geredeneerd vanuit de groeiende organisatie die al naar gelang de ontwikkelingsfase waarin zij verkeert, steeds andere eisen stelt aan haar accountant, hetgeen de accountant en zijn organisatie vanuit marketingoogpunt steeds weer andere kansen geeft. Hetzelfde geldt voor de te onderscheiden branches.

Een voor de hand liggend voorbeeld is het onderscheid tussen overheid en bedrijfsleven. Als wij ons beperken tot het controleprodukt, dan zien wij dat de overheid andere eisen stelt aan de controle dan het bedrijfsleven. De overheid is bijvoorbeeld veelal geïnteresseerd in de mate waarin aan voorschriften is voldaan en verwacht dat de controle hierover uitsluitsel geeft.

Binnen het segment 'overheid' is ook weer onderscheid te maken. Rijksoverheid, gemeenten, universiteiten, gezondheidszorg, woningbouwverenigingen vormen ieder op zich groepen die hun eigen regelgeving hebben en derhalve specifieke eisen stellen aan de controle.

Binnen het bedrijfsleven is een soortgelijke situatie te onderkennen. Ook daar zijn branches waar de controle een specifieke know-how vereist, bijvoorbeeld: banken, verzekeringsmaatschappijen, pensioenfondsen en beleggingsinstellingen. Dit wordt veroorzaakt door de vaak gecompliceerde eisen die aan de financiële verantwoordingen van deze bedrijven en instellingen worden gesteld door toezichthoudende organen als De Nederlandsche Bank en de Verzekeringskamer. Het kunnen vaststellen of aan deze eisen wordt voldaan, vereist extra kennis van de accountant. Wat voor de hiervoor genoemde branches geldt, is in mindere mate ook van toepassing op andere branches in het bedrijfsleven. Bij die andere branches zijn het dan niet zozeer de overheidsvoorschriften die tot specifieke kennis nopen als wel de geheel eigen problematiek van de branche. De retailbranche levert een andere controleproblematiek op dan de onroerend-goed sector, de transportbranche weer een andere dan de productie-industrie.

Om een aantal redenen is het voor een accoun-

tantskantoor van belang om aandacht te geven aan het onderscheid in branches. Allereerst is er het gebruikelijke eisenpakket dat door vrijwel alle cliënten wordt gesteld aan de controle: snel, tijdig en tegen zo laag mogelijke kosten.

Dit betekent voor de organisatie van de controle: accountants die de branche en de daar geldende voorschriften kennen, alsmede op de branche toegespitste standaard-controlemethoden. Alleen als het accountantskantoor daarover beschikt kan het in een aantal branches nog in aanmerking komen om als accountant te worden benoemd. Daarnaast wordt bekendheid met de specifieke problematiek van de bedrijfstak door cliënten op prijs gesteld en zelfs verwacht. Een accountant die bekend is met de problematiek van de branche gaat doelgericht te werk en kan bovendien beter als klankbord functioneren.

Het nut om de markt in branches te onderscheiden geldt uiteraard niet alleen voor het controleprodukt. Ook voor de andere disciplines die tegenwoordig deel uitmaken van accountantskantoren is een dergelijk onderscheid van belang. Aan de invloed die deze benadering van de markt heeft op de interne organisatie van het accountantskantoor, zal in een latere paragraaf worden teruggekomen.

De inkoopmarkt

Een beschouwing over de markt voor accountants is niet compleet zonder enige aandacht voor de inkoopmarkt. In dat kader zal worden stilgestaan bij een tweetal zaken, te weten:

- de personeelswerving en
- strategische samenwerkingsvormen.

