

Originally published by



Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken

Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Module 3

Uw praktijk opbouwen en uitbouwen



Small and Medium Practices Committee
International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue, 6th Floor
New York, NY 10017 USA

This Guide to Practice Management for Small- and Medium-sized Practices was prepared by the Small and Medium Practices Committee of the International Federation of Accountants (IFAC). The committee represents the interests of professional accountants operating in small- and medium-sized practices and other professional accountants who provide services to small- and medium-sized entities.

This publication may be downloaded free of charge from the Publications and Resources section of the IFAC website: www.ifac.org/publications-resources. The approved text is published in the English language.

The IFAC's mission is to serve the public interest by: contributing to the development of high-quality standards and guidance; facilitating the adoption and implementation of high-quality standards and guidance; contributing to the development of strong professional accountancy organizations and accounting firms and to high-quality practices by professional accountants, and promoting the value of professional accountants worldwide; and speaking out on public interest issues.

The SMP Committee extends its appreciation and thanks to its Practice Management Guide Task Force for assisting the committee in developing this Guide. The Practice Management Guide Task Force consists of committee members Florin Toma (Chair), Giancarlo Attolini, Stuart Black, Aboo Abdulwahid, Cemal Ibis, Uttam Prakash Agarwal, Ricardo Rodil, and Christina Foo.

For further information, please email paulthompson@ifac.org.

De *Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken* van het Small and Medium Practices Committee (SMP Committee), gepubliceerd door de International Federation of Accountants (IFAC) in december 2012 in de Engelse taal, is vertaald in het Nederlands door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) in september 2014 met toestemming van IFAC. IFAC neemt geen verantwoordelijkheid voor de juistheid en volledigheid van de vertaling of van acties die het gevolg van de vertaling zijn. De goedgekeurde tekst van de *Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices*, Third Edition is gepubliceerd door IFAC in de Engelse taal.

Tekst in de Engelse taal van de *Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken* © 2012 van de International Federation of Accountants (IFAC). Alle rechten voorbehouden.

Tekst in de Nederlandse taal van de *Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken* © 2014 van de International Federation of Accountants (IFAC). Alle rechten voorbehouden.

Originele titel van *Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken: Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices*, Third Edition ISBN: 978-1-60815-130-1

Introductie bij module 3

Module 3 'Uw praktijk opbouwen en uitbouwen' maakt onderdeel uit van de gids 'Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken' waarin totaal acht modules zijn opgenomen die de komende tijd een voor een op de website van de NBA zullen worden geplaatst. De gids is een vertaling van de derde editie van IFAC SMP Committee's Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices.

Doel van de gids is om accountantspraktijken te helpen bij een goede professionele praktijkuitoefening en bevat praktische adviezen en best practices. De gids is bedoeld om het beheer en uitoefening van kleine en middelgrote praktijken te verbeteren om de continuïteit te waarborgen en succesvoller te maken. Als zodanig behandelt de gids: de kansen en uitdagingen voor kleine en middelgrote praktijken; verbetering van concurrentievermogen, winstgevendheid en duurzaamheid van praktijken; vergroting van de deskundigheid, competentie en doelmatigheid van praktijkbeheerders; bieden van praktische hulp aan praktijkbeheerders teneinde een omgeving te scheppen die de levering van hoogwaardige diensten bevordert.

Beoogde gebruikers

De gids is primair bedoeld voor professionele accountants die werken voor of in kleine en middelgrote praktijken. Hoewel de belangrijkste gebruikers waarschijnlijk senior medewerkers zijn, kunnen bepaalde delen nuttig zijn voor junior medewerkers of dienen als kennismaking met de praktijk. Ook is de gids geschikt als naslagwerk en voor studiedoelinden.

Korte inhoud module 3: Uw praktijk opbouwen en uitbouwen

Module 3 gaat dieper in op de thema's uit de modules 1 en 2 en geeft een meer gedetailleerde kijk op de ontwikkeling van een groeistrategie, opbouw van een adviespraktijk, de omgang met toenemende regeldruk en concurrentie, prijsstelling, op marketing en de ontwikkeling van een eigen bedrijfscultuur.

Opmerkingen

De NBA streeft ernaar om de gids regelmatig aan te passen zodat deze de huidige best practices bevat. Uw opmerkingen ten aanzien van de gids in het algemeen en deze module in het bijzonder stellen wij dan ook zeer op prijs en zijn vooral benieuwd naar uw antwoord op onderstaande vragen:

1. Hoe gebruikt u de gids? Wordt hij bijvoorbeeld gebruikt als een basis voor training en/of als een praktisch naslagwerk, of op een andere manier?
2. Bent u van mening dat de gids alle relevante aspecten van praktijkmanagement bevat? Zo niet, welke elementen moeten worden toegevoegd of worden verwijderd?
3. Vindt u dat inhoud van de gids voldoende is toegesneden op de managementvraagstukken waarmee kleine en middelgrote praktijken worden geconfronteerd?
4. Vindt u de gids toegankelijk en goed bruikbaar? Eventuele suggesties voor verbetering?
5. Welke andere referenties, aanvullende literatuur en overige bronnen adviseert u om op te nemen?
Graag zo specifiek mogelijk.

Stuur opmerkingen aan Hugo van Campen via:

Email: h.vancampen@nba.nl

Postadres: NBA
t.a.v. de heer H. van Campen
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

Inhoudsopgave module 3

1	Inleiding	7
2	Een ondernemingsplan voor uw praktijk opstellen	8
2.1	Een opzet van een eenvoudig ondernemingsplan	8
2.2	SWOT-analyse	9
2.3	Het organogram	9
3	De groeivereisten bepalen en een groeistrategie ontwikkelen	12
3.1	Voordelen van groei en duurzaamheid	12
3.2	Moet de praktijk groeien? Zo ja, hoeveel?	14
3.3	Interne groeistrategieën	15
3.3.1	Bestaande klanten meer gebruik laten maken van bestaande diensten	15
3.3.2	Een nieuwe dienst voor bestaande klanten introduceren	16
3.3.3	De uurtarieven van uw praktijk verhogen of een prijsmodel op basis van value pricing introduceren	17
3.4	Externe groeistrategieën	19
3.4.1	Reclame	19
3.4.2	Seminars	20
3.4.3	Netwerken	20
3.4.4	Aanbevelingen	21
3.4.5	Overname als groeistrategie	21
3.4.6	Een omzepakket kopen	21
3.4.7	Fuseren met een andere praktijk	22
3.4.8	Een andere praktijk opkopen	22
3.4.9	Een partner van een andere praktijk werven die eigen klanten inbrengt of aantrekt	22
3.4.10	Een 'rainmaker' aantrekken	22
3.4.11	Gebruikmaken van het 'tuck-in'-model	22
3.4.12	Aansluiting zoeken	22
4	Strategieën voor het omgaan met toenemende regelgeving en concurrentie	24
4.1	Toenemende regelgeving	24
4.2	Toenemende concurrentie	25
4.3	Omgaan met prijsdruk	25

5	Een cultuur voor uw praktijk creëren	27
5.1	Een productieve organisatiecultuur opbouwen	27
5.2	Systemen voor klantrelatiebeheer (CRM)	28
6	Doelgroepen en nieuwe servicemogelijkheden in kaart brengen	29
6.1	Bedrijfsadviesdiensten	30
6.2	Andere opkomende diensten	32
7	Merkopbouw, marketing en reclame	33
7.1	Merkopbouw	33
7.2	Marketing en promotie	34
7.3	Social media marketing	36
8	Uw plannen realiseren	38
8.1	Het belang van de uitvoering	38
8.2	Uw plan uitvoeren	38
9	Financieel beleid	40
9.1	Het capaciteitsbudget	40
9.2	Het financiële budget	41
9.3	De liquiditeitsprognose	42
10	Conclusie	44
11	Literatuur en informatie van IFAC	45
	Bijlage 1: Actieplan voor relatiebeheer	48
	Bijlage 2: Case Studies	49
	Bijlage 3: Beknopte gebudgetteerde winst- en verliesrekening	52
	Bijlage 4: Gebudgetteerde balans	53
	Bijlage 5: Analyseblad bruto-omzet	55

01 | Inleiding

In deze module staan de planning en ontwikkeling van uw praktijk centraal. Enkele aspecten zijn al in module 1 en 2 aangestipt. Daarnaast worden thema's uitgediept als een groeistrategie ontwikkelen, een adviespraktijk opzetten, omgaan met toenemende regelgeving en concurrentie, marketing, prijsstelling, relatiebeheer en versterking van de 'cultuur' van uw praktijk. Tot besluit komen een aantal aspecten van financieel beleid aan bod.

02 | Een ondernemingsplan voor uw praktijk opstellen

Het belang van een ondernemingsplan is al in module 1 uiteengezet. Hier worden de hoofdpunten nog eens op een rijtje gezet.

De filosofie achter een ondernemingsplan is simpel. Drie vragen zijn hierbij cruciaal:

1. Waar staat de praktijk nu?
2. Waar gaat de praktijk naartoe?
3. Hoe komt de praktijk daar?

De belangrijkste vraag is (b). Het antwoord hierop brengt de hoofddoelen van uw praktijk in kaart. Het belang daarvan kan niet genoeg worden benadrukt. Bedrijfsplanning draait om het helder bepalen waar uw praktijk naartoe gaat en hoe uw praktijk er uiteindelijk uit zal zien.

Daartoe beantwoordt u vraag (c). Hiermee bepaalt u met welke strategieën u uw doelen kan bereiken. Uw ondernemingsplan moet antwoord geven op alle drie vragen. Zo niet, dan is het geen echt plan en zal het ook niet effectief zijn.

2.1 Een opzet van een eenvoudig ondernemingsplan

In uw ondernemingsplan stelt u de doelen, strategieën en succesindicatoren vast om uw praktijk verder uit te bouwen.

- **Korte samenvatting.** Schrijf dit als laatste. Ongeveer twee pagina's met de hoofdpunten.
- **Beschrijving van uw onderneming.** Dit omvat de rechtsvorm, voorgeschiedenis, startplannen en een samenvatting van 'waar de praktijk nu staat'.
- **Doelstellingen.** Beschrijf de doelstellingen van de onderneming: een duidelijk statement van 'waar de praktijk naartoe gaat'.
- **Beschrijving van uw diensten.** Omschrijf welke diensten u verleent. Richt u op voordelen voor klanten en hoe u kunt voorzien in hun wensen.
- **Marktanalyse.** U moet de markt en de wensen van uw klanten kennen. Waar zijn uw klanten en hoe bereikt u ze.
- **Strategie en implementatie.** Wees specifiek. Neem managementverantwoordelijkheden op met data en budgetten. Zorg dat u resultaten kunt volgen.
- **Managementteam.** Beschrijf de organisatie en de belangrijkste leden van het managementteam. Neem een organogram op.
- **Financiële analyse.** Neem ten minste een overzicht op van uw verwachte resultaten en kasstroom.

2.2 SWOT-analyse

Een effectief hulpmiddel bij het maken van uw bedrijfsplanning is de SWOT-analyse. SWOT staat voor: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats. Kansen en bedreigingen zijn extern (het ondernemingsklimaat), terwijl sterke en zwakke punten intern zijn. Deze analyse brengt het denken en de discussie over uw praktijk op gang. Welke strategieën en acties zijn nodig om uw doelen te bereiken?

U moet de kansen voor uw praktijk regelmatig onderzoeken en strategieën ontwikkelen om deze te verzilveren. Ook is het belangrijk bedreigingen in kaart te brengen en strategieën te formuleren om de gevolgen hiervan zoveel mogelijk te beperken.

Sterke punten

Een grondig inzicht in sterke punten is cruciaal. Zo wordt u zich bewust van deze eigenschappen en kunt u ze verder ontwikkelen. Sterke punten halen vaak de positieve aspecten van de praktijk als werkplek naar voren. Houd de sterke punten van uw praktijk voortdurend in het oog en zorg dat ze sterk blijven.

Zwakke punten (of verbeterpunten)

Dit zijn de punten waaraan u moet werken. Doet u dat niet, dan kunnen deze kwesties uitgroeien tot grote problemen. Het is van belang deze issues in kaart te brengen en te begrijpen en verbeterplannen op te stellen. Een open discussie met uw team is daarvoor een goede methode. Vaak dragen teamleden suggesties aan om de zwakke punten te verbeteren of op te lossen.

Kansen

Nu wordt het spannend! Kansen zijn de enorme onbenutte mogelijkheden die voor u liggen en bieden mogelijkheden. Om vooruit te komen, moet u inzicht krijgen in welke kansen er voor u liggen. Stem daar de meest geschikte strategieën en acties op af om ze te verzilveren. Kansen brengen een eigen energie met zich mee. Ook maken ze enthousiasme en opwinding los omdat de praktijk nieuwe gebieden betreedt.

Bedreigingen

Inzicht in de bedreigingen voor uw praktijk is essentieel, omdat deze uw praktijk te gronde kunnen richten. Mogelijk kunt u bedreigingen niet volledig onschadelijk maken, maar u kunt wel alternatieve strategieën bepalen en noodplannen opstellen.

2.3 Het organogram

Het organogram biedt de praktijk de gewenste structuur voor een effectieve bedrijfsvoering. Het stelt de werkgebieden vast en leidt tot een duidelijke taakverdeling. De verantwoordingsstructuur bepaalt in sterke mate of de praktijk haar doelstellingen behaalt. Belangrijke vragen in dit verband: werken de teams los van elkaar of maken teamleden deel uit van meerdere teams?

Belangrijkste functiegebieden van het organogram

De belangrijkste functiegebieden van een organogram zijn uit te splitsen in kleinere onderdelen. Dit maakt het mogelijk verantwoordelijkheden te koppelen aan specifieke niveaus en strategieën. Het gaat om de volgende gebieden:

- Marketing;
- Bedrijfsvoering/beheer;
- Financiën;
- Personeel;
- Technologie; en
- Toekomstplanning.

Marketing

- Extern
- Reclame en sponsoring
- Netwerken en evenementen
- Website en aanbevelingen
- Marketingmateriaal
- Intern
- Dienstverlening aan bestaande klanten uitbreiden
- Bestaande klanten nieuwe diensten aanbieden
- Verhogen uurtarieven

Bedrijfsvoering

- Compliance
- Controle
- Belastingen
- Financiële verslaggeving
- Pensioenplanning
- Financiële planning
- Gespecialiseerde diensten
- Bedrijfswaarderingen
- Due diligence
- Managementrapportage
- Bedrijfsadvisering
- Opgvolgingsplanning
- Administratie

Financiën

- Maandelijks financiële overzichten
- Budget- en kasstroomprognoses
- Omzet per fte
- Capaciteitsberekening
- Compliance-vereisten
- Debiteuren
- Crediteuren
- Salarisadministratie
- Bankfaciliteiten en financieringsregelingen
- Verzekeringsvereisten
- Faciliteiten en middelen

Personeel

- Competentie en opleiding
- Cultuur
- Personeelsvereisten, nu en in de toekomst
- Arbo eisen
- Antidiscriminatie
- Ongewenste intimiteiten en pesten op de werkplek
- Veiligheids- en noodprocedures

Technologie

- Technologiestrategie van de praktijk
- Technologievereisten, nu en in de toekomst

Toekomstplanning

- Ondernemingsplan
- Marketingplan
- Bedrijfsvoeringsplan
- SWOT-analyse

Dit zijn de belangrijkste gebieden van het organogram. De omvang van uw praktijk bepaalt welke gebieden u oppakt en welke middelen u toewijst. Grote praktijken kunnen alle punten aanpakken, kleinere moeten zich alleen bezighouden met de aspecten die zij van belang achten voor hun situatie.

