Lezers reageren

Over zelfbeeld en marktbeeld

Drs. W.B. Moret

In het maart, april en mei nummer van het MAB hebben wetenschappers uit Groningen een artikelenserie gepubliceerd onder de titel 'De markt voor accountantsdiensten in Nederland'. Deze artikelenserie is de weerslag van een onderzoek door middel van een schriftelijke enquête onder 62 accountantskantoren, waaronder Nederlands Grote Vier en persoonlijke interviews van de marketing managers van een aantal grotere kantoren. Uit het onderzoek komt het beeld naar voren dat (de marketing managers van) de diverse geënquêteerde accountantskantoren in het algemeen van mening zijn dat hun respectievelijke organisaties zich op bijna elk gebied positief onderscheiden van collega kantoren. Objectief gezien kan dit natuurlijk niet! De onderzoekers komen dan ook tot de conclusie dat van een echte doelgerichte en bewuste positionering van deze kantoren op de markt nauwelijks sprake is. Zij besluiten hun analyse met de constatering dat kennis van de vraag- en aanbodzijde de basis vormt waarop een strategisch beleid moet steunen. De onderzoekers hopen met hun studie een eerste aanzet te hebben gegeven voor het ontwikkelen van deze kennis.

Ligt het terrein nog zodanig braak als hierbij wordt gesuggereerd? Ik betwijfel dit ten stelligste. In een eerder commentaar[1] op een bijzonder nummer van het MAB dat was gewijd aan het onderwerp 'Strategische Overwegingen voor Accountants' (december 1989) wijs ik op het karakteristieke aspect van de persoonlijke dienstverlening bij accountantskantoren. Deze persoonlijke benadering hangt nauw samen met de individuele professionele verantwoordelijkheid. Daarnaast is bij deze dienstverlening sprake van een verwevenheid van 'produktie' en 'consumptie' van het verrichte werk. Met name in het adviestraject wordt de uitkomst van de werkzaamheden door opdrachtgevers veelal als een ervaring beleefd. Om hierin succesvol te kunnen zijn worden hoge eisen gesteld aan de attitude en deskundigheid van de individuele professionals en de organisatie van waaruit zij opereren. Dit uiterst wezenlijke aspect van de dienstverlening door professionals van een (full service) accountantskantoor vindt ook zijn weerslag in de organisatiestructuur. In deze structuur vormt de vennotengroep het hoogste besluitvormende orgaan. De bestuurscolleges op landelijk of regionaal niveau hebben een bepaalde beleidsvoorbereidende en uitvoerende bevoegdheid die zowel 'huishoudelijk' (beherend) als praktijkontwikkelend van aard is.

Het eerdergenoemde aspect van persoonlijke professionele verantwoordelijkheid vormt de basis van de dienstverlening. Het zijn in eerst instantie de 'full professionals' die het gezicht bepalen van de organisatie en het zijn ook zij die in sterke mate inhoud geven aan de feitelijke praktijkuitoefening en ontwikkeling. Marketing managers op centraal niveau zijn uiterst nuttige staffunctionarissen die technische ondersteuning kunnen verlenen aan de prak-

Drs. W.B. Moret studeerde Bedrijfseconomie en Accountancy in Rotterdam. Hij is sinds 1963 werkzaam bij de Moret Groep, waarvan hij in 1970 partner werd.

tijkontwikkelingsactiviteiten van de 'full professionals', maar nooit in hun plaats kunnen treden. De dienstverlening moet immers altijd op maat zijn toegesneden en alleen de professionals zelf zijn hiertoe in staat, dragen de persoonlijke professionele verantwoordelijkheid en worden daar ook door de markt op aangesproken.

Dienstverlening door een full service accountantskantoor stelt andere eisen aan de organisatie dan het verkopen van een standaard massaprodukt zoals tandpasta of soep. Voor de onderzoekers uit Groningen zijn dan ook niet de marketing managers van de grotere kantoren de aangewezen personen om te interviewen, maar de 'full professionals' en als vertegenwoordigers van deze groep de bestuursleden op landelijk niveau en met name de voorzitters van de maatschappen. Het zijn ook deze personen die zich met regelmaat laten interviewen door journalisten van management magazines zoals Account, Elan of FEM en persconferenties geven bij het publiceren van eigen jaarverslagen of bij andere voor hen belangrijke gebeurtenissen.

In het laatste artikel van de serie komen de onderzoekers tot het oordeel dat cliënten van accountantskantoren duidelijke criteria hebben op grond waarvan zij accountantskantoren zouden willen beoordelen. Dit laatste zou in de praktijk echter tamelijk moeilijk zijn en de onderzoekers vatten dit deel van de analyse samen met de constatering dat 'de mogelijkheden om aanbieders te evalueren bij afnemers ontbreken'.

In tegenstelling tot deze conclusie, is de voorzitter van de TRN-groep van mening dat de cliënten juist betere gesprekspartners worden op steeds meer terreinen.[2] Ook eigen praktijkervaring heeft mij duidelijk gemaakt dat de directies van de meeste (grotere) ondernemingen geen enkele moeite hebben met het selecteren van andere accountantskantoren in het geval zij bijvoorbeeld overwegen van accountant te wisselen. Ervaring in de branche, erkend specialisme en naamsbekendheid zijn daarbij uiterst belangrijke criteria naast een scherpe prijsstelling. Een effectieve presentatie door de betreffende accountants van de te maken offerte vormt het sluitstuk, waarbij de aanwezigheid van de voorzitter van de maatschap of een lid van het bestuurscollege soms een belangrijke rol kan vervullen bij de uiteindelijke keuzebepaling door de cliënt.

Het zijn dus de 'full professionals' en met name diegenen, die naast een praktijkverantwoordelijkheid tevens een bestuursverantwoordelijkheid dragen, die in belangrijke mate de 'tone at the top' bepalen en zich ook bij uitstek profileren als de ware 'marketing managers' van de organisatie. Het is verrassend dat de wetenschappers uit Groningen dit feit niet onder ogen hebben gezien en in de valkuil zijn gevallen van het bewust willen communiceren met vakgenoten (?) om inzicht te krijgen in het zelfbeeld en het marktbeeld van de zeer specifieke branche van de professionele dienstverlening door (full service) accountantskantoren. Indien zij zouden hebben gesproken met de leiders van de betreffende organisaties zouden zij een veel rijker geschakeerd beeld hebben gekregen van de marktposities en sterke en zwakke punten van de respectievelijke organisaties. Zij zouden dan tevens de weerslag van deze visies achteraf in een aantal gevallen op 'consistentie' hebben kunnen controleren met eerder gepubliceerde interviews of andersoortige publieke uitingen. Daardoor zou de betrouwbaarheid van de uitkomsten van het eigen onderzoek zijn vergroot en zou de basis zijn versterkt voor verdere interpretatie. Een gemiste kans!

Noten

1 Drs. W.B. Moret, Strategisch management, een geïntegreerd denken en doen. *MAB*, april 1990.
2 Lennart Kik, De kameleontische strategie van de TRN-groep. *Account,* april 1992.