De personeelswerving

Een goede en gerichte personeelswerving is van eminent belang voor het al of niet succesvol zijn van een accountantskantoor. De kwaliteit van het produkt (controle en advies) is immers niet alleen afhankelijk van de kwaliteit van de controle-software, de research en de vaktechnische ondersteuning, maar vooral ook van degenen die het produkt bij de cliënt afleveren: de (assistent-) accountants en de adviseurs in het veld. Zij bepalen in belangrijke mate het gezicht van het

accountantskantoor. De eisen die aan deze 'fee-earners' worden gesteld zijn in de loop van de afgelopen decennia veranderd. Enigszins gechargeerd gesteld: de accountant is niet langer meer de op de achtergrond opererende cijferaar, die ijverig in de vele papieren grasduint, maar de goed communicerende, breed georiënteerde adviseur/manager die zijn personal computer vaardig weet te hanteren. Dit stelt uiteraard zijn eisen aan de inkoopkant. De zogenaamde wervingmix is veranderd. Het grote aantal schoolverlaters is verminderd ten gunste van de universitair geschoolden.

Een verschijnsel dat vanuit marketingoogpunt zeker het vermelden waard is (en voor de marketing-historie verdient te worden vastgelegd) is het feit dat de accountantskantoren in Nederland in de afgelopen jaren van hun activiteiten op de inkoopmarkt gebruik hebben gemaakt om zich op de verkoopmarkt te profileren. Een aantal oorzaken was hiervoor aan te wijzen.

Allereerst werden de accountantskantoren geconfronteerd met het grijze, saaie imago van de accountant. Een imago dat geen recht deed aan de eisen die het beroep stelt. Daarnaast was er het reclameverbod zoals vastgelegd in de gedrags- en beroepsregels. Het gebruik maken van reclame om het kantoor een eigen gezicht te geven in de markt behoorde derhalve niet tot de mogelijkheden. Pogingen van de kant van de beroepsorganisatie om het beroep een wat bijde-tijdser gezicht te geven bleken weinig effectief. Dit en de bittere noodzaak voor de accountantskantoren om de goede mensen aan te trekken, leidde tot de situatie waarin de personeelsadvertenties – tot voor kort een van de belangrijkste wervingsinstrumenten van accountantskantoren – aan levendigheid en originaliteit wonden. Zozeer, dat personeelsadvertenties van accountantskantoren ook nu nog als voorbeeld gelden voor personeelsadvertenties in het algemeen.

Dit had overigens wel tot gevolg, dat de grens tussen personeelsadvertentie en corporate image advertentie steeds meer vervaagde. Personeelsadvertenties werden niet altijd geplaatst om personeel te werven, maar om de naam van het kantoor en het gewenste imago onder de aandacht

van een breed publiek te brengen. Hoe je ook hiertegenaan kijkt, geconstateerd kan worden dat de personeelsadvertenties hebben bijgedragen aan het dichter bij de realiteit brengen van het imago van het beroep en aan de opheffing van het uit de tijd geraakte reclameverbod. Voor deze beschouwing over markten levert het bovendien een aardige illustratie op van het hechte verband dat er bestaat tussen de activiteiten gericht op de inkoopmarkt en die op de verkoopmarkt.

De samenwerkingsvormen

Een andere factor van betekenis op de inkoopmarkt zijn de strategische samenwerkingsvormen. Bij de beschrijving van de verkoopmarkt is reeds geconstateerd dat de accountant zich vaak in een uitgelezen positie bevindt om vast te stellen aan welke adviesdiensten de cliënt behoefte heeft. Bij de beginnende ondernemer zal de accountant zelf hierin moeten voorzien, met het groeien van de cliënt-onderneming ontstaat de behoefte aan specialisten en aan superspecialisten.

Het accountantskantoor kan deze specialismen op verschillende manieren 'inkopen'. Dat kan variëren van het in huis opleiden van de specialist tot het aangaan van allerlei samenwerkingsverbanden. Op het gebied van de fiscale deskundigheid zien wij in Nederland bijvoorbeeld vele manieren waarop accountantskantoren deze deskundigheid aan hun organisatie hebben verbonden. In veel gevallen zijn belastingadviseurs werkzaam bij c.q. vennoot van de organisatie. Er zijn ook voorbeelden van belastingadvieskantoren die in hoge mate zelfstandig zijn, maar in principe altijd in hetzelfde pand zijn gehuisvest als een en hetzelfde accountantskantoor. Vanuit marketingoogpunt een interessante keuze.