Na het vaststellen van deze gebieden, kunt u overgaan tot de taakverdeling. De verantwoordelijken kunnen dan worden afgerekend op het behalen van hun doelen en kunnen de daarvoor benodigde systemen en procedures invoeren. Het organogram is een van de belangrijkste structuren in een praktijk. Met een goed organogram - heldere rapportage-lijnen en duidelijke doelen - kan uw praktijk groeien en de doelstellingen van het ondernemingsplan realiseren. Bijlage 2, Case Study 3.1 maakt duidelijk hoe een praktijk het organogram kan ontwikkelen.

03 | De groeivereisten bepalen en een groeistrategie ontwikkelen

De groeivereisten bepaalt u aan de hand van het ondernemingsplan en de doelstellingen van uw praktijk. Het plan moet duidelijke doelen voor groei, omzet en winst afbakenen.

De focus moet hierbij liggen op winstgevende groei, niet groei omwille van de groei. Veel praktijken maken de fout nieuwe omzet na te jagen om groei-doelstellingen te halen, terwijl de nieuwe opdrachten niet winstgevend zijn! Dit brengt de financiële stabiliteit van de praktijk in gevaar. Voor kleine en middelgrote praktijken valt niet-winstgevende groei moeilijk te verdedigen.

Soms is een 'loss leader'-strategie op zijn plaats wanneer dit past binnen de totale marketing- en prijsstrategie. Meer hierover leest u in paragraaf 3.7.

3.1 Voordelen van groei en duurzaamheid

Er zijn een aantal redenen waarom u als praktijk groei nastreeft. Bijvoorbeeld:

- Klanten gemakkelijker aantrekken en beter van dienst zijn;
- Klanten vervangen die u bent kwijtgeraakt door natuurlijk verloop of pensionering;
- Personeel vasthouden door gevarieerder werk;
- Het rendement op investeringen in vaste kosten (zoals huur en technologie) optimaliseren;
- Een meer afwisselende werkplek bieden; en
- Kritische massa bereiken om kosten te besparen en winstdoelen te behalen.

Groei zorgt voor een natuurlijke aanwas van uw omzet en vangt onvoorziene gebeurtenissen op. Het is positief voor beheer van uw middelen en lost capaciteitskwesties op die uw winstgevendheid beïnvloeden. Omzetgroei is op allerlei manieren te realiseren, zoals:

- Werving van nieuwe klanten;
- Bestaande klanten meer gebruik laten maken van uw diensten;
- Introductie van nieuwe diensten; en
- Verhoging van uw tarieven.

Tabel 3.1 Niveaus van omzetgroei

Jaarlijkse omzetgroei	Effect
Tot 5%	Vangt de inflatie op en zorgt voor een kleine, natuurlijke groei.
5 tot 10%	Een gestage, verantwoorde groei.
10 tot 15%	Middelen en mensen komen onder druk te staan. Uw praktijk moet zeer gestructureerd zijn. Dit groeipercentage leidt ook tot liquiditeitsproblemen.
Meer dan 15%	Een hoog groeipercentage brengt allerlei problemen met zich mee. Deze groei is op termijn waarschijnlijk niet houdbaar.

Tabel 3.1 is een richtsnoer. Het geeft de mogelijke effecten op langere termijn aan wanneer uw praktijk structurele groei nastreeft. De groeipercentages moet u zien in de context van de huidige economische situatie en ze verschillen per regio en land.

De kernboodschap luidt: hoe hoger het percentage structurele groei, hoe groter de druk op de middelen, mensen, liquiditeit en aansturing van uw praktijk. Het geheim is toe te werken naar een percentage dat voor uw praktijk beheersbaar en duurzaam is.

Een handig hulpmiddel voor duurzame groei is de SGR-formule (Sustainable Growth Rate). De groei van organisaties - ook accountantspraktijken - wordt vaak bepaald door het eigen vermogen: hoe meer eigen vermogen, hoe meer groeimogelijkheden. Als een praktijk echter te snel groeit, is er niet voldoende eigen vermogen om de groei vol te houden. Groeit een praktijk te langzaam, dan kan stagnatie optreden. De SGR maakt duidelijk hoe snel een praktijk kan groeien met intern gegenereerde activa zonder vreemd vermogen aan te trekken. Dit maakt de SGR een nuttige maatstaf om het juiste groeipercentage te bepalen. Een praktijk met een lage structurele groei maar wel veel uitbreidingsmogelijkheden, moet die groei via externe middelen financieren. Dit kan de winst en financiële middelen onder druk zetten. Groei kan dus een dilemma vormen omdat groei een sterkere behoefte aan meer werkkapitaal met zich meebrengt.

Voor uw praktijk is de SGR het percentage waarmee het eigen vermogen (netto activa) mag groeien. Daarbij worden alleen stijgingen van de ingehouden winst aangewend om groei te financieren. Bij verdere groei moet de praktijk aanvullende financiering uit externe bronnen aantrekken.

De stappen en de formules voor de berekening hiervan zijn als volgt:

Stap 1 - Het rendement op eigen vermogen berekenen (Return on Equity, kortweg ROE)

- U berekent de ROE door het nettoresultaat van uw praktijk te delen door het eigen vermogen. Voorbeeld: als het eigen vermogen €1.000.000 is en het nettoresultaat €200.000, is de ROE 20% ($\frac{€1.000.000}{€200.000} \times 100$) ofwel 0,2.

Stap 2 - Bereken het dividenduitkeringspercentage (Dividend Payout Ratio, kortweg DPR)

- Bepaal het aandeel van het nettoresultaat dat uw praktijk uitkeert als dividend. Als in het bovenstaande voorbeeld €80.000 van de €200.000 wordt uitgekeerd (en dus €120.000 geherinvesteerd) is de DPR 40% ($\frac{€80.000}{€200.000} \times 100$) ofwel 0,4.

Stap 3 - Bereken de duurzame groei (SGR)

- De formule hiervoor luidt: $ROE \times (1 - DPR)$. In het bovenstaande voorbeeld is de berekening als volgt: $0,2 \times (1 - 0,4) = 0,12$. De SGR is 12%.

3.2 Moet de praktijk groeien? Zo ja, hoeveel?

Tot nu toe lag de nadruk op groei voor uw ondernemingsplan. Maar uw praktijk moet ook rekening houden met praktische factoren, zoals:

- fysieke beperkingen van het huidige pand: vloeroppervlak, parkeerruimte etc.;
- infrastructuureisen: technologie, vestigingseisen etc.;
- budgetvereisten om marketing-, reclame- en promotionele activiteiten te financieren;
- financieringskosten voor nieuwe medewerkers tot ze productief zijn; en
- effect op de break-even-positie.

Ook is het belangrijk uw positie te bekijken in het licht van de huidige of toekomstige economische factoren. Op bepaalde momenten is groei wellicht ongewenst.

Andere redenen waarom u niet zou willen groeien:

- u werkt momenteel op volle capaciteit;
- groei sluit niet aan bij uw ondernemingsdoelen;
- groei verstoort de balans tussen werk en privé;
- geen behoefte aan toenemende stress in verband met groei;
- huidige omzet en winstgevendheid zijn structureel en ruim voldoende;
- u maakt zich geen zorgen over de toekomst van de praktijk of de toekomstige waarde;
- groei betekent dat u minder tijd kunt besteden aan trouwe vaste klanten;
- de praktijk kan groei niet aan vanwege fysieke en praktische beperkingen, zoals de grootte van het pand, en alternatieven ontbreken;
- de praktijk heeft onlangs sterke groei doorgemaakt en streeft nu naar stabilisatie; en
- leeftijd of gezondheid.

Slechts weinig praktijken groeien consistent en structureel. Vaak verloopt de groei schoksgewijs om later te stabiliseren en weer op te leven. Ook loopt de omzet soms terug. U moet zich hier goed van bewust zijn.

Enkele vragen die u zich als het gaat om groei van uw praktijk zijn:

- wat zegt het ondernemingsplan hierover?
- wat is uw huidige capaciteit qua mensen en middelen?
- kan de praktijk groeien zonder kwaliteitsverlies?
- heeft de praktijk voldoende medewerkers om de groei op te vangen?
- verbetert groei de praktijk en voegt het waarde toe?
- als de praktijk van plan is te groeien, hoeveel?

Beantwoord bovenstaande vragen aan de hand van de hierna komende vragen:

- Maakt groei deel uit van de algehele strategie van uw praktijk?
- Verkeert uw praktijk in een goede uitgangspositie voor groei?
- Wat is de optimale groeidoelstelling?

Houd bij het opstellen van uw groeiplannen rekening met al deze aspecten. Groei omwille van de groei is niet zinvol. U moet weten waarom u groeit, of uw praktijk de groei aan kan en of groei waarde toevoegt aan uw praktijk. Maakt groei inderdaad deel uit van uw strategie? Zorg dan dat uw praktijk hiervoor de capaciteit heeft.

Denk eens goed na over het volgende. De benodigde mensen en middelen voor groei moeten van tevoren aanwezig zijn en niet als antwoord op groei worden ingezet. Maar al te vaak groeien praktijken om vervolgens hals over kop middelen toe te wijzen. De beste manier om effectief te groeien is uw behoeften eerst in kaart te brengen en vervolgens de beschikbare middelen aan te passen op de behoefte. Uiteraard speelt uw budget hierbij een rol. Deze aanpak verkleint het risico van kwaliteitsverlies en biedt de grootste kans op succes.

Als u eenmaal heeft besloten uw praktijk uit te breiden, rijst de vraag: Hoe?

Ruwweg zijn er twee typen groei. Het ene is autonome groei: omzetstijging binnen de huidige structuur. Het andere is groei door overname, zoals fusies, acquisities of andere activiteiten los van de praktijk. Binnen deze twee typen groei zijn er verschillende keuzemogelijkheden die hieronder aan bod komen.

3.3 Interne groeistrategieën

Het eerste type autonome groei is interne groei. In wezen gaat het bij interne groei om meer omzet halen uit uw bestaande klanten. Sterker nog, uit de IFAC SMP Quick Poll (2012) blijkt dat de op een na belangrijkste groeifactor voor kleine en middelgrote praktijken extra omzet uit bestaande klanten is.

Er zijn drie belangrijke manieren om dit te bereiken:

- bestaande klanten meer gebruik laten maken van uw bestaande diensten;
- een nieuwe dienst voor uw bestaande klanten introduceren; of
- uurtarieven verhogen of een prijsmodel hanteren die gerelateerd is aan de waardeperceptie van de klant (het “value pricing” model).

3.3.1 Bestaande klanten meer gebruik laten maken van bestaande diensten

Dit is een methode om groei te realiseren die ondernemers vaak over het hoofd zien. De kernvraag hierbij is: ‘Maken al onze klanten gebruik van al onze diensten?’ Zo niet, dan liggen er kansen.

Vorbereiding

Om bestaande klanten meer diensten te verlenen, moet u eerst weten welke klanten op dit moment gebruik maken van welke diensten. Tabel 3.2 is hiervoor een handig hulpmiddel.

Tabel 3.2 In kaart brengen welke klanten gebruik maken van welke diensten

Stap	Actie	Afgerond
1	Noteer al uw bestaande diensten bovenaan het werkblad	
2	Noteer al uw bestaande klanten onderaan het werkblad	
3	Geef voor elke dienst op het werkblad aan welke klant van deze dienst gebruik maakt	
4	Doe dit voor alle klanten (of klantsegmenten)	
5	Bekijk na afronding het werkblad	
6	De ‘niet-aangegeven’ klanten betekenen kansen om extra bestaande diensten aan te verlenen	
7	Bepaal voor deze klanten een geschikte marketingstrategie, met acties en tijdspaden	
8	Voer het plan uit.	

Uw klanten kennen u al, mogen u en vertrouwen u. Als zij tevreden zijn over uw dienstverlening, staan ze open voor suggesties voor aanvullende diensten. Stel alleen diensten voor die voordeel opleveren voor de klant. Als u verstandig selecteert en de voordelen van de nieuwe dienst voor de klant duidelijk naar voren laat komen, is de kans groot dat deze een of meer diensten van u afneemt.

Door u te richten op bestaande klanten, versterkt u de relatie met hen. Dit vergroot ook de kans dat zij u aanbevelen bij anderen. Zij zijn daarmee goede ambassadeurs voor u en uw praktijk.

3.3.2 Een nieuwe dienst voor bestaande klanten introduceren

Ook dit is een succesvolle methode voor omzetgroei. De kernvraag luidt: 'Welke andere diensten kan de praktijk aan haar klanten verlenen?'

Nogmaals, een belangrijke pluspunt hierbij is dat u al een relatie met uw klant heeft opgebouwd. Als zijn ervaring met uw praktijk positief is, zal uw klant de nieuwe diensten hoogstwaarschijnlijk afnemen.

In feite zijn bestaande klanten niet alleen potentiële kandidaten, maar ook uw eerste doelgroep voor het introduceren van nieuwe diensten. Dit vanwege de bestaande relatie die u met hen heeft. De kans is groot dat ze u eerlijke feedback over de nieuwe dienst geven en suggesties doen voor verbeteringen. Vervolgens zijn ze vooral nieuwsgierig of u hun suggesties alsnog heeft meegenomen in uw uiteindelijke aanbod.

Vorbereiding

Sommige praktijken vinden het moeilijk nieuwe diensten te introduceren omdat ze niet goed weten hoe ze nieuwe ideeën moeten uitvoeren. Maar dit hoeft niet moeilijk te zijn. Een van de beste manieren om meer te weten te komen over de nieuwe dienst is om intern na te gaan welke informatie en kennis voorhanden is. De meeste medewerkers beschikken over een schat aan verborgen kennis en ervaring die alleen bij doorvragen boven tafel komt. Dat moment is nu gekomen. Volg onderstaande stappen:

- ga met elk teamlid om de tafel zitten om kennis, bedrijfs- en levenservaring inzichtelijk te maken. Bepaal samen hoe deze ervaring is om te zetten in een nieuw dienstenaanbod;
- bespreek andere vormen van dienstverlening die voor u en uw team interessant kunnen zijn. Voorbeelden: boekhouden, budgetten en liquiditeitsoverzichten (als dit al niet wordt aangeboden), opvolgingsplanning, bedrijfsadvisering, bedrijfswaardering, franchise specialisatie, due diligence, bedrijfscoaching, salarisadministratie, debiteurenbeheer en incasso, financiële planning of financieringsbemiddeling;
- inventariseer hiaten in uw huidige kennis en de kennis die u denkt nodig te hebben om de nieuwe dienst te kunnen verlenen;
- zorg zo nodig voor aanvullende training;
- neem een besluit over het nieuwe dienstenaanbod;
- bepaal de te hanteren prijs of het prijsmodel;
- kies materiaal om de dienst te promoten;
- stel ondersteunend materiaal, werkdocumenten en de benodigde informatie samen;
- bespreek het nieuwe dienstenaanbod met een of twee trouwe klanten die positief staan tegenover het introduceren van nieuwe diensten;
- draai een pilot bij deze klanten;
- verwerk de feedback en voer de vereiste aanpassingen door;
- bekijk al uw bestaande klanten;
- selecteer welke klanten (of klantensegmenten) de doelgroep zijn voor uw nieuwe dienstenaanbod;
- stippel een passende marketingstrategie uit, inclusief acties en tijdspaden;
- voer het plan uit.

3.3.3 De uurtarieven van uw praktijk verhogen of een prijsmodel op basis van value pricing introduceren

De eenvoudigste manier om meer groei te realiseren is verhoging van uw tarieven. Hoewel dit simpel is te berekenen, kan de uitvoering lastig zijn. De verwachtingen van klanten moet u zorgvuldig managen. Klanten moeten een bepaalde meerwaarde ervaren die groter is dan de tariefsverhoging.

Tarieven verhogen

Gebruikelijk is jaarlijks een inflatiecorrectie toe te passen op de tarieven. Tariefsverhogingen hierboven roepen vragen op bij klanten.

Een verhoging van het uurtarief in economisch moeilijke tijden is vaak een lastige exercitie - vooral als er in de beleving van de klant geen overeenkomende meerwaarde is. Bespreek daarom met uw team welke diensten met meerwaarde u kunt opnemen naast de gebruikelijke diensten.

Ook kan het nuttig zijn een gedifferentieerd uurtarief te overwegen voor verschillende diensten afhankelijk van de meerwaarde. Inventariseer de verschillende werkzaamheden die u en uw medewerkers verrichten en ga na of u hiervoor een gedifferentieerd tarief kunt hanteren.

Luchtvaartmaatschappijen werken hier al lang mee. Ze maken onderscheid tussen first class, business en economy. Elke klasse biedt een ander serviceniveau en de prijzen voor elke klasse verschillen sterk van elkaar. Toch bereiken de passagiers allemaal dezelfde bestemming. Het serviceniveau tijdens de reis bepaalt het verschil.

Hetzelfde geldt voor uw praktijk. Sommige klanten stellen een eersteklas service op prijs. Anderen geven de voorkeur aan economy. Belangrijk is dat u flexibel en creatief bent en het serviceniveau biedt dat uw klanten wensen en waarderen. Gedifferentieerde uurtarieven zijn hiervoor uitermate geschikt.

Overweeg de introductie van een prijsmodel op basis van ervaren meerwaarde

Als u uw omzet en productiviteit wilt verhogen, moet u een prijsstrategie vaststellen om deze doelen te ondersteunen. Traditionele uurtarieven schieten in dit opzicht tekort. Door een prijsstrategie op basis van meerwaarde te introduceren, kunt u uw omzet en het aantal opdrachten van klanten vergroten.

Klanten willen vooraf weten wat een dienst kost en wat zij hiervoor krijgen. Niemand houdt van onaangename verrassingen. Zakelijke relaties kunnen onder druk komen te staan wanneer uw klant weet dat u elke minuut doorbelast en de teller al begint te lopen zodra u de telefoon opneemt. Dit draagt niet bij aan het opbouwen van een vertrouwensrelatie. Als professionele accountant moet u dergelijke prijsmodellen vermijden als dit afbreuk doet aan uw dienstverlening.

Veel praktijken gebruiken software voor tijdregistratie en facturering en ook om de prijs van diensten te bepalen (tijd plus een marge). Het probleem bij traditionele backoffice systemen is dat ze de kennis en prijs voor relatiebeheer- en opdrachtsystemen niet vooraf verwerken.

Het traditionele prijsmodel gaat uit van de dienst, tijd, kosten, prijs en klant en zelden van waarde. De prijsmethode op basis van ervaren meerwaarde houdt rekening met de klant, waarde, prijs, kosten en dienst. Deze wijze van prijsstelling is vooral succesvol wanneer producten of diensten worden verkocht op basis van emotie (mode), in nichemarkten, bij schaarste of voor specifieke maatwerkoplossingen. Voor veel Amerikaanse accountants is dit inmiddels de standaard (Baker, 2009).

Bij dit prijsmodel wordt vooraf een verkoopprijs vastgesteld op basis van de ervaren meerwaarde voor de klant, in plaats van dat de werkelijke kosten van de dienst, de marktprijs of de prijs van een concurrent als basis dient. Bij prijsstelling op basis van ervaren waarde bepaalt de klant uiteindelijk de waarde, niet de accountant.

De eerste stap hierbij is dat uw praktijk inzicht heeft in de kosten van het verlenen van kerndiensten aan klanten, overheadkosten en de winstmarge.

De tweede - lastige - stap is het uitdrukken van de waarde voor de klant in geld. Een goed uitgangspunt is een klant enkele eenvoudige vragen te stellen die de klant dwingen na te denken over de waarde van de oplossing. Hierdoor komen urgente zaken die bij de klant spelen duidelijker naar voren. Het gesprek spitst zich meer toe op de oplossing dan op de kosten. Het is belangrijk in te zien dat de waardebeoordeling voor elke opdracht anders is. Soms gaat het om snelle, efficiënte dienstverlening, een andere keer om kwaliteit of een innovatieve oplossing. De prijs van elke opdracht moet u afstemmen op de waarde die de specifieke opdracht heeft voor die klant. Alleen door met uw klant in gesprek te gaan komt u hier achter. Met dit inzicht kunt u vervolgens een prijs bepalen. Een prijs voor een oplossing voor de klant en niet voor het aantal factureerbare uren. In het gesprek kunt u tevens aanvullende diensten voor de klant vaststellen.

Omdat omzetverhoging het doel is, wilt u ook uw productiviteit en tarieven optimaliseren. Denk na over uw kernaanbod, het advies en de oplossing. Hoe kunt u het advies of de oplossing opnieuw gebruiken voor andere klanten?

- **Stel vast bij welke klant** de bedrijfsactiviteiten zijn gegroeid maar uw relatie ongewijzigd is gebleven.
- **Maak een afspraak** en voer een gesprek. Als u niet regelmatig contact heeft gehad met uw klant, noemt u het een doorlichting. Doel van dit eerste gesprek is alleen te luisteren en vragen te stellen, niet te verkopen.
- **Vraag of de klant tevreden is.** Verkrijg feedback over de dienstverlening van uw praktijk. Stel vragen om duidelijk te maken dat u meer inzicht wilt hebben in de onderneming, de langetermijndoelen en de uitdagingen. Geef de klant vergelijkingscijfers uit zijn sector.
- **Sluit het gesprek af.** Laat de klant aan het einde van het gesprek inzien hoe het oplossen van het probleem of beantwoorden van de vraag de onderneming vooruit helpt. Bedenk: het "value pricing" model is gebaseerd op de beleefde waarde van de dienst die u de klant heeft verleend.

Onderzoek vervolgens de mogelijkheden om de prijs en uw dienstverlening af te stemmen op de ervaren meerwaarde van de klant.

Een alternatief tariefmodel is een jaarlijkse opdrachtvergoeding, zoals een houderovereenkomst. Het voorstel kan bestaan uit ondersteunende softwarediensten voor de administratie, onbeperkte telefoongesprekken en e-mail, betere toegang, driemaandelijks of halfjaarlijkse bijeenkomsten voor bedrijfsplanning en maandelijks factureren. De focus ligt op het aanbieden van klantgerichte oplossingen.

Diensten bundelen

Een andere manier om de uurtarieven van uw praktijk te verhogen is diensten bundelen. Het afzonderlijke tarief voor iedere dienst wordt niet langer apart op de klantfactuur aangegeven. Dit maakt het mogelijk een tariefsverhoging gemakkelijker aan uw klant te 'verkopen' en een bredere reeks diensten voor een hoger tarief aan te bieden.

Het terugvorderingspercentage verhogen

Het terugvorderingspercentage doelbewust opvoeren, is ook een manier om winst en dus groei te realiseren. Strikt genomen is dit geen tariefsverhoging. In wezen betekent dit minder oninbare debiteuren.

De beste manier hiervoor is het productiviteitsmanagement van uw praktijk te verbeteren, al valt dit buiten het bestek deze module. Het komt erop neer wekelijkse bijeenkomsten te houden om de werkstroom in het kantoor kritisch tegen het licht te houden. Alle kwesties die bij klanten spelen, kunnen dan tijdig en voortvarend worden opgelost. Dit betekent een efficiëntere afronding en facturering - en dus betere winstgevendheid - per opdracht en uiteindelijk voor de praktijk in het algemeen.

3.4 Externe groeistrategieën

Bij externe groei draait het allemaal om het werven van nieuwe klanten. Volgens mkb-onderzoek (IFAC 2012) is werving van nieuwe klanten de belangrijkste factor voor de toekomstige groei van kleine en middelgrote praktijken. Hiervoor bestaan een aantal beproefde strategieën, waarvan de populairste hieronder zijn aangegeven. Case Study 3.2 maakt duidelijk hoe uw praktijk een groeiplan kan ontwikkelen.

Het gelijktijdig uitvoeren van een aantal strategieën is een krachtig middel. Hierbij wordt de dynamiek van uw marketing-inspanningen benut om uw praktijk extra onder de aandacht te brengen.

De meeste ondernemingen hebben al een accountant. Om uw praktijk te laten groeien, moet u dus veelal klanten bij andere praktijken vandaan zien te halen. En daartoe moet u ze een overtuigende reden geven om naar u over te stappen. Externe groeistrategieën voor praktijken met een professionele dienstverlening zijn:

- Reclame;
- Seminars;
- Sponsoring;
- Nieuwsbrieven (e-mail/in druk);
- Public relations, het schrijven van (redactionele) artikelen;
- Evenementen, festiviteiten voor klanten, cocktailparty's;
- Telefoongidsen en databases met potentiële opdrachtgevers;
- Telemarketing;
- Promotie van de praktijk via marketingmaterialen;
- Rondsturen van reclamebrochure;
- Verspreiding van folders;
- Websites, links en optimalisatie van zoekmachines;
- Teamleden: stimuleren om door te verwijzen;
- Overige strategieën voor groei zijn:
 - Netwerken;
 - Aanbevelingen; en
 - Overnames en consolidatie.

Bovenstaande strategieën moeten wel passen binnen de wetgeving of beroepsregels. Richtlijnen voor netwerken en aanbevelingen vindt u in module 2. Module 8 gaat nader in op de mogelijkheden voor consolidatie, fusies en overnames.

3.4.1 Reclame

Reclame is een van de krachtigste manieren om uw naam en boodschap bekend te maken in de markt. Maar pas op: het is hier druk! Om zoveel mogelijk waar voor uw reclamegeld te krijgen gelden er enkele fundamentele regels:

- **Doelgroep:** bepaal op welke doelgroep of welk marktsegment u de reclame richt. Een schot hagel werkt niet: u moet specifiek zijn.
- **Behoeft van de klant:** inventariseer de behoeften of wensen van klanten waarin uw dienstverlening voorziet.
- **Voordeel voor de klant:** maak volstrekt duidelijk hoe uw dienst de klant ten goede komt. Speel in op het eigen belang van de klant: 'Wat is zijn voordeel?'
- **Uniek voordeel:** richt u op één specifiek voordeel. Beter dan kiezen voor een globale aanpak die de impact verzwakt en de boodschap vertroebelt.
- **Geloofwaardigheid en oprechtheid:** reclame moet oprecht klinken en professionaliteit uitstralen. Vermijd lukrake, overdreven of niet-onderbouwde beweringen.
- **De kop:** deze moet de aandacht van de lezer trekken en prikkelen tot verder lezen.
- **'Call-to-action':** er moet een 'call-to-action' zijn waarbij de lezer wordt aangezet actie te ondernemen: bellen, langskomen of naar uw website gaan.
- **'U' en 'uw':** deze woorden geven uw reclame een persoonlijke lading, vooral in de kop.

- **Helder doel:** heb duidelijk voor ogen wat het doel van de reclame is. Gaat het om informeren, overtuigen, herinneren of verkopen?
- **Keuze van media:** onderzoek eerst wat het meest geschikte medium voor uw doelgroep is. Reclame is duur en u moet waar voor uw geld krijgen.

3.4.2 Seminars

Seminars kunnen een effectieve vorm van marketing zijn. Er zijn verschillende bruikbare formules:

- **Uw eigen seminar organiseren en zelf optreden als hoofdspreker.** Dit biedt u een excuus om reclame te maken voor u en uw praktijk. Door zelf de rol van hoofdspreker te vervullen ziet men u als 'expert' op het gekozen gebied.
- **Uw eigen seminar organiseren, maar een gastspreker inhuren.** Hierdoor kunt u reclame maken voor uzelf en uw praktijk, ook al spreekt u niet graag in het openbaar. U wordt gezien als proactief door u te associëren met de gastspreker.
- **Spreken op seminars van anderen.** U moet zien op de lijst met sprekers terecht te komen. Het geeft u de kans niet alleen uzelf en uw praktijk te promoten, maar ook uw technische kennis. Door als spreker op te treden wordt u gezien als deskundige op het desbetreffende gebied.

In alle gevallen kunt u het seminar een vervolg geven door een artikel in de plaatselijke krant met de hoofdpunten van uw presentatie. Nodig klanten uit een zakenrelatie (niet-klant) mee te nemen. De kernpunten van uw presentatie kunt u ook gebruiken in de nieuwsbrief van uw praktijk.

3.4.3 Netwerken

'Mond-tot-mondreclame' wordt vaak gezien als een van de beste vormen van marketing. Netwerken is hiervoor zeer geschikt. Bij netwerken gaat het niet om iets 'te verkopen' aan de mensen met wie u kennismaakt. U wilt dat ze anderen naar u doorverwijzen. Voelt u niet verplicht de aanwezigen te imponeren met uw charme, geestigheid of technische kennis. Wees uzelf. Dit geeft hen de kans u te leren kennen en zich bij u op hun gemak te voelen. Als dat het geval is, zullen ze u sneller bij anderen aanbevelen.

Zorg dat u een netwerkplan heeft en een doel voor de tijd die u erin investeert. Zo kunt u controleren of uw investering rendement oplevert. Probeer twee of drie mensen die u nog niet eerder heeft ontmoet beter te leren kennen. Probeer inzicht te krijgen in waar ze naar op zoek zijn. Het is gemakkelijker met hen in contact te blijven als u een band opbouwt.

Maar hoe knoopt u een gesprek aan met een volslagen vreemde? Wanneer u iemand voor het eerst ontmoet, kunt u over minstens drie onderwerpen praten:

- **De locatie of gelegenheid:** er is een gemeenschappelijke reden waarom u beiden dit specifieke evenement bezoekt. Hiermee kunt u gemakkelijk een gesprek te beginnen. Stel open vragen en luister goed naar het antwoord. Dit geeft u een indicatie van hoe uw gesprekspartner reageert.
- **Uw gesprekspartner:** de meeste mensen praten liever over zichzelf dan over iemand anders. Stel op een luchtige, vriendelijke manier open vragen - maak er geen verhoor van! Uw gesprekspartner zal uw vragen beantwoorden en waarschijnlijk een wedervraag stellen over uzelf en over wat u doet.
- **Uzelf:** dit is de kans om mensen meer te laten weten over uzelf en wat u doet. Het is belangrijk al een kort antwoord in gedachten te hebben om u snel en bondig te presenteren: de 'elevator pitch'. Hierdoor maakt u mensen ook duidelijk welke voordelen het biedt om zaken met u te doen.