Op de overige adviesgebieden zijn ook vele variëteiten van 'inkoop' denkbaar (en vast te stellen). Een recent voorbeeld vormt de zogenaamde milieu-accountancy. Deze nieuwe vorm van dienstverlening leidt in Nederland tot joint-ventures tussen milieutechnische organisaties en accountantskantoren.

Soortgelijke joint-ventures zijn ook te vinden op gebieden als opleidingen, informatietechnologie enzovoort.

Een laatste strategische samenwerkingsvorm waarop in het kader van deze beschouwingen over markten zij geweest, is de internationale samenwerkingsvorm. De verkoopmarkt (met een groeiend aantal internationaal georiënteerde ondernemingen) dicteert, dat in het buitenland eenzelfde dienstverlening wordt geboden als men in eigen land gewend is. Kan men die niet leveren, dan is het gevaar niet denkbeeldig de cliënt kwijt te raken. Theoretisch gezien kan men de cliënt misschien tegemoet komen door zelf in het buitenland kantoren te openen. Pogingen hiertoe zijn in het verleden gedaan door Nederlandse kantoren. Nederland bleek echter als thuisbasis te klein om deze kantoren adequaat te blijven bemannen. Dit heeft ertoe geleid dat ieder accountantskantoor van enige omvang in Nederland zich heeft verzekerd van een samenwerkingsverband met buitenlandse kantoren. Ook hier bestaat overigens weer een direct verband tussen de in- en verkoopmarkt: het kiezen van de juiste partners in het buitenland (de inkoopmarkt) leidt tot meer werk in eigen land (de verkoopmarkt).

Invloed marktorientatie op interne organisatie

Het inspielen op de marktontwikkelingen en de sterkere marktorientatie zijn bepaald niet zonder gevolgen gebleven voor de organisatie van accountantskantoren. Schaalvergroting en samenwerkingsvormen hebben geleid tot ingrijpende wijzigingen in de interne organisatie van accountantskantoren. Vrijwel geen enkel facet van de bedrijfsvoering is onberoerd gebleven, of het nu het vestigingsbeleid is (de kleine cliënt wil zijn accountant het liefst 'om de hoek' hebben) of de opleidingsprogramma's (meer accent op communicatieve vaardigheden). Vele van de hedendaagse accountantskantoren zijn complexe organisaties geworden. Vestigingen die zo autonoom mogelijk moeten kunnen opereren en disciplines met ieder hun eigen cultuur en prioriteiten moeten tot een op deelmarkten gerichte samenwerking worden gebracht. Voeg daarbij de maatschappijstructuur en de natuurlijke neiging tot zelfstandig optreden, die de vrije beroepsbeoefenaar

eigen is, dan is het beeld compleet. Het zou dan ook te ver voeren om op deze plaats een volledig overzicht te geven van de gevolgen van de grotere marktorientatie op de interne organisatie.

Volstaan zij hier met het belichten van een betrekkelijk jong verschijnsel binnen de accountantskantoren: de branchegroepen. Binnen vrijwel alle grote accountantskantoren zijn organisatorische eenheden ontstaan die zich richten op een deelmarkt.

Reeds werd aangegeven dat deelmarkten doorgaans specifieke kennis vereisen. Branchegroepen zijn er in eerste instantie om de praktijk intern zo te organiseren dat deze speciale kennis beschikbaar komt voor de cliënt. De eenvoudigste verschijningsvorm van de branchegroep is een intern netwerk; vaak niet meer dan een adreslijst van vennoten die cliënten in een bepaalde branche bedienen en elkaar raadplegen bij vaktechnische problemen. Een dergelijk netwerk wordt minder vrijblijvend als zich hieruit een commissie of een werkgroep vormt. Een dergelijke commissie richt zich meestal in eerste instantie op het verzamelen en verspreiden van voor de betreffende branche relevante vaktechnische informatie. Het is dan nog maar een kleine stap naar het uitbrengen van een brochure waarin de buitenwereld kond wordt gedaan van de binnen de firma bestaande kennis en ervaring met betrekking tot de branche.