Verwacht niet dat de mensen die u ontmoet ook uw klant worden. Maar mogelijk wel iemand die zij kennen. Dit neemt de druk weg en u kunt gewoon ontspannen met elkaar praten. U hoeft deze mensen niet te imponeren of iets te verkopen. Leer elkaar kennen en zie of u ze kunt helpen.

3.4.4 Aanbevelingen

Mond-tot-mondreclame is de beste vorm van reclame voor een accountantspraktijk. Aanbevelingen van bestaande, tevreden klanten kunt u actief stimuleren. Het beste moment hiervoor is na afronding van een opdracht of project. Laat de klant weten dat u zijn aanbeveling op prijs stelt en dat u op zoek bent naar nieuwe opdrachtgevers.

Een andere manier is te werken via een gestructureerd programma van bijeenkomsten met potentiële 'aanbevelers': de 'centers of influence'. Dit zijn: bankdirecteuren, advocaten en mensen in aanverwante branches, zoals financiële planning of financieringsbemiddeling. Succesvolle praktijken die een gestructureerde aanpak volgen, maken regelmatig tijd vrij voor bijeenkomsten met deze 'aanbevelers'. Bijvoorbeeld in vorm van een wekelijkse lunchafspraak. Deze systematische aanpak maakt het mogelijk een lijst met contactpersonen af te werken en relaties op te bouwen. Uit deze relaties vloeien de aanbevelingen voort. U bepaalt zelf wie u ontmoet en wanneer. Bij dit type marketing moet u op een paar punten letten:

- **Bereidt u goed voor.** Dit is uw kans om mensen te laten weten wat u doet. Informatie over uw praktijk waarmee u zich van anderen onderscheidt, kan hierbij nuttig zijn.
- **Vergeet niet te luisteren!** Het is van groot belang dat u begrijpt waar uw contactpersoon op zoek naar is. Misschien betaalt u de lunch, maar het gaat niet alleen om geven, ook om nemen. Probeer meer over de contactpersoon en de organisatie te weten te komen.
- **Het is meer dan een gezellig samen zijn.** Uw doel is relaties opbouwen zodat mensen u aanbevelen. Vergeet dan ook niet de reden voor uw aanwezigheid: uw praktijk opbouwen.
- **Beperk het alcoholgebruik.** Concentreer u op uw taak, namelijk uzelf professioneel presenteren en aanbevelenswaardig zijn. Een te grote toegeeflijkheid op dit punt kan uw imago of reputatie schaden. Sterker nog, in sommige godsdiensten en culturen is het gebruik van alcohol niet toegestaan.

De tabel in Bijlage 1 heeft een overzichtelijke structuur voor het vastleggen van uw afspraken en het plannen van contacten.

3.4.5 Overname als groeistrategie

Een praktijk kan om een aantal redenen de voorkeur geven aan een fusie- en overnamestrategie boven autonome groei, zoals:

- **Synergie:** de samengevoegde praktijk kan vaak besparen op vaste kosten door identieke afdelingen of activiteiten te schrappen en daardoor de winstmarge vergroten;
- **Koppelverkoop:** de mogelijkheid om specialistische diensten van de ene praktijk te verkopen aan klanten van de andere praktijk; en
- **Schaalvoordelen:** de gezamenlijke praktijk kan profiteren van inkoopvoordelen door grotere orders en de bijbehorende volumekortingen. Ook levert de investering in opleiding en technologie bij grote aantallen specifieke diensten het grootste rendement op.

Gangbare vormen van fusies en overnames worden hieronder in het kort besproken.

3.4.6 Een omzepakket kopen

Hierbij wordt een afzonderlijk en herkenbaar omzepakket gekocht. De koper moet een of andere vorm van due diligence onderzoek naar de omzet doen om er zeker van te zijn dat het pakket voldoende waarde biedt.

De koper kan het risico dat aan de koop is verbonden verkleinen door in driemaandelijke termijnen te betalen. De laatste termijn wordt verlaagd voor het eventuele verlies van klanten. Ook kan er in het koopcontract een terugvorderingsbepaling worden opgenomen. Hierdoor kan de koper een deel van de koopprijs terugvorderen als sommige klanten in het omzepakket niet naar hem overgaan.

3.4.7 Fuseren met een andere praktijk

Een fusie is het samenvoegen van twee praktijken tot één grotere praktijk. Dit werkt het beste als de twee praktijken ongeveer even groot zijn, anders is het meer een overname. Het eigen vermogen in de samengevoegde praktijk is vaak gebaseerd op de evenredige waarde van de ingebrachte omzet. Belangrijke kwesties die hier vaak spelen: cultuurverschillen, andere werkpatronen, IT-systemen, stijl van leidinggeven etc.

3.4.8 Een andere praktijk opkopen

De ene praktijk koopt de andere op, meestal in de vorm van betalingen aan de verkopende eigenaar of partners. Vaak moet de verkoper enige tijd aanblijven om de overdracht van klanten soepel te laten verlopen en medewerkers in te werken. De verkoper mag doorgaans binnen een bepaalde straal en tijdsperiode geen nieuwe praktijk beginnen of overstappen naar een andere praktijk.

3.4.9 Een partner van een andere praktijk werven die eigen klanten inbrengt of aantrekt

Partners die al werkzaam zijn bij een praktijk worden benaderd om over te stappen naar een andere praktijk. Meestal omdat ze beschikken over specialistische kennis of een bestaande klantenkring hebben. De prikkel om bij de huidige praktijk weg te gaan moet sterk zijn en is meestal financieel. Er kunnen echter ook andere overwegingen een rol spelen, zoals cultuur, werk-privébalans of locatie.

3.4.10 Een 'rainmaker' aantrekken

Ook hier wordt iemand met unieke kwaliteiten benaderd om bij een andere praktijk te gaan werken. Het belangrijkste verschil is dat deze persoon in staat is een nieuwe klantenkring op te bouwen of omzet te genereren die ver boven de norm ligt.

3.4.11 Gebruikmaken van het 'tuck-in'-model

Sommige grotere praktijken hanteren deze strategie. Kleinere praktijken (vaak eenmanszaken) worden benaderd om op te trekken met de grotere praktijk. De grotere accountantspraktijk verzorgt de administratie van het kleinere kantoor, zodat dit kantoor zich meer kan richten op de klanten. De kleinere praktijk heeft toegang tot de infrastructuur en ondersteuning van de grotere praktijk, die er een zeer gemotiveerde nieuwe partner bij krijgt. De klanten van de kleinere praktijk gaan over naar de grotere praktijk.

3.4.12 Aansluiting zoeken

Onafhankelijke praktijken gaan samen onder één vlag verder en presenteren zich als één praktijk. Dit biedt een aantal voordelen, zoals:

- groter lijken dan elke afzonderlijke praktijk los van de groep;
- kennis, systemen en intellectuele eigendom ontwikkelen en delen met andere praktijken in de groep;
- grotere klanten bedienen vanuit meerdere vestigingen;
- medewerkers aantrekken en vasthouden door ruimere mogelijkheden;
- profiteren van schaalvoordelen bij opleidingen, inkoop, conferenties enzovoort; en
- toegang tot financiële en andere middelen.

Zoals u ziet, zijn er allerlei strategieën om uw praktijk te laten groeien. Bepaal de strategie of mix van strategieën die u wilt uitvoeren en stel een werkbaar plan op dat alles samenbrengt. Belangrijke onderdelen van dit plan zijn:

- Uw marketingdoel;
- Uw marketingstrategieën;
- Uw teamleden (die verantwoordelijk zijn voor de acties); en
- De bijbehorende tijdspaden.

Hoe u uw plan realiseert, wordt later in deze module behandeld (paragraaf 8).

04 | Strategieën voor het omgaan met toenemende regelgeving en concurrentie

4.1 Toenemende regelgeving

De regelgeving voor accountancy is enorm toegenomen - zowel vanuit de overheid als vanuit toezichthouders - en het einde lijkt nog niet in zicht.

Enerzijds betekent dit een aanhoudend sterke vraag naar accountants en bedrijfsadviseurs. Anderzijds vragen veel accountants zich af hoe ze op de hoogte kunnen blijven van alle veranderingen. Naast de druk om de aangescherpte regels en eisen bij te houden, staat ook het aantrekken en behouden van medewerkers onder druk.

Voor het omgaan met de toenemende regelgeving bestaan er interne en externe strategieën.

Interne strategieën

De belangrijkste interne strategie is periodieke training voor uw team. Deze training kunt u zelf geven of door een opleidingsinstituut of brancheorganisatie laten verzorgen - soms ook op locatie.

Training op locatie wint aan populariteit - ook voor kleinere praktijken omdat de kosten voor de trainer en faciliteiten gedeeld kunnen worden. Bovendien is de training dan beter afgestemd op de behoeften van de groep. Nog een voordeel is dat u deze training in sollicitatiegesprekken met nieuwe medewerkers naar voren kunt brengen als pluspunt voor uw praktijk.

Een andere vorm van interne opleiding is online leren. Hierbij ontvangen medewerkers informatie via webcasts of downloads en kunnen ze in hun eigen tempo en als het hen uitkomt leren.

Externe strategieën

Voor het omgaan met de toenemende regelgeving zijn er een aantal externe strategieën:

- **Gebruikmaken van uw beroepsorganisatie:** de meeste beroepsorganisaties hebben afdelingen die technische informatie over regelgeving verschaffen. Benut uw lidmaatschap optimaal en profiteer van de beschikbare middelen en mensen.
- **Samenwerken met specialisten:** uw praktijk kan nauwe banden aangaan met specialisten op bepaalde terreinen. Deze professionals kunt u inschakelen bij specifieke klantenzaken. Doorgaans stuurt de specialist de factuur naar uw praktijk, waarna u het honorarium doorberekent aan de klant.

- **Aansluiting zoeken bij professionele netwerken:** een aantal professionele netwerken werkt op commerciële basis. Meestal gebeurt dit door accountantspraktijken, die deze netwerken inzetten als marketinginstrument. De informatie is doorgaans van hoge kwaliteit. In wezen is het een bredere aanpak dan het hierboven besproken model.
- **'Buddynetwerken' opbouwen:** kleinere praktijken kunnen kwesties eerst aan elkaar voorleggen alvorens een (dure) adviseur in te schakelen. Deze netwerken zijn vaak gebaseerd op bestaande relaties via beroepsorganisaties. Dit is een bijzonder effectieve strategie, maar alle deelnemers moeten wel in gelijke mate bijdragen.
- **Lid worden van bedrijfsorganisaties:** bedrijfsorganisaties kunnen informatie verstrekken op andere bedrijfsgebieden, zoals personeelszaken of Arbo. Enkele voorbeelden: kamers van koophandel en brancheorganisaties. Ook bieden deze organisaties de mogelijkheid tot netwerken en naamsbekendheid te verkrijgen in bedrijfskringen.

4.2 Toenemende concurrentie

Accountantspraktijken staan niet alleen onder druk van toenemende regelgeving, ook de concurrentie neemt toe. Deze concurrentie is afkomstig uit een aantal bronnen:

- het buitenland;
- grote overheidsbedrijven en instellingen; en
- niet-professionals.

In een vrije markt is concurrentie niet te voorkomen. De sleutel tot succes op termijn is gelegen in het behouden van bestaande klanten en tegelijkertijd uw praktijk te laten groeien. Klanten behouden is direct gekoppeld aan uw vermogen te voorzien in hun behoeften nu en in de toekomst. Naarmate uw klanten groeien, nemen hun eisen en wensen ook toe. Dit roept vragen op die van invloed zijn op de strategische koers van uw praktijk:

- Hoe gaat u om met deze toenemende behoeften van klanten?
- Wat als ze te groot voor u worden?
- Wat betekent dit financieel voor uw praktijk?

Als u niet meer tegemoet kunt komen aan de wensen van klanten, raakt u deze kwijt.

Eén manier om de toenemende concurrentie het hoofd te bieden, is groter worden. Als fuseren met een andere praktijk of specialisten in dienst nemen voor u geen opties zijn, kunt u wellicht een samenwerkingsverband aangaan met anderen. Profiteer van adviseurs met specialistische kennis, wordt lid van een professioneel netwerk of bedrijfsorganisatie. Laat uw klanten dit weten, anders denken ze dat ze u ontgroeid zijn en zoeken ze hun heil elders.

4.3 Omgaan met prijsdruk

Door de recente wereldwijde recessie is de druk om tarieven te verlagen vooral voor kleine en middelgrote praktijken toegenomen. Hoe kunt u de prijsdruk weerstaan met behoud van de kwaliteit van hun professionele diensten? Acht tips:

1. **Ga uit van aanhoudende tarievendruk.** Door de technologische ontwikkelingen, globalisering en de voordelen van outsourcing zal de verhoogde tarievendruk nog lang aanhouden. Zelfs na het wereldwijde herstel. Ook zullen klanten hun kosten laag wil houden en niet meer de tarieven van voor de recessie willen betalen voor professionele diensten;
2. **Volg een nieuwe tarievenstrategie.** Breng geen uurtarief in rekening, maar stel prijzen voor (advies)diensten vast op basis van de ervaren meerwaarde voor de klant. Veelgevraagde en minder populaire diensten bundelen in één pakket maakt een breder aanbod mogelijk voor een hoger tarief.
3. **Benadruk de waarde van de geboden diensten.** Stip bij klanten regelmatig de voordelen aan van de diensten die ze ontvangen. Communicatie is een belangrijk onderdeel van prijsstelling op basis van het "value pricing" model.
4. **Richt u op de meest waardevolle klanten.** Evalueer klanten, verdeel ze in groepen en bied elke groep een ander serviceniveau, vooral voor bedrijfsadviezen of belastingen. Deze techniek ('yield management') wordt door luchtvaartmaatschappijen gehanteerd voor de prijsstelling van stoelen. Sommige klanten zijn bereid voor first class te betalen, anderen geven de voorkeur aan economy class.

5. **Maak optimaal gebruik van technologie.** Benut technologie om processen te verbeteren en kosten te verlagen. Cloud computing-oplossingen bieden diensten als salarisadministratie en boekhoudkundige verwerking tegen lagere kosten aan.
6. **Neem uw dienstenaanbod onder de loep.** Bekijk of u uw huidige diensten kunt combineren met aanvullende diensten tegen geringe meerkosten of bied hetzelfde tegen lagere kosten. Overweeg specialisatie in nichemarkten of diensten om u te onderscheiden. Ook het verlenen van allerlei adviesdiensten kan winstgevend zijn.
7. **Ga op zoek naar goedkopere leveranciers.** Houd de leveranciers van uw praktijk tegen het licht en kijk of concurrenten voordelen bieden die een overstap rechtvaardigen. De prijzen en het aanbod van leveranciers kunnen sterk verbeterd zijn sinds u uw praktijk begon.
8. **Pak overhead aan.** Steef naar zo weinig mogelijk verspilling en maak efficiënt gebruik van mensen, werkplekken, energie en middelen. Introduceer flexibele werktijden en laat medewerkers bijvoorbeeld bij de klant werken of thuis. Verbeter de werkverdeling, planning en supervisie van opdrachten. Delegeer werk naar het juiste niveau. Routinewerk doorschuiven naar lager personeel kan de kosten drukken. Flexibele werktijden kan personeelsmutaties voorkomen en het aantrekken van nieuw personeel vergemakkelijken. Houd bij belangrijke opdrachten de kwaliteit echter scherp in het oog om aantasting van uw merk (als praktijk) te voorkomen.

05 | Een cultuur voor uw praktijk creëren

Een goede werksfeer zorgt ervoor dat u en uw team 's morgens met plezier naar het werk gaan. De meeste mensen staan er niet bij stil dat elke praktijk een eigen cultuur heeft. De vraag is: 'Wilt u hier actief aan bijdragen of het op zijn beloop laten?'

Een goede werksfeer biedt uw medewerkers en praktijk een aantal voordelen, zoals:

- meer betrokkenheid;
- minder verloop;
- meer arbeidsvreugde; en
- minder stress.

Een goede sfeer en cultuur is dé basis om verder te groeien.

5.1 Een productieve organisatiecultuur opbouwen

Er zijn talloze manieren om in uw praktijk een productieve organisatiecultuur op te bouwen. Bekijk de huidige situatie en probeer de cultuur te verbeteren door de houding van mensen tegenover hun omgeving, elkaar en zichzelf te verbeteren. Inventariseer eerst tekortkomingen die leiden tot een negatieve houding, zoals bevoorrechtting, gebrek aan erkenning, meten met twee maten.

Degenen die het beste uit hun team halen, stimuleren een positieve werksfeer en -omgeving. Positieve invloeden zijn onder meer:

- eerlijke en gelijke behandeling van alle medewerkers;
- open en eerlijke communicatie;
- het erkennen en belonen van prestaties;
- duidelijke doelstellingen;
- periodieke training;
- open managementstijl;
- regelmatige feedback; en
- gelijke kansen voor alle medewerkers.

Ga de uitdaging aan en zorg voor een positieve cultuur in uw praktijk. Dit draagt bij aan de resultaten en uw werk veel plezieriger maken. Case Study 3.3 van Bijlage 2 geeft een specifiek voorbeeld van een organisatiecultuur.

5.2 Systemen voor klantrelatiebeheer (CRM)

Voor uw praktijk is het cruciaal duurzame relaties met klanten op te bouwen en informatie over hen vast te leggen. Zo kunt u de beste klantenservice verlenen en waarde toevoegen. Integraal klantrelatiebeheer (Customer Relationship Management, kortweg CRM) is inmiddels een standaardonderdeel binnen administraties. Toch lijkt CRM in de accountancy-branche achter te blijven: men is nog altijd sceptisch over de waarde ervan.

Geïntegreerde CRM-systemen leggen alle interacties met klanten vast en zorgen voor meer transparantie. Al uw belangrijke medewerkers hebben toegang tot de benodigde gegevens om tijdig en professioneel te reageren op verzoeken van klanten. Zodoende kunt u relaties bij een eventueel vertrek of afwezigheid blijven bedienen. CRM-software standaardiseert werkprocessen en vermindert de werkdruk omdat u gegevens niet telkens opnieuw hoeft in te voeren. Met een geïntegreerde CRM-oplossing kunt u:

- uw klantgegevens centraal beheren en vanuit elk punt benaderen (geen e-mailsystemen, administratiesoftware of spreadsheets meer nodig voor zakelijke contacten);
- documenten efficiënt versturen - van opdrachtbevestigingen, contracten en offertes tot gedocumenteerd advies;
- de efficiency verhogen met geautomatiseerde werkstromen;
- klantrelatiedatabases beheren, inclusief het gericht versturen van e-mails naar klanten op basis van eerdere transacties;
- tijd besparen door facturen automatisch vanuit uw administratiesysteem in te voeren;
- gebruikmaken van e-businessfuncties door uw winkelwagentje te koppelen aan software om automatisch accounts en facturen aan te maken en betalingen te verrichten;
- dubbele invoer en typfouten verminderen; en
- e-mails naar een groep geselecteerde contactpersonen personaliseren.

Om optimaal van een CRM-systeem te profiteren, moet u ervoor zorgen dat alle interacties van partners en medewerkers worden vastgelegd - iets waar veel praktijken moeite mee hebben. Bepaal eerst of uw praktijk wel CRM-software nodig heeft. Zo ja, onderzoek de verschillende aanbiedingen dan zorgvuldig.

Velen zullen terecht zeggen dat ze geen software nodig hebben omdat ze al klantrelaties bijhouden. De vraag is echter: 'Bent u echt volledig klantgericht? Zo niet (en die kans is groot): 'Hoe kan technologie u daarbij helpen?' Eenmanszaken en zeer kleine praktijken kunnen wellicht prima uit de voeten zonder speciale software. Maar voor grotere praktijken (30 of meer klanten) is die software waarschijnlijk de beste manier om klantrelaties te beheren.

Let bij het kiezen van nieuwe CRM-software op diverse punten, zoals:

- **Budget:** geld moet niet de enige factor zijn bij de keuze van een nieuw systeem. Alle waar is naar zijn geld gaat zeker op voor nieuwe software.
- **Merken:** er zijn honderden applicaties op de markt. Kies software niet alleen op grond van het merk - een bekend merk is voor uw praktijk misschien niet de juiste keuze.
- **Advies:** als u advies inwint, doe dit dan bij iemand die direct ervaring heeft met de software.
- **Concurrenten en branchegeenoten:** vraag wat uw concurrenten gebruiken, vooral branchegeenoten die voorop lopen.
- **Breng uw behoeften in kaart:** stel vast wat u precies nodig heeft en beperk uw zoektocht niet tot administratieve software. Mogelijk dat u met een iets andere oplossing uw CRM kunt integreren met de aansturing van onderhanden werk.
- **Toepasselijkheid:** vraag de leverancier om uitleg over hoe het programma er uitziet na implementatie, zodat u op dezelfde golfrequentie zit en de software voldoet aan uw verwachtingen.

Als u voorbijgaat aan een of meer van bovenstaande punten loopt u het risico een kostbare vergissing te begaan. Sommige praktijken hebben software al binnen twee jaar afgedankt omdat ze de wensen niet duidelijk hadden geïnventariseerd.

06 | Doelgroepen en nieuwe servicemogelijkheden in kaart brengen

Groei is belangrijk. Maar het is ook belangrijk dat u zich richt op het soort klanten met wie u werkelijk wilt samenwerken.

Bij de start van uw praktijk neemt u waarschijnlijk vrijwel alle klanten aan. Het opbouwen van een relatiekring is immers het allerbelangrijkste. Naarmate uw praktijk zich ontwikkelt, kunt u selectiever worden.

Ga bij het uitstippelen van uw groeistrategieën op zoek naar groei die:

- voortkomt uit uw specialisatie of werk dat u het liefste doet;
- een uitstekende winstgevendheid oplevert;
- afkomstig is van het type klant waar uw voorkeur naar uitgaat; en
- en past bij uw praktijk en team.

Hebt u een volwassen praktijk? Werk dan toe naar het toevoegen van klanten die uw voorkeur hebben. Deze aanpak leidt tot een hogere winstgevendheid, meer arbeidsvreugde en de mogelijkheid uw vakgebied te verdiepen.

Kunt u uw doelgroep aangeven? De vragen in Tabel 3.3 zijn handig bij het bepalen van welke klanten u kunt accepteren. Accountants beoordelen klanten vaak op hun winstpotentieel. Houd echter ook rekening met niet-financiële criteria.

Tabel 3.3 Potentiële klanten beoordelen

	Vraag	Atwoord/opmerking
1	Werken we graag met hen?	
2	Respecteren ze ons, ons oordeel, ons werk en ons team?	
3	Vormen ze een risico voor onze activiteiten?	
4	Kunnen we een band met hen opbouwen?	
5	Passen ze goed bij ons en ons team?	
6	Zullen ze gebruikmaken van een deel van onze diensten?	
7	Zullen ze op tijd betalen?	

	Vraag	Atwoord/opmerking
8	Zullen ze in voorkomende gevallen met ons meewerken?	
9	Veroorzaken ze spanningen bij ons?	
10	Passen ze qua cultuur goed bij ons?	
11	Kunnen we waarde toevoegen aan hun bedrijfsactiviteiten?	
12	Zullen ze waarde toevoegen aan onze activiteiten?	
13	Zouden we ze met trots introduceren als klant van onze praktijk?	
14	Zouden zij ons met trots introduceren als hun accountant?	
15	Ondernemen ze op maatschappelijk verantwoorde wijze?	
16	Zullen ze ons vragen onze ethische waarden opzij te zetten?	
17	Gaat het alleen om geld?	
18	Hoe zit het met Nadere voorschriften accountantskantoren en Standaard 220?	

Hier volgen enkele manieren om uw doelgroep te bepalen:

- Bedrijfssector: overheidsbedrijven, kleine bedrijven, non-profit organisaties, investeerders etc.;
- Branche: landbouw, bouw, detailhandel, vastgoed, gezondheidszorg etc.;
- Omvang van de onderneming: bijvoorbeeld omzet van meer dan 2 miljoen euro, meer dan tien medewerkers of toeleveranciers;
- Minimale fee-inkomsten: bijvoorbeeld minimaal 2000 euro per jaar aan fee-inkomsten voor uw praktijk; of
- Afnomen diensten: bijvoorbeeld klanten die ten minste drie diensten van u afnemen.

De mogelijkheden zijn vrijwel onbeperkt. De gewenste klant kan elke organisatie zijn die bij uw praktijk past en waarde toevoegt. Het gaat erom uw ideale klant in kaart te brengen en uw marketing hierop af te stemmen. Stem ook uw marketingbudget hierop af.

Via aanbevelingen, andere reclame of bij toeval zult u klanten trekken die niet in het gewenste profiel passen. Beslis of u ze al dan niet aanneemt. Het is goed een bepaalde mix van klanten qua omvang, complexiteit en fee-inkomsten te hebben. Dit biedt u ruimte voor de ontwikkeling van uw team.

Hebt u uw ideale klant in beeld? Zorg dan dat u zich voldoende profileert binnen deze doelgroep door de juiste marketing toe te passen.

6.1 Bedrijfsadviesdiensten

Uit de IFAC SMP Quick Poll (2012) blijkt dat bedrijfsadviesdiensten voor kleine en middelgrote praktijken wereldwijd een van de snelst groeiende inkomstenbronnen zijn. Bovendien duidt IFAC-onderzoek (2010) erop dat professionele accountants door hun deskundigheid, betrouwbaarheid en slagvaardigheid een goede uitgangspositie hebben om deze diensten te verlenen.

Bij advisering is vertrouwen cruciaal. In deze context heeft vertrouwen drie aspecten: deskundigheid (de klant moet ervan overtuigd zijn dat u de vereiste expertise en vaardigheden in huis heeft om het werk effectief uit te voeren); eerlijkheid of integriteit (u komt uw beloften na en neemt voor de klant aanvaardbare principes in acht); en welwillendheid (u bent geïnteresseerd in het welzijn van uw klant).

Bedrijfsadvies is een handig instrument om uw dienstenaanbod uit te breiden. Deze vorm van dienstverlening wint sterk aan betekenis als u inzicht heeft in de financiën en activiteiten van de klant op basis van eerder verleende traditionele accountancydiensten. Sterker nog, bestaande klantrelaties leveren vaak nieuwe adviesklanten op.

Bedrijfsadvies vormen een groeimarkt voor kantoren die hun omzet willen verhogen bij bestaande klanten en/of via het aantrekken van nieuwe klanten. IFAC-onderzoek maakt duidelijk dat de omzetgroei grotendeels te danken is aan nieuwe klanten. Echter, het onderzoek brengt ook een aantal knelpunten aan het licht, zoals onvoldoende inzet van partners en onvoldoende marketingactiviteiten gericht op klanten.

Voor een onderneming is het belangrijk dat u als accountant beschikbare informatie samenvoegt en een ondernemingsplan of persoonlijk financieel plan opstelt dat de bedrijfsprestaties kan verbeteren.

Adviesdiensten hebben doorgaans betrekking op:

- bedrijfsvoering en winstverbetering, inclusief bedrijfsanalyse en -strategie; bestuurlijke informatie- en controlesystemen; kostenanalyse en -vermindering; kasstroomanalyse en -prognose; alternatieve inkomstenstromen in kaart brengen; financieringsadvies; schuldenconsolidatie; fusies; onderhandelingen om een onderneming te kopen of te verkopen; en voorraadbeheer;
- bedrijfssanering en/of het redden van ondernemingen;
- uitbestede diensten van de financiële afdeling, zoals boekhoudkundige verwerking, salarisadministratie en software;
- uitbestede personeelszaken, zoals beloningspakketten, aandelenopties, bonusregelingen en verstrekkingen;
- activabescherming, zoals structureel advies (inclusief trusts en belastingen), risicobeoordeling, uitwijkplannen, pensioenplanning en verzekering;
- uitbestede financieel beheerdiensten;
- successieplanning; en
- bedrijfscoaching.

Er zijn talloze mogelijkheden om uw dienstenpakket uit te breiden met bedrijfsadvies. Een ontwikkeling die niet alleen wordt veroorzaakt door kantoren die hun omzet willen vergroten, maar ook door klanten die wereldwijd moeten concurreren en door de aangescherpte eisen voor duurzaamheidsverslagen. Adviesdiensten vormen voor veel accountants een uitdaging. Toch beseffen veel praktijken inmiddels dat klanten bedrijfsadvies veel meer waarderen dan traditionele accountancydiensten.

Technologie stelt kleine en middelgrote praktijken in staat te werken 'global' te werken. Bepaalde routinematige diensten zijn vaak tegen een veel lagere prijs elders toegankelijk. Dit betekent dat u mogelijk onder toenemende druk komt te staan uw serviceaanbod uit te breiden.

Een relatief nieuw, maar snel groeiende vorm van dienstverlening betreft advisering over duurzaam ondernemen. Denk aan advies over de voordelen van het terugdringen van energiekosten en verontreiniging, vermindering van afval tot het ontwikkelen van een milieuzorgsysteem. Ook kunt u helpen bij het opstellen van duurzaamheidsrapportages en het afgeven van een assurance-rapport daarbij. Met een milieuzorgsysteem kunnen ondernemingen het milieueffect van hun activiteiten, producten en diensten vaststellen en onder controle houden. Ook kunnen ze milieudoelstellingen bepalen en aantonen dat deze behaald zijn. Het IFAC Sustainability Framework (2011) vormt een goed uitgangspunt hiervoor.

Hoe leg ik de basis voor een goede adviespraktijk? Zeven tips.