In zijn meest geprononceerde vorm heeft een branchegroep, naast zijn vaktechnische, ook en vooral een marketing-technische bestaansreden. De groep bestaat doorgaans uit meerdere disciplines, functioneert als een separate werkeenheden, ontwikkelt producten speciaal voor de branche, organiseert seminars, brengt nieuwsbrieven uit enzovoort. Branchegroepen komen in alle hierboven geschetste verschijningsvormen (en alles daar tussen in) zowel nationaal als internationaal voor.

Ter voorbereiding op het schrijven van deze beschouwing werd een kleine enquête gehouden onder accountantskantoren om inzicht te krijgen in de praktijk op dit punt, zowel op nationaal als op internationaal niveau.

Uit dit, overigens weinig diepgaande, onderzoekje blijkt dat er nogal wat verschillen zijn in het

karakter van de branchegroepen. De meeste branchegroepen verkeren nog in het stadium van werkgroepmodel. Het als branchegroep commercieel gericht naar buiten treden komt nog maar betrekkelijk weinig voor. Op het internationale vlak blijkt dat meer het geval te zijn dan op het nationale vlak.

De meeste grote accountantskantoren hebben branchegroepen voor de sectoren banken en financiële instellingen, verzekeringsmaatschappijen en overheid. Op zich is dit niet echt verwonderlijk: dit zijn de branches die de meest specifieke kennis vereisen. Een aantal kantoren is met name in de sector overheid verder gegaan. Aparte branchegroepen bestaan daar voor gezondheidszorg, onderwijs, lagere overheid en dergelijke. Opvallend is dat slechts weinig kantoren een organisatorische eenheid hebben die zich richt op de deelmarkt midden- en kleinbedrijf. Uiteraard kan erover worden getwist of dit als een branche moet worden aangemerkt. De stelling dat deze deelmarkt een eigen problematiek heeft en een eigen benadering verdient zal echter weinig weerstand oproepen.

In Nederland rapporteren de branchegroepen vrijwel uitsluitend aan het hoogste orgaan in de desbetreffende organisatie. Dit in tegenstelling tot de situatie in de Angelsaksische landen waar de 'industry groups' organisatorisch vaak zijn opgehangen aan de marketingfunctie.

Samenvattend: branchegroepen zitten in Nederland nog dicht tegen hun vaktechnische oorsprong aan. Internationale industry groups zijn duidelijk commerciëler gericht.

Toekomst

Er is geen reden om aan te nemen dat de geschetste ontwikkelingen snel hun eindpunt zullen bereiken. Wellicht geldt een uitzondering voor de schaalvergroting. Verdergaande schaalvergroting levert zowel nationaal als internationaal waarschijnlijk meer nadelen op dan voordelen. Gevolg van de jongste golf van schaalvergroting zou wel eens kunnen zijn dat delen van de nieuw gevormde mammoetorganisaties zich daarvan gaan losmaken. Dit kan gebeuren zowel op internationaal niveau, bijvoorbeeld door afsplitsing

van disciplines, als op nationaal niveau door afsplitsing van groepen die zich gaan richten op een deel van de markt. In Nederland kennen wij op dit moment nog nauwelijks accountantskantoren die zich hebben gespecialiseerd op deelmarkten.

Een andere ontwikkeling die mag worden verwacht is een toename van het aantal overlappingen met andere dienstverleners. Niet alleen accountantskantoren verbreden hun dienstenpakket. Advocatenkantoren bieden belastingadviesdiensten aan (accountantskantoren begeven zich op het gebied van de juridische adviezen), banken bieden administratieve diensten aan (accountants bieden hun diensten aan op het gebied van fusies en overnames), softwarehouses bieden aan om de administratieve organisatie op te zetten (accountantskantoren verkopen software-pakketten) enzovoort.

Ten slotte lijkt het zeer waarschijnlijk dat de gerichtheid op deelmarkten een zwaarder accent zal krijgen in de bedrijfsvoering van de accountantskantoren. Dit zal ertoe leiden dat branchegroepen ook in organisatorisch opzicht een zwaarder accent zullen krijgen.

Eén ding lijkt zeker. Het accountantsbedrijf zal in de toekomst hetzelfde beeld geven als in de laatste jaren. Never a dull moment. Wat dat betreft lijkt het de Albert Cuyp wel!!