1. **Pas uw missie statement, visie en plan aan:** bij het opnieuw bepalen van de koers van uw praktijk stelt u een duidelijke toekomstvisie op en een stappenplan om deze te verwezenlijken. Pas uw missiestatement zo nodig aan het vernieuwde dienstenaanbod aan. Bijvoorbeeld: 'Wij richten ons op duurzame toegevoegde waarde voor particulieren en organisaties.'

2. **Geef uw medewerkers voorlichting en training:** het verlenen van hoogwaardige adviesdiensten vereist andere vaardigheden dan traditionele accountancydiensten. Zorg dat uw medewerkers over de hiervoor benodigde technische vaardigheden en soft skills beschikken. Sommigen kunnen de omschakeling naar bedrijfsadviseur eenvoudig zelf maken, anderen hebben training of coaching nodig.
3. **Richt u op een specifieke bedrijfstak of een bepaald vakgebied:** slechts weinige kleine en middelgrote praktijken zullen de vereiste kennis en vaardigheden in huis hebben voor alle adviesterreinen. Overweeg daarom een niche en zoek aansluiting bij een netwerk dat de overige diensten kan verlenen. Richt u op een specifieke sector, zoals de horeca, of ontwikkel een specialisme, zoals duurzaam ondernemen. Hiermee kunt u zich onderscheiden van de concurrentie.
4. **Ga relaties aan met andere praktijken:** verwijzingsnetwerken bieden vele voordelen, zoals de mogelijkheid uw klantenkring uit te breiden. Aansluiting bij een netwerk is een effectieve manier om tegemoet te komen aan de toenemende eisen van het mkb. Ook maakt het nieuwe klanten duidelijk dat u hetzelfde kunt bieden als een grotere praktijk. Door verwijzingsnetwerken kunt u uw werkzaamheden uitbreiden naar terreinen buiten de accountancy, zoals juridische zaken, HR en IT.
5. **Promoot uw praktijk bij bestaande en nieuwe klanten:** uw praktijk promoten en in de markt zetten is cruciaal voor succes. Voor adviesdiensten kiest het mkb om een aantal redenen kleine en middelgrote praktijken: vertrouwen, deskundigheid en slagvaardigheid. Maak hiervan gebruik door deze eigenschappen te promoten bij potentiële klanten. Vaak weten ze niet dat u als professionele accountant dit type diensten verleent. Hebt u geen ervaring met promotie of marketing? Schakel dan een marketingconsultant in of leidt een medewerker hiervoor op. Uw marketingexpert kan bepalen of u het in de markt zetten van diensten moet aanpassen of nieuwe kanalen moet aanboren, zoals social media.
6. **Verander uw ondernemingsmodel:** Adviesdiensten vereisen een ander ondernemingsmodel. Deze diensten lenen zich voor een prijsstelling op grond van beleefde waarde. Naar voorbeeld van luchtvaartmaatschappijen zou u 'premium' en 'economy' klanten kunnen onderscheiden. Bied 'premiumklanten' hoogwaardige diensten met een navenant hoge prijs en 'economyklanten' een basisservice 'zonder franje'. Dit geeft u extra tijd om aan premiumklanten te besteden.
7. **Maak gebruik van technologie:** technologische ontwikkelingen bieden u de kans efficiënter te werken, kosten te besparen en aanvullende diensten met toegevoegde waarde te verlenen. Met cloud computing bijvoorbeeld, kunt u dagelijks actief contacten onderhouden met uw klanten en diensten als virtueel financieel beheer economisch verantwoord aanbieden.

Met de *Good Practice Checklist for Small Business* van de IFAC kunt u bepalen welke hulp uw klant nodig heeft. De IFAC biedt op YouTube ook video-interviews aan met tips over het opbouwen van een adviespraktijk. Zo kunt u verschillende werkwijzen naast elkaar leggen en meer informatie verkrijgen als u overweegt de advieskant op te gaan.

6.2 Andere opkomende diensten

Door uw kennis van financiële zaken, verkeert u in een uitstekende positie om vermogende particulieren en ondernemers te adviseren over vermogensopbouw. Vermogensopbouw of financiële planning kan in het verlengde liggen van diensten die u al aan klanten verleent, zoals fiscale planning voor zelfstandige ondernemers. Net als bij bedrijfsadvisering is vertrouwen cruciaal voor succes op dit gebied, te meer omdat het gaat om particulieren in plaats van organisaties.

Als u diensten op het gebied van vermogensopbouw overweegt, moet u de relevante regelgeving voor financiële dienstverlening zorgvuldig onderzoeken. In sommige gevallen kunt u een samenwerkingsverband aangaan met een financiële dienstverlener die onder het financieel toezicht valt. Nadeel is dat u wellicht geen kwaliteitscontrole kunt uitoefenen op de financiële diensten die adviseurs klanten voorleggen. Een alternatief is deze dienstverlener onder te brengen in een afzonderlijke rechtspersoon, die volledig eigendom is van de partners van uw praktijk. Cultuurverschillen tussen accountancy en financiële dienstverlening kunnen echter problemen opleveren.

Daarnaast kunt u financiële diensten verlenen op het gebied van ouderenzorg, vooral de financiële aspecten. Door de toenemende vergrijzing neemt de vraag naar deze diensten snel toe. Voorzien in de financiële, medische en woonbehoeften van de verouderende bevolking staat hierbij centraal.

07 | Merkopbouw, marketing en reclame

7.1 Merkopbouw

Branding is een belangrijk aspect van marketing. Voor een effectieve marketing moeten uw boodschappen helder zijn. Deze boodschappen bouwen niet alleen voort op uw merk, maar versterken het ook.

U denkt wellicht: 'Ik heb maar een kleine praktijk, is branding echt zo belangrijk voor mij? Is het niet iets voor alleen grote organisaties?' Een merk is echter wel degelijk belangrijk, vooral als u van plan bent te groeien.

Veel bedrijven investeren miljoenen in merkontwikkeling. Kijk naar hun reclame. Ze maken niet reclame voor één product of dienst, ze promoten hun merk als geheel. Dat komt onder meer door de kosten die dit met zich brengt. Voor volwassen ondernemingen is dit een belangrijk punt en vanwege de concurrentie lopen de kosten steeds verder op. Bij het opbouwen van hun merk proberen ze een relatie te ontwikkelen met hun klanten en de bredere markt. Het merk alleen en de bijbehorende gevoelens, emoties en associaties zijn sterk genoeg om de consument te beïnvloeden.

Kijk eens naar multinationals als Coca-Cola, McDonald's, Kellogg's en Virgin. Ze investeren fors in hun merk. Ze weten dat als ze hun merk succesvol opbouwen zich dit vertaalt in een grotere omzet en hogere goodwillwaarde.

Kijk naar uw beroepsorganisatie. Die heeft ook sterk geïnvesteerd in het opbouwen van een eigen merk.

Mits goed uitgevoerd kan branding:

- uw markt naar u toe brengen;
- de kosten voor het verwerven van nieuwe klanten verlagen;
- 'business opportunity's' bieden op basis van marktpercepties;
- het vertrouwen van uw bestaande klanten versterken; en
- de waarde van uw goodwill verhogen.

Uw merk is het uithangbord voor uw praktijk. Uw merk komt terug in alle facetten van uw praktijk en gaat verder dan alleen uw logo en briefhoofd. Het omvat ook de diensten die u aanbiedt, de manier waarop u met klanten omgaat en het beeld dat u wilt uitdragen. Meer concreet betekent branding de uitstraling van uw website, de kleding van uw team, de grafische vormgeving van uw communicatie en presentatie.

Door uw merk uit te bouwen en te promoten wekt u hoge verwachtingen. Bij de daadwerkelijke dienstverlening moeten de nauwkeurigheid, presentatie en huisstijl aansluiten bij de hooggespannen verwachtingen. Uw klanten willen dat hun verwachtingen worden waargemaakt. Als u het merk eenmaal is neergezet moet u zorgen voor een consistente boodschap.

Bij alles in uw praktijk en alle documenten die de deur uitgaan, moet het merk consistent worden gebruikt.

De volgende checklist biedt u hiervoor houvast.

Tabel 3.4 Checklist branding

	Merkaspect	Atwoord/opmerking
	Sluit de presentatie van ons merk aan bij:	
1	Ons logo	
2	Briefhoofd, visitekaartje, begeleidend kaartje, lettertype	
3	De rapportages die wij klanten verstrekken	
4	De manier waarop wij spreken en omgaan met klanten	
5	De manier waarop wij spreken en met elkaar omgaan in ons team	
6	Ons bedrijfspan	
7	Ons antwoordapparaat	
8	Onze e-mails en aanhef	
9	Onze kleding, kleding normen en -stijl	
10	Onze screensavers	
11	Alle schriftelijke communicatie met klanten: brieven, rapportages, voorstellen, offertes	
12	Alle mondelinge communicatie met (potentiële) klanten	
13	Seminars en materialen	
14	Marketing- en reclamemateriaal	
15	Festiviteiten en evenementen met klanten	
16	Teambijeenkomsten en -vergaderingen	

7.2 Marketing en promotie

Marketing is een krachtig instrument dat sterk kan bijdragen aan de groei van uw praktijk. Marketing verandert echter in rap tempo. Nieuwe technologieën maken andere vormen van aansluiting bij klanten mogelijk. Daarnaast geldt dat om een praktijk succesvol laten groeien, de praktijk moet inspelen op de veranderende behoeften van klanten (Marcus, 2012).

Doel van marketing is klanten werven, behouden en tevredenstellen. Zonder klanten zouden accountantspraktijken niet eens bestaan!

De meest succesvolle organisaties hebben zeven belangrijke kenmerken:

- Een goed inzicht in hun klanten;
- Duidelijk afgebakende markten;
- Het vermogen om medewerkers te motiveren hoogwaardige diensten te verlenen aan klanten;
- Een sterk accent op het bedienen en tevredenstellen van klanten;
- Een sterke merkgerichtheid;
- Het vermogen in te spelen op wensen van klanten en om vernieuwingen door te voeren; en
- Klanten kunnen aantrekken en behouden.

Marketing heeft betrekking op alle aspecten van uw praktijk. Een marketinggerichte praktijk concentreert zich op:

- **klantgerichtheid:** aandacht voor de behoeften van de klant;
- **duurzaam concurrentievoordeel:** de praktijk onderscheiden van de concurrentie; en
- **winst op lange termijn:** een klantgerichte organisatie weegt de inspanningen om klanten tevreden te stellen af tegen de noodzaak op lange termijn winst te maken.

De traditionele marketingmix ook wel de 4 P's genoemd is naar binnen gericht: product, prijs, promotie en plaats. Inmiddels is het accent meer komen te liggen op de 4 C's dat meer klantgericht is:

- 'Client solution' (consumentenoplossing, het 'product' of de dienst);
- 'Client cost' (kosten voor de consument);
- 'Convenience' (gemak van de klant);
- 'Communication' (promotie en interactie).

Onderscheidend vermogen

Wat maakt uw praktijk anders? Waarom zou iemand voor u kiezen? Dit zijn twee hele goede vragen waarop u een passend antwoord moet hebben. Heeft u dat niet, lees dan verder.

De concurrentie neemt toe. Duizenden accountants bieden vergelijkbare diensten aan. Ook zijn er nog andere dienstverleners die klanten van u af willen snoepen. Talloze organisaties promoten zichzelf en strijden om gelijksoortige marktsegmenten. Uw (potentiële) klanten moeten beslissen met wie ze in zee gaan. Daarbij kijken ze eerder naar de verschillen tussen u en uw concurrenten dan naar de overeenkomsten.

Waarom koopt u iets bij bepaalde bedrijven? Is het de prijs, de kwaliteit, de beleving, de relatie of de innovatie? Waarschijnlijk een van deze factoren. Hoe dan ook, het betekent dat deze leveranciers erin geslaagd zijn zich op de een of andere manier te onderscheiden van de concurrent. Dus als een potentiële klant u vraagt: 'Waarom zou ik u als accountant moeten inhuren?'. Wat zou uw antwoord dan zijn? Wat maakt uw praktijk anders dan de andere accountantspraktijken? Als er geen verschil is, zult u moeite hebben om deze klant te werven. U bent gewoon een van de vele praktijken met vergelijkbare diensten, kwaliteitsnormen en prijzen. Door onderscheidend te zijn valt u op bij uw klanten. Maar dit is niet per definitie gemakkelijk. Immers, alle praktijken verlenen dezelfde soort diensten en werken met eenzelfde gedragscode. Vaak prijzen ze hun diensten op dezelfde manier aan. Ook gaan ze prat op hun professionalisme, betrouwbaarheid, de stijl van communiceren en persoonlijkheid. Dus hoe maakt u uw praktijk onderscheidend? Dit kan op verschillende manieren, zoals:

- de reeks diensten die u verleent;
- uw specifieke kennis op een bepaald vakgebied;
- de wijze waarop u diensten verleent;
- uw benaderbaarheid;
- uw prijs en prijsstructuur;
- de uitstraling van uw kantoor;
- de manier waarop u uw werk verpakt; en
- het netwerk waarbij uw klanten zich kunnen aansluiten.

Aan deze lijst kunt u waarschijnlijk nog meer punten toevoegen. Toch besteden de meeste praktijken weinig tijd hieraan. Daardoor gaan ze voorbij aan een krachtig marketinginstrument dat bij het werven van klanten concurrentievoordeel oplevert.

Ter illustratie: enkele onderscheidende boodschappen:

- 'Omdat u het druk heeft, komen wij naar u toe.'
- 'Ons brede dienstenpakket betekent één loket voor al uw administratieve, fiscale en financiële behoeften.'
- 'Wij zijn specialisten op medisch gebied.'
- 'Wij staan vierentwintig uur per dag voor u klaar. Dit zijn onze contactnummers. Als u ons nodig heeft, kunt u ons zo bellen.'
- 'Door onze bedrijfsadvisering voegen we echte waarde aan uw activiteiten toe. Ons doel is samen met u winstgevende groei voor uw onderneming realiseren.'
- 'Bij ons betaalt u voor al onze werkzaamheden een afgesproken vaste prijs, waarbij u de kosten over het gehele jaar kunt uitsmeren.'
- 'Tot onze contacten behoren topadviseurs op juridisch, financieel, verzekerings- en vastgoedgebied. Wanneer u met ons zaken doet, heeft u toegang tot ons netwerk. Een adviesteam dat samenwerkt voor ú.'
- 'Uw werk is altijd in de vertrouwde handen van een partner met wie u altijd contact kunt opnemen.'

Deze boodschappen geven de focus van de praktijk aan en hoe de praktijk zich onderscheidt. Ze zijn niet gericht op de kwaliteit van het werk of op de prijs. In feite is het voor een klant bijzonder lastig om kwaliteitsverschillen te bespeuren. Over het algemeen verwachten klanten dat accountants een kwaliteitsproduct leveren en de prijs is niet een aspect waarmee u zich wilt onderscheiden. Prijsconcurrentie vereist een volumemarkt om winstgevend te zijn. Dat is bij zakelijke dienstverlening niet het geval.

Onderscheidend vermogen kunt u het beste bereiken via uw dienstenaanbod. Breng in kaart wat binnen uw servicepakket waardevol is voor uw doelgroep. Stem vervolgens uw marketingprogramma en boodschap af op dit onderscheidende punt.

7.3 Social media marketing

Door de toenemende populariteit van social media verandert de interactie en communicatie van bedrijven met hun doelgroep in snel tempo. Bedrijven zetten social media in als succesvol marketing- en branding-instrument. Ook succesvolle accountantspraktijken gebruiken social media om nieuwe klanten aan te trekken, hun diensten te promoten en personeel te werven. Veel praktijken hebben social media nog niet omarmd (Roxburgh, 2012).

Bij social media draait het om het opbouwen van een 'community'. Succesvolle social media strategieën spelen in op het feit dat mensen liever relaties met mensen aangaan dan met bedrijven. Hoewel succesvolle strategieën vaak zijn opgebouwd rond personen, plukt het bedrijf daar de vruchten van. Uw partners en medewerkers betrekken bij uw social-mediacampagne is daarom een uitstekend uitgangspunt.

U kunt gebruikmaken van LinkedIn, Facebook en Twitter om klanten uit te nodigen voor uw nieuwsbrief, deel te nemen aan discussies, casestudy's en ervaringen uit te wisselen, testimonials te plaatsen, gesloten netwerken op te zetten en relaties tussen klanten op te bouwen. Met bloggen kunt u ook nieuwe klanten naar uw website lokken. Neem altijd links op naar uw website: dit genereert traffic naar uw site.

Slimme accountants weten dat de beste aanbevelingen afkomstig zijn van zakelijke netwerken, familie en vrienden. Daarom nemen ze social media op in hun website en bedrijfsvoering.

Een social-mediastrategie beginnen is eenvoudig.

- Door social media te volgen ziet u wat klanten over u zeggen. Google eens uw eigen naam en die van uw praktijk. Doe hetzelfde voor websites, blogs en online gemeenschappen van concurrenten. Dit vormt het uitgangspunt voor uw eigen strategie.

- Bedenk dat tevreden klanten u kunnen helpen nieuwe klanten te trekken. Moedig klanten daarom aan testimonials te plaatsen of positief te reageren via social media.
- Zorg dat uw social-mediaprofielen up-to-date blijven en neem een foto op. Blijf interessant en zorg dat uw profielen met elkaar verbonden zijn.
- Pas consistente richtlijnen voor branding toe op uw website en social-mediaplatforms.
- Werp u op als expert en autoriteit door blogs te schrijven of een filmpje op YouTube te plaatsen.
- Gebruik tools als Social Mention om bij te houden wat mensen op social-mediasites over u en uw praktijk melden.

Social media moeten de traditionele marketingtechnieken aanvullen, niet geheel vervangen. Vergeet niet dat nieuwe klanten eerst op social media sites of op Google kijken voordat ze contact met u opnemen.

08 | Uw plannen realiseren

8.1 Het belang van de uitvoering

Nadat u uw marketingprogramma heeft opgesteld, is het plan uitvoeren de belangrijkste stap. Het ontwikkelen van een marketingplan vergt veel energie. Al dat werk is voor niets als u het plan niet goed en volledig uitvoert.

Veel praktijken stellen hun plannen en doelen met de beste bedoelingen aan het begin van het (boek)jaar vast. Naarmate het jaar vordert, nemen klanten en bedrijfsmatige beslommeringen steeds meer tijd in beslag. Vaak zijn ondernemings- en marketingplannen hier als eerste de dupe van. De moraal: het uitvoeringsproces vereist discipline en betrokkenheid.

8.2 Uw plan uitvoeren

De documentatie van uw marketingplan is afgerond. U hebt vastgesteld wat u gaat doen, wie de projecten zal verdedigen, wat de kosten zijn, wanneer het moet zijn voltooid en welke resultaten u verwacht. Deze basisdocumentatie is cruciaal. Het biedt u een onmisbaar aanknopingspunt. Ook houdt u hierdoor de eerder vastgestelde doelen voor uw praktijk voor ogen. Dit maakt deel uit van de vereiste discipline. Als u niet bereid bent uw marketingplan te documenteren en u daaraan te verbinden, neemt u het niet serieus. Tabel 3.5 geeft aan hoe een marketingplan met succes uit te voeren.

Tabel 3.5 Een marketingplan uitvoeren

	Suggestie	Opmerking
1	Pak niet te veel projecten ineens aan.	Als u interne en externe strategieën toepast, voer dan niet meer dan vier tot zes projecten tegelijk uit.
2	Zorg dat uw doelen haalbaar zijn.	Stel redelijke en praktische doelen vast. Als uw verwachtingen onrealistisch zijn, haakt uw team al snel af.
3	Geef mensen de tijd om taken af te ronden.	Gun medewerkers voldoende tijd om de gestelde marketingtaken uit te voeren binnen hun werk. Doet u dit niet, dan vormt dit een gemakkelijk excuus om de taak niet af ronden.

Suggestie		Opmerking
4	Smeer strategieën uit over het hele jaar.	Als u meerdere strategieën uitvoert, kunt u ze het beste over het hele jaar uitsmeren. Hierdoor blijft iedereen gefocust en geïnteresseerd.
5	Zorg voor een toereikend budget.	Onvoldoende budget kan de uitvoering frustreren of het enthousiasme van de betrokkenen dempen.
6	Meet de resultaten.	U moet de effectiviteit van elk programma en iedere strategie kunnen beoordelen. Vier ook de successen en leer van fouten. Dit stimuleert het enthousiasme van het team.
7	Toets regelmatig.	Toets uw marketingprogramma bij elke partnervergadering. Door regelmatig te toetsen houdt u de vaart erin en blijft het programma op koers.
8	Stel mijlpalen vast.	Neem markeringspunten op in uw programma. Hierdoor kunt u de voortgang volgen en controleren of u op koers ligt.
9	Schep ruimte voor verandering.	Als een programma of strategie niet blijkt te werken, accepteer dit dan en wees bereid tot bijsturing.
10	Houd de vaart erin.	Blijf de vaart erin houden, ook bij een lopend marketingprogramma waaraan u extra projecten toevoegt omdat andere zijn afgerond. De vaart erin houden is cruciaal.

Iemand moet de verantwoordelijk op zich nemen voor de uitvoering van het plan. Vaak bent u dit zelf, wat soms lastig is, vooral als u een eenmanszaak heeft.

Voor hulp bij het uitvoeringsproces kunt u een bedrijfscoach inschakelen. Het sleutelwoord hierbij is 'verantwoordelijkheid': verantwoording en rekenschap voor uw handelen afleggen aan iemand anders. Bij al uw marketingactiviteiten is het belangrijk rekening te houden met de normen van de International Organization for Standardization (ISO); voor kwaliteit, milieu, ethiek en andere aspecten.

09 | Financieel beleid

De onderdelen van het financiële beleid voor een groeiende praktijk betreffen drie kerngebieden: capaciteitsbudget, financieel budget en kasstroomprognose. Elk onderdeel wordt hieronder kort toegelicht.

9.1 Het capaciteitsbudget

Dit is een schatting van de potentiële inkomsten voor uw praktijk als u alle beschikbare uren zou factureren. Hierbij moet u rekening houden met een aantal factoren, zoals:

- extra medewerkers die bij de praktijk in dienst treden;
- salarisverhogingen;
- beschikbare uren;
- studie- en opleidingsverlof; en
- verhoging van de uurtarieven.

Tabel 3.6 geeft aan hoe u de beschikbare uren voor een professionele accountant kunt berekenen.

Tabel 3.6 Calculator voor streefomzet

Criteria	Weken
Weken in het jaar	52
Vakantie	(4)
Feestdagen	(2)
Ziekteverlof	(1)
Opleiding	(1)
Beschikbare weken	44
Gewerkte uren per week	37,5

Criteria	Weken
Beschikbare uren per jaar	1.650
Verwachte productiviteit	80%
Doelstelling factureerbare uren	1.320 uur
Uurtarief	€150 per uur
Streefomzet	€198.000

Deze berekening voert u uit voor alle productieve medewerkers binnen uw praktijk. Het totaal van alle streefomzetten wordt het capaciteitsbudget voor uw praktijk genoemd. Dit is slechts een voorbeeld. Pas de cijfers voor uw situatie aan.

9.2 Het financiële budget

In het financiële budget gebruikt u het capaciteitsbudget als verwachte inkomsten en neemt u ook de geraamde bedrijfskosten van de praktijk op. Zie tabel 3.7.

Tabel 3.7 Voorbeeld van een financieel budget

Budget 20XX/XY				
	Feitelijke positie 20XW/XX		Budgetprognose 20XX/XY	
	€	+ 5% €	+ 10% €	- 5% €
Inkomsten				
Fee-inkomsten				
Controle				
Compliance				
Advisering				
Afstemming uitbetalingen				
Overige inkomsten				
Totale inkomsten				
Kosten van de omzet				
Directe loonkosten (personeel)				
Uitbetalingen				
Totale kosten van de omzet				
Brutowinst				
Kosten				
Boekhoudkosten				
Bankkosten				
Betaalde provisies				
Adviseurskosten				
Communicatie				

Budget 20XX/XY

	Feitelijke positie		Budgetprognose		
	20XW/XX	20XX/XY	20XX/XY	20XX/XY	20XX/XY
		+ 5%	+ 10%	- 5%	- 10%
	€	€	€	€	€
• Telefoon					
• Koerierskosten					
• Drukwerk, porto & kantoorartikelen					
Algemeen & administratief					
Verzekering					
IT					
• Softwarelicenties					
• Computer hardware & onderhoud					
• Printers a& kopieerapparaten					
Marketing & promotie					
• Reclame					
• Representatie					
Vervoermiddelen					
• Auto-onderhoud					
• Parkeer- & tolgelden					
Huisvestingskosten					
• Schoonmaak & afvoeren afval					
• Elektriciteit & nutsvoorzieningen					
• Huur					
• Reparaties & onderhoud					
• Beveiliging					
Personeelsvoorzieningen					
Opleiding & ontwikkeling					
Salarissen					
Som der kosten					
Nettowinst					

9.3 De liquiditeitsprognose

Hiervoor gebruikt u de informatie uit het financiële budget om te bepalen wat de gevolgen van uw inkomsten en uitgaven zijn voor uw liquiditeit en uw banksaldo. Een voorbeeld van een kasstroomprognose vindt u in tabel 3.8.

Tabel 3.8 Voorbeeld van een liquiditeitsprognose

Liquiditeitsprognose voor het jaar 20XX													
	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Totaal
Bedrijfsresultaat													
Ingaande kasstroom*													
Geldmiddelen ontvangen van klanten													
Overige geldontvangsten													
Totale geldontvangsten													
Uitgaande kasstroom (details hieronder)													
Overschot/(tekort)													
Cumulatieve positie (toevoegen aan voorgaande maand)													
* <i>Ingaande kasstroom wanneer het geld van eerder aangemaakte facturen werkelijk is ontvangen</i>													
Uitgaande kasstroom													
Uitbetalingen													
Boekhoudkosten													
Reclame													
Bankkosten													
Leenkosten													
Kapitaaluitgaven													
Schoonmaak & afvalverwerking													
Betaalde provisies													
Advieskosten													
Koerierskosten													
Algemene & administratiekosten													
Financieringskosten													
Verzekering													
Leasebetalingen													
Kosten van vervoersmiddelen													
Parkeer- & tolgelden													
Drukwerk, porto & kantoorartikelen													
Huur													
Reparaties & onderhoud													
Afvalverwijdering													
Beveiligingskosten													
Opleiding & welzijn personeel													
Pensioenen													
Telefoon													
Salarissen													
Totale contante betalingen													

10 | Conclusie

Het opbouwen en laten groeien van uw praktijk kent vele facetten. Een zorgvuldige planning, vooral met betrekking tot uw ondernemingsplan, en uitvoering zijn cruciaal voor het succes van uw praktijk.

De manier waarop u uw praktijk positioneert in de markt (vakinhoudelijk, ethisch en kwaliteitsniveau) en de boodschap die u verkondigt, bepalen voor een groot deel uw marketinginspanningen. Daarbij moet u wel zeker weten dat uw praktijk de verwachtingen kan waarmaken.

11 | Literatuur en informatie van IFAC

Literatuur

AICPA. Practice Management, Marketing articles. *Journal of Accountancy*.
www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cMarketing.

AICPA, Social Media Toolkit.
www.aicpa.org/interestareas/privatecompaniespracticesection/resources/practicegrowth/pages/socialmediatoolkit.aspx.

Baker, Ronald J., "The Firm of the Future." *Journal of Accountancy*, november 2008.
www.journalofaccountancy.com/Issues/2008/Nov/The+Firm+Of+The+Future.htm.

Baker, Ronald J., "Pricing on Purpose: How to Implement Value Pricing In Your Firm." *Journal of Accountancy*, juni 2009.
www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.htm

Collins, James C., "*Good to Great: why some companies make the leap - and others don't*". Londen: Random House Business, 2001.

Drew, Jeff. "Social Media." *Journal of Accountancy*, november 2011.
www.journalofaccountancy.com/Web/Tech2012PreviewSocialMedia.

Ferguson, Lindsey. "Gaining (from) your clients' trust: How CPAs can shift from service provider to essential business adviser." *Journal of Accountancy*, mei 2012.
www.journalofaccountancy.com/Issues/2012/May/20114885.htm.

Heaney, Vince, "Build your brand: Wealth management is not about sales but being a trusted adviser," *Accountancy*, november 2011.
www.icaew.com/~media/Files/About-ICAEW/Newsroom/Accountancy/Features/icaew-1111-wealth-management-final.pdf

Heaney, Vince, "Cradle to grave service: moving into private client work could grow your practice and build client relationships," *Accountancy*, mei 2011.
www.icaew.com/~media/Files/About-ICAEW/Newsroom/Accountancy/Features/FINAL%20Practice.pdf.

Hensley, Robin M. "LinkedIn Tips for CPAs." *Journal of Accountancy*, maart 2011.
www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Mar/20103310.htm.

Lewis, Rob, "CRM for accountants: why bother." *AccountingWEB*, maart 2008.
www.accountingweb.co.uk/topic/practice/crm-accountants-why-bother.

Mace, Janine, "Arguments for business evolution." *INTHEBLACK*, september 2012.
www.itbdigital.com/tools-of-the-trade/2012/09/24/arguments-for-business-evolution/.

Maister, David H., "*Managing The Professional Service Firm*". New York: Free Press, 1997.

Marcus, Bruce W., "*Professional Services Marketing 3.0*, New York": Bay Street Group LLC, 2012

Pendrell, Nick, "Online marketing: How to market SMEs and SMPs online." *Charter*, juli 2012.
www.charteredaccountants.com.au/News-Media/Charter/Charter-articles/Business-management/2012-08-How-To-Market-SMEs-and-SMPs-Online.aspx.

Pusateri, Leo J., "*You Are the Value: Define Your Worth, Differentiate Your CPA Firm, Own your Market*", Durham, N.C.: NICPA, 2010.

Rosenhek, Stephen, "One for all." *CA Magazine*, januari-februari 2008.
www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/january-february/regulars/camagazine5427.aspx.

Rosenhek, Stephen, "Making it fit." *CA Magazine*, augustus 2008.
www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/aug/regulars/camagazine4583.aspx.

Roxburgh, Helen. "How do accountancy firms fare in social media." *Economia*, juli 2012.
http://economia.icaew.com/Business/July12/How-do-accountancy-firms-fare-in-social-media?utm_source=economia-news&utm_medium=article&utm_content=headlines&utm_campaign=july12.

Sawhney, Robert C. "How to market your firm." *APLUS*, januari 2010.
<http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1001/Marketing.pdf>.

Stapleton, James J. "*Developing a CPA Practice: A comprehensive guide to building a successful small to mid-sized accounting firm*" (2e druk). New York: John Wiley & Sons Inc, 1997.

Twitter, "*Twitter for Small Business*".
https://business.twitter.com/en/smallbiz_guide/?ref=tw-6-18-tw1.

Williams, Hugh, "*Life without Timesheets*." Devon: St. Edwards Press Ltd, 2006.
www.verasage.com/downloads/LWT%20sample.pdf

Young, Laurie. "*Marketing the Professional Services Firm: applying the principles and the science of marketing to the professions*". Hoboken, New York: John Wiley & Sons, 2005.

Informatie van IFAC

IFAC SMP Committee website: www.ifac.org/SMP, met daarin IFACnet (de zoekmachine voor accountancy die in het zoekvak bovenaan elke pagina toegankelijk is)

IFAC, *IFAC SMP Quick Poll: May-June Results*, juli 2012.
www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012.

Middelen en tools voor praktijkmanagement en bedrijfsadvisering van IFAC en andere organisaties:
www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Volg de SMP Committee op Twitter @ IFAC_SMP en Delicious @ifacsmpcommittee (gebruik tags rechts om te filteren bij elke module van deze handleiding)

SMP/SME Discussion Board: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (geef feedback en bespreek thema's die aansluiten bij deze handleiding)

Bijlage 1 | Actieplan voor relatiebeheer

Contactpersoon	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec

NB: neem voor elke aanbeveler de actie op die wilt ondernemen in de betreffende maand.

Bijlage 2 | Case Studies

Case Study 3.1: Het organogram

Deze case heeft betrekking op paragraaf 2.3 ('Het organogram').

Kees en Maria vinden het organogram belangrijk voor de interne structuur van de praktijk. Na het beoordelen van hun sterke en zwakke punten neemt Kees de verantwoordelijkheid voor marketing op zich. Maria zal financiën op zich nemen. Hoewel ze beiden verantwoordelijk zijn voor hun eigen werkgebied binnen de praktijk, neemt Kees de verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering op zich en Maria voor personeel.

Ze spreken af maandelijks de praktijk als onderneming te bespreken. Tijdens deze maandelijkse partnervergadering zullen ze elkaar een rapport over hun verantwoordelijkheidsgebied overhandigen.

Kees stelt een marketingplan op met speerpunten voor de praktijk. In dit plan werkt hij belangrijke thema's uit als doelgroepen, de belangrijkste diensten van de praktijk, de voorgestelde prijsstelling en de specifieke methoden waarmee de praktijk deze diensten in de markt zal zetten. Tijdens de partnervergadering bespreekt Kees het plan met Maria. Na rijp beraad worden ze het eens over het plan en stellen ze een specifiek tijdspad met specifieke acties voor elk van hen op. Maria heeft voor de praktijk een conceptbudget en liquiditeitsprognose voor het komende jaar opgesteld. Op de partnervergadering presenteert ze deze aan Kees. Ze stemt ermee in de rapporten aan te passen aan de verwachte omzetgroei als gevolg van de marketinginspanningen. Ook zal ze hierin de nieuwe marketingkosten opnemen.

Maria heeft tevens een reeks financiële overzichten opgesteld - inclusief winst-en-verliesrekening en balans - en presenteert deze tijdens de partnervergadering. Ze stemt ermee in deze rapportages bij te werken nu zij en Kees overeenstemming hebben bereikt over het budget. Maria stelt vast dat er in de komende vakantieperiode een kastekort zal optreden en ze bespreken hoe ze dit het beste kunnen oplossen. Liefst zouden ze nieuwe klanten willen aantrekken en tarieven verhogen. Beiden vinden dat er voldoende bankmiddelen aanwezig zijn om hen door deze korte maar lastige periode te loodsen.

Kees is ook verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering. Daarom heeft hij vóór de partnervergadering al een statusrapport van Maria ontvangen over de werkdruk van haar team. Hij neemt dit op in de werkstroom van zijn team zodat hij een rapport kan presenteren over de totale werkdruk en capaciteit van de praktijk. Hierdoor kunnen beiden zien welke capaciteit de praktijk heeft voor nieuw werk vóór de vakantieperiode. Ze putten er enig vertrouwen uit dat het dreigende kastekort voorkomen kan worden. Wel moeten de marketinginitiatieven resultaat opleveren, anders blijven ze in een lastig parket zitten. Maria rapporteert over personeelszaken. Een belangrijk punt is de behoefte aan formele prestatiebeoordelingen om medewerkers feedback te geven. Kees kan zich hierin vinden en beiden spreken af dat Maria een conceptbeoordeling zal opstellen en die ter goedkeuring aan de volgende partnervergadering zal voorleggen. Tijdens deze vergadering zullen ze ook de data voor prestatiebeoordelingen vaststellen.

Kees en Maria bevestigen vervolgens de tijd en datum voor hun volgende partnervergadering.

Case Study 3.2: Externe groeistrategieën

Deze case heeft betrekking op paragraaf 3.4 ('Externe groeistrategieën').

In het kader van het marketingplan heeft Kees vastgesteld dat seminars voor de praktijk een belangrijke marketingstrategieën vormen. Volgens hem kunnen seminars het profiel van de praktijk in het lokale bedrijfsleven versterken en aanleiding zijn voor reclame en promotie. Hij wil niet alleen bestaande klanten en contactpersonen uitnodigen, maar ook potentiële klanten. Zo kunnen die informeel in contact komen met medewerkers en andere klanten en tegelijkertijd informatie verkrijgen die interessant is voor hun organisatie.

Tijdens de voorbereiding peilt Kees bij een aantal klanten of ze belangstelling hebben voor seminars en welke onderwerpen aan bod moeten komen. Veel klanten blijken geïnteresseerd te zijn in de economische situatie en het effect hiervan op hun activiteiten. Kees besluit een algemene discussie over het huidige economische klimaat te koppelen aan de specifieke effecten voor het lokale bedrijfsleven. Hij bespreekt dit met Maria die hier positief tegenover staat. Kees gaat aan de slag met zijn presentatie.

Voor de logistieke aspecten van het seminar stelt Kees een checklist op van punten om het seminar goed te laten verlopen, zoals:

- Een lijst maken van de volledige namen en adressen van alle genodigden;
- De uitnodiging opstellen;
- Zorgen dat de uitnodigingen naar de gasten worden verzonden;
- Het opstellen van de advertentie in de plaatselijke krant;
- Een zaal in het lokale zalencentrum reserveren;
- De eventuele borg betalen voor de reservering;
- Een zaalopstelling maken;
- De drankjes en hapjes voor en na het seminar bepalen;
- Zorgen dat de naamkaartjes klaar liggen voor genodigden;
- Ervoor zorgen dat medewerkers beschikbaar zijn voor het inschrijven van genodigden;
- Hand-out van de kernpunten van het seminar verstrekken aan alle bezoekers; en
- Het opstellen van een vervolfbrief die na het seminar wordt verzonden.

Kees wijst de verschillende taken op deze lijst toe aan de teamleden van de praktijk, zodat het werk eerlijk verdeeld wordt. Naarmate de bewuste dag nadert, brengt Kees het seminar bij zoveel mogelijk (potentiële) klanten onder de aandacht. Hij denkt dat dit een prima manier is om niet alleen het profiel van de praktijk maar ook van zichzelf te versterken in het plaatselijke bedrijfsleven. En hoewel hij niet graag in het openbaar spreekt, is hij ervan overtuigd dat hij het zal redden. Hij oefent zijn presentatie een aantal malen om meer zelfvertrouwen te krijgen.

Twee dagen na het seminar zorgt Kees ervoor dat alle genodigden een brief ontvangen. Daarin worden ze bedankt voor hun aanwezigheid en worden de hoofdpunten van zijn presentatie nog eens op een rijtje gezet. Voor degenen die nog geen klant zijn, heeft Kees een bijzonder aanbod: ze kunnen kosteloos specifieke punten met hem bespreken die ze relevant vinden en verder willen uitdiepen.

Case Study 3.3: Bedrijfscultuur

Deze case heeft betrekking op paragraaf 5 ('Een cultuur voor uw praktijk creëren').

Victory Accounting besluit de bedrijfscultuur om te gooien en doorloopt hiertoe een transformatieproces. Hieronder volgt een inkijkje in hun nieuwe cultuur.

Victory Accounting hecht aan een omgeving met hoge prestaties, plezier en beloning door het volgende:

Centraal uitgangspunt: duurzaamheid

Alle medewerkers laten zich leiden door ons centrale uitgangspunt: 'Waarde creëren voor stakeholders van Victory Accounting door het opbouwen van een duurzame accountancypraktijk waarbij in alle besluitvormingssystemen van Victory Accounting rekening wordt gehouden met economische, maatschappelijke en ecologische aspecten.'

Kernwaarden

Wij geloven dat de dienst die wij verlenen van waarde is voor de gemeenschap en samenleving. De volgende kernwaarden onderbouwen dit.

- **inzichtelijk maken:** mensen helpen inzicht te krijgen in hun boekhouding en belastingzaken door voorlichting, assistentie en advies.
- **altijd klaar staan:** begrip voor de behoeften van mensen en hen helpen financiële problemen op te lossen.
- **vertrouwen en integriteit:** betrouwbaar, eerlijk en principieel zijn en vertrouwen wekken.
- **respecteren en stimuleren:** diversiteit op prijs stellen, elkaar helpen en altijd positief blijven.
- **leren:** door steeds op zoek te zijn naar verdere kennis en vaardigheden kan Victory Accounting verandering omarmen en zich continu verbeteren. Dit is cruciaal in deze tijd van voortdurende veranderingen in regelgeving en voorschriften.
- **kwaliteit:** streven naar betere prestaties volgens de maatstaven van Victory Accounting, niet die van concurrenten.

Inzetten op scholing en ontwikkeling

Medewerkers worden aangemoedigd hun vaardigheden en loopbaan binnen Victory Accounting te ontwikkelen. De praktijk biedt doorlopende scholing en ontwikkeling, maar ook financiële steun en studieverlof.

Betrokkenheid bij onze toekomstige koers

Elke maand houden we een teamvergadering waarin de prestaties en toekomstige koers van de praktijk worden toegelicht en teams de gelegenheid hebben hun huidige projecten te presenteren.

Betrokkenheid bij de gemeenschap

Victory Accounting zet zich in om de lokale gemeenschap te helpen en stelt medewerkers in de gelegenheid deel te nemen aan vrijwilligersactiviteiten. Hiertoe worden momenteel samenwerkingsverbanden met verschillende goede doelen ontwikkeld.

Bijlage 3 | Beknopte gebudgetteerde winst- en verliesrekening

Omschrijving	Maandelijke gebudgetteerde bedragen													
	Vorig jaar	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Totaal
Omzet														
Bruto-omzet														
Na aftrek: correctieposten														
Totale netto-omzet														
% van omzet														
Kosten														
Salarissen														
Professioneel														
Ondersteunend														
Personeelskosten														
Huisvestingskosten														
Algemene kosten														
Overige														
Som der kosten														
% van omzet														
Operationele winst														
% van omzet														
Rentebaten														
Rente (lasten)														
Overige inkomsten (kosten)														
Winst (verlies) verkoop activa														
Nettoresultaat														
% van omzet														
Winstbelasting (voor ondernemingen)														
Nettowinst														
% van omzet														

Bijlage 4 | Gebudgetteerde balans

Omschrijving	Maandelijke gebudgetteerde bedragen													
	Vorig jaar	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Totaal
Vlottende activa														
Geldmiddelen en kasequivalenten														
Nog te factureren onderhanden werk														
Gefactureerde vorderingen														
Vooruitbetaalde kosten														
Overige vlottende activa														
Som der vlottende activa														
Vaste activa														
Onroerende zaken en bedrijfsmiddelen														
Na aftrek van: cumulatieve afschrijvingen														
Netto onroerende zaken en bedrijfsmiddelen														
Overige vaste activa														
SOM DER ACTIVA														
Extracomptabele posten (voor kasstroomprognose):														
Kapitaalinvesteringen														
Afschrijving														
Kosten afstoting activa														
Verkoopopbrengst														

Omschrijving	Maandelijkse gebudgetteerde bedragen													
	Vorig jaar	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Totaal
Kortlopende verplichtingen														
Crediteuren														
Overlopende passiva														
Kortlopende schulden														
Overige kortlopende verplichtingen														
Som der kortlopende verplichtingen														
Langlopende verplichtingen														
Langlopende schulden														
Overige langlopende verplichtingen														
Som der langlopende verplichtingen														
SOM DER VERPLICHTINGEN														
Eigen vermogen maatschap														
Beginsaldo														
Courante winst														
Som der netto activa/eigen vermogen														
SOM DER VERPLICHTINGEN EN NETTO ACTIVA / EIGEN VERMOGEN														
Extracomptabele posten (voor kasstroom-prognose):														
Opbrengst schuld														
Betalingen aan eigenaar														
Opnamen van partners														
Winst of (verlies) bij afstoting														

Bijlage 5 | Analyseblad bruto-omzet

Instructies

Het is handig de bruto-omzet (brutofactuurbedragen voor factuurcorrecties) te budgetteren per type werkzaamheden op grond van vergelijking met voorgaande jaren. Met het volgende schema kunt u een overzicht maken van de maandelijkse opbrengsten van administratie-, controle-, belasting- en adviesdiensten in voorgaande jaren. Bij het opstellen van uw begroting moet u naast de omzetbedragen van voorgaande jaren ook rekening houden met een aantal factoren voor de toekomstige bruto-omzet.

Deze factoren zijn:

- Verwachte tariefswijzigingen;
- Werkzaamheden die in het komende jaar niet herhaald worden;
- Nieuwe klanten die het komende jaar voor het eerst worden bediend;
- Nieuwe diensten die in het komende jaar worden verleend; en
- Het effect van andere bekende of te verwachten verschillen ten opzichte van het voorgaande jaar.

Als de bruto-omzet voor elk type werkzaamheden is gebudgetteerd, kunt u de maandbedragen bij elkaar optellen en transporteren naar de Beknopte verlies- en winstrekening in Bijlage 3.

Maand	Administratie en audit				Belastingen			
	Omzet vorig jaar	% van totaal	Budget lopend jaar	% van totaal	Omzet vorig jaar	% van totaal	Budget lopend jaar	% van totaal
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
Totaal								

Maand	Advisering en overleg				Totaal			
	Omzet vorig jaar	% van totaal	Budget lopend jaar	% van totaal	Omzet vorig jaar	% van totaal	Budget lopend jaar	% van totaal
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
Totaal								

Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



NBA

Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl