

Verdienmodellen van het mkb-accountantskantoor



NEMACC-onderzoek

Verdienmodellen van het mkb-accountantskantoor

Dit onderzoek is in de periode van augustus 2019 tot en met januari 2020 uitgevoerd door Jan Wietsma met medewerking van Antoinette Rijsenbilt.

Inhoudsopgave

1. Leeswijzer	3
2. Samenvatting	4
2.1 Belangrijke bevindingen uit het onderzoek.....	4
2.2 Conclusies en aanbevelingen	5
3. Inleiding	7
3.1 Onderzoeksdoelstelling	8
3.2 Onderzoeksresultaat	8
3.3 Onderzoeksfocus	8
3.4 Knelpunten bij deze kantoren.....	9
4. Naar een toekomstbestendig verdienmodel	11
4.1 De praktijk van de huidige verdienmodellen	11
4.2 Elementen voor het ontwikkelen van een verdienmodel	14
Bijlage 1. Literatuuronderzoek	26
Bijlage 2. Benchmarkonderzoeken	35
Bijlage 3. Rondetafelgesprekken	40
Bijlage 4. Handleiding kostenmodel	45
Bijlage 5. De accountant als ondernemer. Hoe meet je dat?	51

1. Leeswijzer

Voor u ligt het NEMACC-onderzoeksrapport *Verdienmodellen van het mkb-accountantskantoor*. In hoofdstuk 2 vindt u de bevindingen, conclusies en aanbevelingen uit ons onderzoek. Hoofdstuk 3 gaat in op de onderzoeksopzet en de huidige knelpunten bij mkb-accountantskantoren.

Wilt u direct aan de slag met het opzetten van een nieuw verdienmodel voor het kleinere mkb-accountantskantoor? Dan vindt u deze in paragraaf 4.2.1. *Richtingaanwijzers voor een nieuw verdienmodel*. In deze paragraaf worden de acht stappen voor een nieuw op te zetten verdienmodel uitgewerkt. In bijlage 4 vindt u een uitgebreide toelichting op stap 3 *Ken je kostprijs* en in bijlage 5 een nadere uitwerking van het ondernemerschap zoals beschreven in stap 1 *Kies je rol als mkb-accountant*. In paragraaf 4.1 en de bijlagen 1, 2 en 3 wordt de praktijk van de huidige verdienmodellen toegelicht en uitgewerkt.

Tot slot is het handig om kennis te nemen van een aantal belangrijke definities die in dit rapport worden gebruikt deze worden hierna kort toegelicht.

Compliancedienstverlening

In dit onderzoek wordt regelmatig gesproken over compliancedienstverlening. Dit betreft de werkzaamheden die betrekking hebben op het verzorgen van de financiële en loonadministratie, het verzorgen van alle fiscale aangiften en het samenstellen van de jaarrekening.

Mkb

In dit onderzoek verstaan we onder het mkb het zogenaamde micro- en kleinbedrijf alsmede zzp'ers. De zzp'ers en het micro- en kleinbedrijf maakt meer dan 95% van het totaal aantal bedrijven in Nederland uit. Dit zijn de ondernemers en ondernemingen die een mkb-accountant inschakelen voor de zogenaamde compliancedienstverlening en aanvullende adviezen.

Mkb-accountant

De mkb-accountant in dit onderzoeksrapport is een accountant, AA of RA, die werkzaam is als zelfstandige accountant of die werkzaam is op een kantoor met maximaal vijf werkzame mkb-accountants.

Mkb-accountantskantoor

Het mkb-accountantskantoor is in dit onderzoeksrapport een kantoor tot dertig medewerkers.

Natuurlijke adviesfunctie

De natuurlijke adviesfunctie omvat de adviezen die de mkb-accountant geeft voortvloeiende uit zijn reguliere werkzaamheden met betrekking tot het opstellen van cijfers, fiscale aangiften of de jaarrekening.

Standaard-adviezen

Standaard-adviezen zijn de adviezen die de mkb-accountant geeft naar aanleiding van klantvragen waarvoor geen of beperkt onderzoek (en geen aanvullende deskundigheid) noodzakelijk is, maar die voor de klant wel toegevoegde waarde opleveren.

2. Samenvatting

Met welk business- en verdienmodel kan de mkb-accountant het nieuwe decennium vol vertrouwen tegemoet zien? Dat is de vraag die ten grondslag ligt aan dit NEMACC-onderzoek ‘Verdienmodellen van het mkb-accountantskantoor’. Aanleiding voor dit onderzoek was gelegen in de omstandigheid dat er al enige jaren in de vakpers wordt geschreven dat het huidige verdienmodel van de accountant eindig is. Tevens melden eigenaren van kleinere mkb-accountantskantoren dat hun verdienmodel onder druk staat. Daarnaast zijn er de afgelopen jaren meerdere overheidspublicaties verschenen waarin het mkb wordt opgeroepen om aan de slag te gaan met een transitie van het business- en verdienmodel.

Een artikel uit maart 2018 van Frans Heitling en Yvonne Jansen in *Accountancy Vanmorgen* (getiteld: *Neem uw kantoor de maat. ‘Strategie voor de accountant van morgen’*) was het startschot voor concretisering van dit NEMACC-onderzoek. In hun artikel werken Heitling en Jansen de parameters voor een nieuw verdienmodel voor het mkb-kantoor uit voor verschillende businessmodellen.

Het onderzoek dat wij in de periode van augustus 2019 tot en met januari 2020 uitvoerden leerde dat deze parameters wellicht behulpzaam kunnen zijn om de toegevoegde waarde voor een kantoor duidelijk te maken, maar dat ze niet bruikbaar zijn om een nieuw verdienmodel te ontwikkelen. Uit ons onderzoek blijkt dat nagenoeg geen enkel klein mkb-kantoor (a) inzicht heeft in de kostprijs van de producten en (b) duidelijk kan maken welke bedrijfseconomische waarde er nu daadwerkelijk wordt toegevoegd in de dienstverlening aan de ondernemer. Een deel van de kantoren vindt het daarnaast lastig om de kosten die samenhangen met ICT op een goede manier door te berekenen. In de rondetafelbijeenkomsten met softwareleveranciers en servicebureaus kwam ook regelmatig de vraag op tafel of het merendeel van de mkb-accountants wel ondernemer is. Daarnaast leerde de literatuurstudie dat er nog weinig (internationaal) onderzoek is gedaan naar verdienmodellen in de accountancy in het algemeen en in het mkb-accountantskantoor in het bijzonder.

De inzichten die de literatuurstudie en de rondetafelbijeenkomsten opleverden leidden ertoe dat de focus van het onderzoek meer is gericht op het ontwikkelen van een model waarbij accountants een goed inzicht krijgen in hun kostprijs en het ontwikkelen van een abonnementenmodel, waarbij ook rekening wordt gehouden met de impact van de toenemende digitalisering.

2.1 Belangrijke bevindingen uit het onderzoek

Uit het door ons uitgevoerde onderzoek komende volgende bevindingen naar voren:

1. Bij verdienmodellen gaat het ook over waardecreatie: Waar voegt de accountant nu waarde toe? Wat vindt hij zelf en wat vindt zijn klant? Waarom betaalt een ondernemer een accountant voor zijn dienstverlening? Bij de beantwoording van deze vragen wordt vaak de term ‘ontzorgen’ gebruikt. Voor ieder uur dat de accountant besteedt aan het ontzorgen van zijn klant kan hij een factuur sturen. Sommige accountants bieden de ondernemer daarbij een abonnement aan, zodat de ondernemer weet waar hij aan toe is. Tegelijkertijd zegt het verdienmodel ‘uurtje-factuur’ niet veel over de waarde die nu echt toe wordt toegevoegd. Want stel dat een accountant iets bedenkt dat hem nog geen uur tijd kost en de ondernemer € 10.000 extra winst oplevert en de ondernemer ontvangt vervolgens een declaratie voor een uur werkzaamheden, is dat dan een goede

weerspiegeling van de waarde die wordt toegevoegd? Uit ons onderzoek is gebleken dat mkb-accountants hier nauwelijks bij stilstaan. Het is staande praktijk dat gewerkte uren worden doorbelast, al dan niet op abonnements- of regiebasis.

2. Er is weinig onderzoek(literatuur) beschikbaar waarin wordt ingegaan op het verdienmodel van accountantskantoren. Daarnaast zijn er nagenoeg geen praktijkgevallen bekend van kantoren die werken met nieuwe verdienmodellen. Het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen voor accountantskantoren kent dus geen historie en staat daarmee letterlijk nog in de kinderschoenen.
3. De stakeholders van de mkb-accountantskantoren zijn van mening dat de werkzaamheden van de mkb-accountant, als gevolg van de digitalisering enerzijds en als gevolg van veranderende klantbehoeften, veranderen en dat dit ook om andere verdienmodellen vraagt.
4. Een groot deel van de mkb-accountants is tevreden met de wijze waarop het nu gaat en voelt nog geen urgentie om aan de slag te gaan met het eigen business- en verdienmodel.
5. De mkb-accountant maakt bij de aansturing van zijn kantoor geen gebruik van modellen uit de bedrijfseconomie, bedrijfskunde of marketing voor het ontwikkelen van nieuwe business- en verdienmodellen. Ook maakt de mkb-accountant in de meeste gevallen geen kostprijsberekening.
6. Softwareleveranciers verwachten dat de ICT-prijzen de komende jaren verder zullen stijgen.
7. Stakeholders zijn kritisch op het gebrek aan ondernemer- en leiderschap bij accountants.
8. Mkb-accountants zetten de natuurlijke en standaardadviesfunctie nog weinig in als het gaat om het ondersteunen van ondernemers bij stuurinformatie.
9. Hoewel de urgentie om aan de slag te gaan met het eigen verdienmodel wellicht nog ontbreekt, is er een aantal signalen dat erop wijst dat het huidige verdienmodel voor een groot deel van de mkb-accountantskantoren eindig is.

Een van de punten die er tijdens het onderzoek uitsprongen, betrof de vraag of de mkb-accountant wel of geen ondernemer is. Uit de publicaties in de relevante vakliteratuur, de rondetafelgesprekken en de gesprekken met individuele accountants komt een ambivalent beeld naar voren. Dit laat overigens onverlet dat van iedere accountant, gelet op zijn professe, een zekere vorm van leider- en ondernemerschap mag worden verwacht. In dit kader verwijzen we ook graag naar bijlage 5 *De accountant als ondernemer. Hoe meet je dat?*

2.2 Conclusies en aanbevelingen

Het onderzoek leidt tot de volgende conclusies en aanbevelingen:

1. De markt voor compliandienstverlening is uiterst competitief. Dat houdt in dat de accountant die zich alleen met deze werkzaamheden bezighoudt continue aandacht moet hebben voor het in stand houden van het financiële resultaat. Daarom bevelen we de mkb-accountant aan dat hij in zijn dienstverlening en communicatie meer waarde haalt uit hetgeen hij in zijn opleiding heeft geleerd over het geven van advies bij stuurinformatie.
2. Mkb-accountants zijn minder bezig met de bedrijfseconomische en commerciële aspecten van het runnen van een accountantskantoor dan bij aanvang van het onderzoek werd gedacht. De vraag mag gesteld worden in hoeverre zij gedragen beslissingen nemen over het verhogen van de toegevoegde waarde van een accountantskantoor. De eigenaren van accountantskantoren doen er goed aan om onderzoek te doen naar de toekomstbestendigheid van het eigen verdienmodel op basis van bedrijfseconomische, bedrijfskundige en commercieel-economische inzichten.

3. Het huidige verdienmodel van mkb-kantoren is kwetsbaarder voor de gevolgen van verdergaande digitalisering dan vaak door kantooreigenaren wordt gedacht. Het aantal ondernemingen met 1 tot 10 medewerkers bedraagt meer dan 98% van het totaal aantal ondernemingen. Voor Fintech-partijen, maar ook voor accountantskantoren uit de Top 30, is het hierdoor financieel aantrekkelijk om met behulp van ICT deze grote populatie van ondernemingen te bedienen. Naast dat mkb-kantoren er verstandig aan doen om bij digitaliseringsvraagstukken meer met elkaar samen te werken is het ook verstandig om de impact van de digitalisering op de eigen kostprijzen in kaart te brengen. Hiervoor wordt verwezen naar het model zoals beschreven in bijlage 4.
4. Het hanteren van het verdienmodel ‘uurtje-factuurkje’ geeft niet goed weer welke toegevoegde waarde de mkb-accountant vanuit bedrijfseconomisch perspectief levert. Door zich te verdiepen in andere verdienmodellen vergroot de mkb-accountant zijn handelingsrepertoire bij het toekomstbestendig houden van zijn kantoor.
5. De verwachtingen die stakeholder en mkb-accountants hebben over de gewenste ontwikkeling van de dienstverlening aan ondernemers komen niet overeen. Stakeholders geven aan dat de waarde van de mkb-accountant meer ligt op het organiseren en geven van zekerheid bij stuur- en toekomstgerichte informatie en modellen. Mkb-accountants verwachten dat de dienstverlening zich zal blijven concentreren op het terrein van de compliancedienstverlening. Wij bevelen de mkb-accountants aan om het gesprek aan te gaan met stakeholders en ondernemers om meer zicht te krijgen op de nieuwe informatiebehoeften en de daarbij verlangde zekerheid.
6. De mkb-accountant die acteert als ondernemer kan zich met aanvullende dienstverlening en verdienmodellen onderscheiden van andere dienstverleners op het terrein van compliancedienstverlening. Voor de wijze waarop hij hier invulling aan kan geven, verwijzen we naar paragraaf 4.2.1. *Richtingaanwijzers voor een nieuw verdienmodel*.
7. De (ontwikkeling van) kennis van en inzicht in nieuwe verdienmodellen voor accountantskantoren in het algemeen, en mkb-kantoren in het bijzonder, staat nog in de kinderschoenen. Wij bevelen aanvullend onderzoek aan om de professionaliteit van de accountancybranche ook op dit terrein verder te verbeteren.

3. Inleiding

De ontwikkeling van het business- en verdienmodel voor ondernemers actief in het mkb staat volop in de belangstelling. De afgelopen drie jaren heeft het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en het Comité voor Ondernemerschap in diverse publicaties gewezen op de noodzaak van verandering van verdienmodellen in het mkb. Noodzakelijk om de economie van Nederland gezond en de welvaart in Nederland op peil te houden. Tegelijkertijd blijkt uit deze publicaties dat het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen voor het mkb een zoektocht is. En dat geldt ook voor de accountancybranche. Zo maakt de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) in het in januari 2020 verschenen rapport opmerkingen over business- en verdienmodellen van accountantskantoren werkzaam in de openbare praktijk. Maar, zo stelt een deelnemer aan de daaropvolgende debatbijeenkomst op 23 januari, “Wel had hij iets meer suggesties verwacht over andere businessmodellen voor de openbare praktijk. Gorter (medeopsteller van het MCA-rapport) antwoordde dat dat vooral een kwestie is van zoeken naar wat goed werkt bij bepaalde typen organisaties. “Houd het klein, doe een experiment, organiseer een pilot”. Dat het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen inderdaad nog langs de lijn van het experiment gaat, bleek ook uit de wijze waarop ons onderzoek uiteindelijk is verlopen. Accountants in het mkb hanteren meestal nog het verdienmodel ‘uurtje-factuurkje’ of het daarvan afgeleide abonnementsmodel. Waarbij in feite voorbijgegaan wordt aan de vraag welke waarde de ondernemer ervaart of welke waarde voor de ondernemer wordt toegevoegd.

Door NEMACC zijn de afgelopen jaren meerdere onderzoeken gedaan om de accountant die eigenaar is van een mkb-kantoor te ondersteunen bij vraagstukken die te maken hebben met kantoormanagement. Een aantal van deze onderzoeken hadden te maken met het business- en verdienmodel van het accountantskantoor. Zo verscheen in 2015 het rapport ‘Businessmodel van het mkb-accountantskantoor’. Dit rapport gaat vooral in op het belang van businessmodelinnovatie in het accountantskantoor. In mei 2018 publiceerde NEMACC het rapport ‘Hoe kijken interne en externe stakeholders aan tegen de kwaliteit van een mkb-accountantskantoor?’. Dit onderzoek is gedaan om vennoten en leidinggevenden van mkb-accountantskantoren te ondersteunen bij het continue verbeteren van de kwaliteit van het accountantskantoor. Het leveren van kwaliteit is immers een belangrijke randvoorwaarde om toegevoegde waarde te kunnen leveren aan de diverse stakeholders. In augustus 2018 heeft NEMACC het werkboek ‘Zo maak je het verschil. Mkb-accountants op zoek naar een vernieuwend profiel’ gepresenteerd. Dit werkboek helpt mkb-accountants om stap voor stap een onderscheidend bedrijfsprofiel te kiezen. Het onderzoek ‘Verdienmodellen van het mkb-accountantskantoor’ wil vennoten van kleinere praktijken ondersteunen bij het inrichten van een toekomstbestendig verdienmodel.

Het NEMACC-onderzoek naar businessmodelinnovatie uit 2015 resulteerde in een drietal verschillende businessmodellen:

1. De Local Hero – Operational Excellence - Digicountant
2. Het Full Service Kantoor – Klantintimiteit - Dienstenhuis
3. De Specialist – Product leiderschap

Ieder businessmodel kent zijn eigen kostprijsmethodiek. Frans Heitling en Yvonne Jansen in hun artikel¹ hoe normscores van invloed kunnen zijn op het verdienmodel van het kantoor. Dit doen ze aan de hand van zes thema's:

1. Klanttevredenheid
2. Kwaliteit
3. Bemensing per functie
4. Eigenschappen en kwaliteiten van de medewerkers
5. Basishygiëne
6. Gerealiseerde autonome groei

De vraag is in hoeverre dit model ook in de dagelijkse praktijk van de accountantskantoren gebruikt wordt.

3.1 Onderzoeksdoelstelling

In dit NEMACC-onderzoek willen we toetsen of de drie beschreven en gekozen businessmodellen inderdaad bruikbaar zijn voor de mkb-accountantskantoren en of de gehanteerde normscores ook leiden tot de keuze van het juiste businessmodel, waarbij er tevens aandacht wordt besteed aan de wijze waarop de normscores de kostprijscalculatie en het verdienmodel beïnvloeden. Tevens wordt gekeken naar de vraag of er andere bruikbare modellen zijn waarmee kleine accountantskantoren hun praktijk toekomstbestendig kunnen maken.

3.2 Onderzoeksresultaat

Resultaat van het onderzoek is het aanbieden van een model op basis waarvan de mkb-kantoor een keuze kan maken voor een toekomstbestendig business- en verdienmodel.

Onderzoeksmethode

Het onderzoek bestond uit de volgende werkzaamheden:

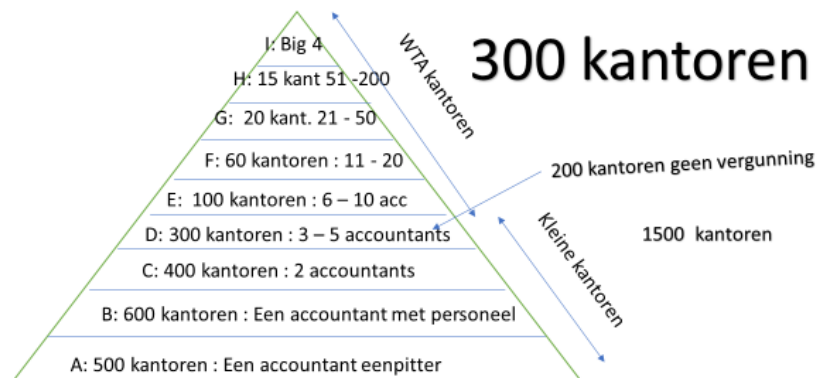
1. het doen van literatuuronderzoek;
2. het verrichten van een kwalitatief veldonderzoek waaronder:
 - a. het interviewen van eigenaren van mkb-accountantskantoren;
 - b. het organiseren van rondetafelbijeenkomsten met eigenaren van mkb-accountantskantoren en stakeholders;
3. het opleveren van een rapport met bevindingen en conclusies;
4. het opleveren van een model dat bruikbaar is in de mkb-praktijk.

3.3 Onderzoeksfocus

Bij de inrichting van het onderzoek is de vraag gesteld naar welk deel van de accountantskantoren de aandacht zou moeten uitgaan. Om die vraag te kunnen beantwoorden is eerst de markt van accountantskantoren in kaart gebracht (zie navolgend schema).

¹ 'Neem uw kantoor de maat. Strategie voor de accountant van morgen', maart 2018

Verdeling accountantskantoren Nederland naar werkzame accountants



Op basis van dit schema is geconcludeerd dat de focus van ons onderzoek dient te liggen op de onderdelen A, B, C en een deel van D.

3.4 Knelpunten bij deze kantoren

Uit vooronderzoek blijkt dat vennoten van mkb-accountantskantoren aangeven dat zij met de volgende knelpunten te maken hebben in de uitoefening van hun beroepspraktijk:

1. *Prijstdruk.* Deze wordt vooral ervaren bij de zogenaamde compliance-dienstverlening:
 - het verzorgen van de administratie;
 - het verzorgen van de fiscale aangiften;
 - het samenstellen van jaarrekeningen.

In dit domein is een groot aantal aanbieders actief te weten administratiekantoren, boekhouders, belastingadviseurs. De zzp'er en de mkb-ondernemer kan hier dus uit een groot aantal partijen kiezen. Daarnaast zijn er nieuwe digitale toetreders uit de Fintech sector zoals Rabobank Bizzy die voor een laag maandelijks bedrag deze diensten aanbieden.

2. *Toenemende digitalisering.* Dit is een constante waar de hele accountancysector mee te maken heeft. Wel is het vanwege de omvang voor mkb-accountantskantoren vaak lastiger om alle mogelijkheden die ICT biedt te omarmen. Dit komt omdat er veelal sprake is van onvoldoende schaal om hier daadwerkelijk de bedrijfseconomische vruchten van te kunnen plukken. Specifieke aandachtspunten waar rekening mee gehouden moet worden zijn:
 - Er is voldoende bandbreedte beschikbaar om snel en continue informatie uit te wisselen.
 - De opkomst van de cloud. Tien jaar geleden hadden de meeste bedrijven en accountantskantoren nog eigen servers. De cloud maakt het uitwisselen van data veel eenvoudiger.
 - De opkomst van Fintech. De Fintech-sector is in Nederland nog maar vijf jaar oud, maar weet in steeds meer domeinen door te dringen. Daarbij is het gebruik kunnen maken van een hefboomwerking een voorwaarde. Die hefboomwerking kan goed gerealiseerd worden in markten met grote aantallen. Denk hierbij aan de zzp'ers en de

microbedrijven. Dat maakt het interessant voor partijen in het Fintech-domein om diensten aan te bieden op het terrein van administratie en aangifte.

- De komst van PSD-2 en voortgaande digitalisering maakt het voor grote accountantskantoren bedrijfseconomisch interessant om te concurreren met kleinere kantoren op het terrein van compliance-dienstverlening.
- 3. *Toenemende kwaliteitskosten.* Dit heeft vooral te maken met kosten die worden veroorzaakt door (het naleven van) nieuwe wetgeving. Denk bijvoorbeeld aan het voldoen aan de eisen die voortvloeien uit de Wwft. Maar ook aan de eisen die de beroepsorganisatie stelt aan accountantskantoren vertalen zich door in een stijging van kosten.
- 4. *Personele kosten.* Het vinden en houden van kwalitatief goed personeel wordt door een deel van de mkb-kantoren lastig gevonden. Daar komt bij dat men vaak niet in staat is om de toenemende salariskosten volledig door te belasten aan de klant.
- 5. *Het eigen inkomen.* Een deel van de eigenaren en vennoten van mkb-kantoren maakt zich zorgen over het eigen inkomen. In hoeverre is men op middellange termijn nog in staat om voldoende inkomen te verwerven om van te leven?
- 6. *Prijsvorming.* Kantooreigenaren vinden het dan ook vaak lastig om aan de klant uit te leggen hoe de prijsvorming van een dienst of product plaatsvindt, omdat de klant denkt dat automatisering alles goedkoper maakt. Uit meerjarig benchmarkonderzoek blijkt inderdaad dat de gemiddelde omzet per klant daalt.
- 7. *Het leveren van zekerheid,* een van de elementen waarmee de mkb-accountant van oudsher waarde toevoegt, is steeds minder een exclusief domein voor de accountant. Kenmerkend voor de mkb-accountant is dat hij zich onderscheidt doordat hij breed is opgeleid, en daardoor in staat is om het hele financieel economische speelveld waarmee de mkb-ondernemer te maken heeft te overzien. In tegenstelling tot andere beroepsbeoefenaren in het financieel-economische domein voert de accountant zijn werkzaamheden uit binnen een set van gedrags- en beroepsregels en is daarop ook (tuchtrechtelijk) aanspreekbaar. Daarmee vervult hij een belangrijke rol in het leveren van vertrouwen. Maar toch staat de toegevoegde waarde die hij hier kan leveren onder druk. Dit is mede het gevolg van de toegenomen digitalisering. Die digitalisering zorgt ervoor dat de kwaliteit van financiële informatie sterk toegenomen is. Daardoor is het voor andere aanbieders, zoals het administratiekantoor, de boekhouder of de belastingadviseur, mogelijk om tegen relatief lage kosten dezelfde producten te leveren tegen een aanvaardbare kwaliteit. Voor de mkb-accountant is dit lastig omdat hij, als lid van een publiekrechtelijke beroepsorganisatie, met extra kwaliteitsmaatregelen te maken heeft die hij, in tegenstelling tot eerdergenoemde beroepsbeoefenaren, moet doorberekenen in zijn prijs. Doordat de digitalisering zorgt voor een steeds betere kwaliteit van data en informatie heeft de mkb-accountant die zich bezighoudt met compliancedienstverlening te maken met een toenemende prijsdruk. Als de digitalisering bijdraagt aan een steeds hogere betrouwbaarheid van financiële informatie die wordt gegenereerd uit zogenaamde bronbestanden, valt te verwachten dat de koek voor accountants en andere dienstverleners met betrekking tot compliancedienstverlening steeds kleiner wordt. Dit is zeker zo als nieuwe toetreders uit Fintech zich met deze werkzaamheden gaan bezighouden. Maar ook een partij als Google kan relatief eenvoudig opschalen. Als gevolg van PSD2 zijn data immers snel en eenvoudig toegankelijk en kan het relatief gemakkelijk administratieve diensten aanbieden.

4. Naar een toekomstbestendig verdienmodel

4.1 De praktijk van de huidige verdienmodellen

Het verdienmodel is onderdeel van het businessmodel

“Een businessmodel is een abstract, conceptueel model. Het schetst de visie van een bedrijf met betrekking tot zijn bedrijfsstructuur en het verdienmodel. Het is de (lijm)laag tussen de bedrijfsstrategie en de bedrijfsprocessen.” (Ostenwalder, 2004). In het NEMACC-rapport ‘Businessmodelinnovatie’ uit 2015 wordt het ontwikkelen van een nieuw businessmodel voor een mkb-accountantskantoor nader uitgewerkt en geconcretiseerd.

Verdienmodel

Het verdienmodel gaat over de wijze waarop een bedrijf, in dit geval een accountantskantoor, omzet genereert. Het is de strategie die wordt gekozen om geld te verdienen.

Een verdienmodel geeft kort en eenvoudig aan waar de echt onderscheidende kracht van een accountantskantoor zit. Ons onderzoek leerde dat mkb-accountants hier nog weinig aandacht aan besteden. In paragraaf 4.2.1. *richtingaanwijzers voor een nieuw verdienmodel* geven we de accountant handvatten om hier mee aan de slag te gaan.

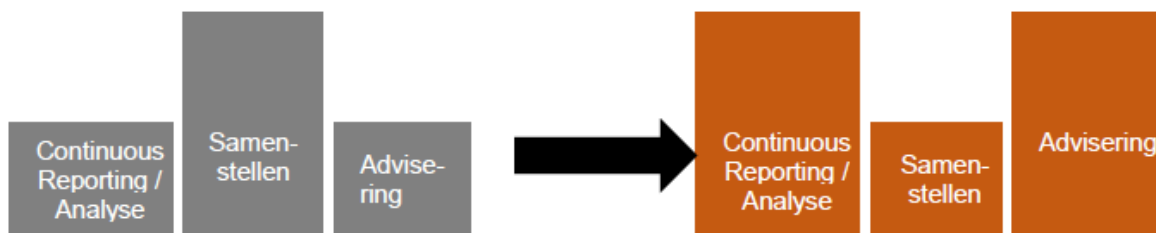
4.1.1 Samenvatting literatuuronderzoek

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er de afgelopen drie jaren wel enige auteurs (Hogema, Spoelstra) zijn geweest die managementliteratuur hebben geschreven over de noodzaak voor mkb-accountants om hun verdienmodel aan te passen. Maar het literatuuronderzoek leverde ook op dat er nauwelijks (wetenschappelijk) onderzoek is gedaan naar huidige en toekomstige verdienmodellen voor mkb-accountantskantoren. Wel blijkt het staande praktijk dat mkb-accountantskantoren bij het kiezen van een verdienmodel gebruik maken van onderstaande modellen:

1. uurtje-factuurkje;
2. abonnement;
3. een mix van 1 en 2.

Uit het literatuuronderzoek blijkt ook dat de principes van Maister (uit de jaren negentig van de vorige eeuw) nog steeds het fundament zijn waarop mkb-accountantskantoren hun business- en verdienmodel hebben ingericht. Maister neemt daarbij de professional (als productiefactor) als uitgangspunt bij het bepalen van het verdienmodel. Dat is ook logisch omdat op het moment dat Maister zijn inzichten deelde de digitalisering van professionele dienstverlening nog geen issue was. Begin deze eeuw zijn er onderzoekers, zoals Kwakman en Volberda, die aandacht vragen voor de gevolgen van digitalisering voor het verdienmodel van de professional zoals de mkb-accountant. Daarnaast leidt de digitalisering zelf ook tot nieuwe inzichten in de wijze waarop organisaties klantrelaties moeten opbouwen en geld kunnen verdienen.

Uit het literatuuronderzoek blijkt daarnaast ook dat de focus van de werkzaamheden van de mkb-accountantskantoren de komende jaren zal veranderen. De focus zal van samenstelwerkzaamheden verschuiven naar werkzaamheden die te maken hebben met continuous reporting / analyse en advisering (zoals weergegeven in de in navolgende figuur).



Bron: NEMACC-rapport *Op weg naar continuous rapportering (2019)*

Het literatuuronderzoek levert op dat mkb-accountantskantoren bij het ontwikkelen van een verdienmodel in ieder geval aandacht dienen te besteden aan:

1. de waarde die de dienst oplevert voor de klant;
2. het optimaal inrichten van de processen om de klant goed van dienst te kunnen zijn;
3. het hooghouden van de normen en waarden van het eigen accountantskantoor;
4. leiderschap van de eigenaar van het accountantskantoor;
5. het alert zijn op veranderingen.

Voor meer duiding en context bij het literatuuronderzoek wordt verwezen naar bijlage 1 Literatuuronderzoek.

4.1.2 Samenvatting benchmarkonderzoeken

Uit de benchmarkonderzoeken over de periode 2008 – 2018, zoals uitgevoerd door ABN-AMRO, Full Finance en NOVAK, blijkt dat de samenstelling van de omzet over deze periode nauwelijks veranderd is. Ruim 80% van de omzet wordt behaald met samenstel-gerelateerde werkzaamheden, zoals administratieve dienstverlening, samenstellen van de jaarrekening, verzorgen van de fiscale aangiften en loonadministraties. Een kleine 20% van de omzet wordt behaald met werkzaamheden op het terrein van (fiscale) advisering. Het bedrijfsresultaat vóór beloning van de eigenaren bij mkb-kantoren tot 20 medewerkers daalt als gevolg van de crisis in de periode 2011 – 2013 tot onder de 35% van de omzet maar stijgt in de jaren daarna weer tot ruim boven de 35%. Het aandeel van de kosten die samenhangen met ICT blijven over de jaren heen stabiel. Uit het beloningsonderzoek van Alterim en Accountant.nl blijkt dat het totale partnerinkomen van een AA-vennoot over de hele linie lager ligt dan dat van een RA-vennoot. In de benchmarkonderzoeken is ook regelmatig gevraagd welk verdienmodel de deelnemende kantoren hanteren. Hierbij kwam naar voren dat het uurtje-factuurmodel, het abonnementsmodel of een mix hiervan in de praktijk gebruikelijk is.

Tegelijkertijd valt uit de benchmarkrapporten af te leiden dat de omzet per medewerker en de winst per vennoot bij een mkb-accountantskantoor hoger is dan bij een administratiekantoor.

Overigens blijkt uit CBS-data dat de ontwikkeling van de omzet van de accountancybranche achterblijft bij de omzetontwikkeling van de zakelijke dienstverlening. Zoals uit onderstaande grafiek blijkt



Voor een uitgebreide analyse van de benchmarkonderzoeken wordt verwezen naar bijlage 2.

4.1.3 Samenvatting rondetafelgesprekken en interviews

Er zijn afzonderlijke rondetafelgesprekken gehouden met:

1. de softwareleveranciers;
2. de adviseurs van serviceorganisaties en banken, alsmede met accountants die deel uitmaken van de MKB-commissie van de NBA.

Daarnaast zijn er interviews gehouden met eigenaren van kleine mkb-accountantskantoren alsmede met een opleider voor de mkb-accountantspraktijk en adviseur voor accountants die werkzaam zijn als zzp'er of als eigenaar van een kantoor tot 10 personen.

Deze rondetafelgesprekken leverden het inzicht op dat de stakeholders, zoals softwareleveranciers, serviceorganisaties en banken, zich afvragen of de mkb-accountantskantoren wel voldoende aandacht besteden aan de noodzaak tot veranderen van het eigen business- en verdienmodel. Met name de impact van de voortgaande digitalisering en de komst van nieuwe partijen wordt volgens hen onderschat. Daarbij werd meerdere malen stilgestaan bij het ondernemerschap en het leiderschap van de mkb-accountant.

Gemeenschappelijke conclusie van alle partijen (stakeholders en mkb-accountants) is dat de omzet per fte niet tot nauwelijks meer stijgt. Ook daalt de omzet per klant als gevolg van het toenemende aantal zzp'ers. Een deel van de mkb-accountants merkt ook op dat de vraag naar extra dienstverlening over de afgelopen vijf jaar minder is geworden.

Stakeholders zijn van mening dat mkb-accountants meer waarde kunnen toevoegen dan zij nu doen. Die waarde kan vooral gerealiseerd worden als er meer aandacht is voor de (latente) adviesmogelijkheden bij de klant. Te denken valt daarbij aan het business- en verdienmodel van de onderneming van de klant en de kansen en bedreigingen die dit biedt.

Mkb-accountants zijn nog steeds tevreden over het inkomen dat zij weten te genereren en voelen daardoor geen drang om echt aan de slag te gaan met het eigen verdienmodel. Daarnaast geven mkb-accountants aan dat bij het bepalen van het uurtarief geen rekening wordt gehouden met hetgeen de concurrentie doet en dat zij ook geen gebruik maken van een kostprijscalculatiemodel. Wel maken mkb-accountants zich zorgen over de gevolgen van de voortgaande digitalisering, maar weten ze niet hoe ze hiermee om moeten gaan. Tegelijkertijd is er optimisme omdat de ondernemer uiteindelijk toch kiest voor de persoonlijke band met zijn lokale mkb-accountant.

In bijlage 3 is een nadere uitwerking te vinden van de rondetafelgesprekken en de interviews.

4.2 Elementen voor het ontwikkelen van een verdienmodel

Uit de interviews, gesprekken en rondetafelbijeenkomsten blijkt dat het uurtje-factuurtje-model en het abonnementenmodel, of een mix daarvan het meest gangbaar is. Tegelijkertijd blijkt ook dat accountants het lastig vinden om te denken vanuit de begrippen ‘waardepropositie’ en ‘waardecreatie’. In deze paragraaf gaan we hier verder op in en geven we aan hoe de mkb-accountant zijn toegevoegde waarde vanuit bedrijfseconomisch perspectief zichtbaar kan maken.

De mkb-accountant doet er verstandig aan om het brede palet aan kennis en vaardigheden die hij heeft opgedaan tijdens zijn opleiding in te zetten. Met die opleiding heeft hij geleerd om vanuit verschillende perspectieven te kijken naar de financieel-economische prestaties van een onderneming. Daarbij komt de focus meer te liggen op dienstverlening op het terrein van stuurinformatie. Deze vorm van dienstverlening past prima bij de natuurlijke- en standaard adviesfunctie van de mkb-accountant. Welke werkzaamheden de accountant toe kan voegen aan zijn dienstverleningspakket is uitgebreid beschreven in het in 2019 verschenen NEMACC-rapport over continuous monitoring.

Het verder invullen van de natuurlijke adviesfunctie sluit prima aan op de waardepropositie van de accountant. Hij voegt namelijk een belangrijk element toe aan het invullen van de behoefte van de ondernemer, te weten: het leveren van beslisinformatie en het ondersteunen van de ondernemer bij het nemen van beslissingen. Dit leidt tot onzekerheidsreductie bij de ondernemer. Het sluit ook weer aan bij de basis van het accountantsberoep: het verstrekken van zekerheid.

Meer trots

Accountants zouden best wel wat trotser mogen zijn. Ze zijn hoog en goed opgeleid en hebben een veel bredere kijk op de zaken in het financieel-economische terrein dan andere beroepsbeoefenaren zoals boekhouders, administrateurs en belastingadviseurs. Die trots kunnen ze uitdragen door die kennis ook aan te bieden en uit te nutten in de relatie met de ondernemer.

Wellicht dat het daarbij helpt om meer aandacht te hebben voor het eigen ondernemerschap, want uit het onderzoek blijkt dat het daar nog wel eens aan schort. Maar meer aandacht voor het ondernemerschap leidt er ook toe dat er meer werk wordt gemaakt van het realiseren van toegevoegde waarde met de kennis en vaardigheden die zijn geleerd. Natuurlijk zijn er accountants die liever boekhouder zijn, maar die zullen uiteindelijk de tucht van de markt ervaren en merken dat er steeds minder tijd hoeft te worden besteed aan werkzaamheden die te maken hebben met compliancedienstverlening.

Quote: Jan Wietsma

4.2.1 Richtingaanwijzers voor een nieuw verdienmodel

De richtingaanwijzers voor een nieuw verdienmodel zijn:

1. Kies je rol als mkb-accountant;
2. Houd rekening met relevante wet- en regelgeving;
3. Ken je kostprijs;
4. Ontwikkel een klantbeeld;
5. Bepaal op basis van het klantbeeld de invulling van de adviesfunctie (natuurlijk, standaard, specialistisch);
6. Bepaal de waardepropositie voor de klant;
7. Bepaal de toegevoegde waarde in geld;
8. Bepaal je verdienmodel;

Algemeen

Bij het NEMACC-onderzoek naar businessmodelinnovatie uit 2015 is een drietal verschillende businessmodellen gepresenteerd te weten:

1. De Local Hero – Operational Excellence – Digicountant;
2. Het Full Service Kantoor – Klantintimiteit – Dienstenhuis;
3. De Specialist – Product leiderschap.

De richtingaanwijzers voor het verdienmodel zijn een verdieping van de keuze voor een businessmodel.

1. Kies je rol als mkb-accountant

De eerste vraag die een mkb-accountant zichzelf moet stellen is of deze het vak als ondernemer uitoefent of dat de mkb-accountant vooral professional en dienstverlener is en dat het ondernemerschap pas op de tweede plaats komt. De mkb-accountant die het ondernemerschap op de eerste plaats stelt, zal de nodige tijd besteden aan de bedrijfseconomische, bedrijfskundige en commercieel-economische aspecten van het runnen van een mkb-accountantskantoor. De mkb-accountant die zichzelf ziet als professional en dienstverlener zal de mening zijn toegedaan dat hetgeen in rekening wordt gebracht aan de klant een zaak van ‘ereloon’ is en dat bedrijfseconomische principes bij het runnen van een mkb-accountantskantoor minder van toepassing zijn. In bijlage 5 wordt uitgebreid ingegaan op de verschillende aspecten van het ondernemerschap bij accountantskantoren.

Zoals hiervoor al opgemerkt, hebben mkb-accountants verschillende rolopvattingen over de wijze waarop het vak van mkb-accountant dient te worden uitgeoefend. Dat heeft alles te maken met zaken als de intrinsieke motivatie, de omstandigheden waarin je wilt werken, de mate waarin je meer met het vak of meer met de relatie of de organisatie bezig wilt zijn. Natuurlijk zijn er vele manieren om hier invulling aan te geven. Een model dat de accountant

kan helpen om zijn rol te kiezen en verder in te vullen, is gebaseerd op het onderscheid tussen:

- financieel expert. Dit sluit goed aan bij het businessmodel van De Specialist of Het Full Service Kantoor;
- financieel performer. Dit sluit goed aan bij het businessmodel van Het Full Service Kantoor of De Specialist;
- financieel adviseur. Dit sluit goed aan bij het businessmodel van De Local Hero;
- partner beleid en organisatie. Dit sluit goed aan bij het businessmodel van De Specialist of het Full Service Kantoor.

Onderstaande figuur geeft aan wat de verschillen zijn tussen deze rollen. Daarbij dient opgemerkt te worden dat er geen goede of slechte rolkeuze is. Een rolkeuze helpt vooral bij het houden van focus.



Als *financieel expert* voegt de mkb-accountant waarde toe vanuit zijn natuurlijke adviesfunctie doordat hij een grondige analyse maakt van de financiële situatie van de ondernemer. Daarbij biedt hij de ondernemer oplossingen om in de toekomst financieel beter te presteren. Daarmee verhoogt de ondernemer zijn grip op ‘de tent’.

De accountant die kiest voor de rol van *financieel adviseur* zal zich met name verder verdiepen in de bedrijfseconomische aspecten van de onderneming en de ondernemer hier proactief over adviseren.

Kiest de accountant om zijn rol als *financieel expert* in te vullen dan zal hij zich richten op de financiële effecten die voortvloeien uit de strategie van de onderneming. De focus ligt hierbij op ‘integrated reporting’.

Als de accountant kiest voor het zijn van *partner op het terrein van beleid en organisatie* dan zal hij zich vooral focussen op de bedrijfskundige aspecten van de ondernemer. Hij zal actief meedenken in het ontwikkelen van businessplannen en de wijze waarop deze moeten worden geïmplementeerd.

2. Houd rekening met relevante wet- en regelgeving

Het raamwerk van de wet- en regelgeving waar de mkb-accountant rekening mee dient te houden is schematisch als volgt weer te geven:

	Het mkb-kantoor	De mkb-accountant als professional
Wetgever	Wet toezicht accountantsorganisaties Wet aanvullende maatregelen accountantsorganisaties Besluit toezicht accountantsorganisaties AVG	Wet op het accountantsberoep Wet aanvullende maatregelen accountantsorganisaties Wet tuchtrechtspraak accountants Wwft
Beroepsorganisatie	Verordening accountantsorganisaties Nadere voorschriften kwaliteitssystemen	Verordening VGBA Verordening ViO Nadere voorschriften COS, waaronder 4400, 4410 en 5500N Nadere voorschriften NOCLAR Nadere voorschriften PE NBA-handreikingen

Over de wijze waarop de mkb-accountant zijn tarief bij assurance-opdrachten bepaalt, is in artikel 23 van de ViO geregeld dat de accountant geen resultaatafhankelijke beloningsafspraken mag maken bij het uitvoeren van dit type opdrachten.

Voor alle overige opdrachten en werkzaamheden geldt dat de accountant vrij is in de keuze van de grondslagen voor zijn tarief en verdienmodel. Wel zal de accountant op grond van de verordening VGBA alert moeten zijn op eventuele bedreigingen van de fundamentele beginselen voor een goede beroepsuitoefening te weten:

1. professionaliteit;
2. integriteit;
3. objectiviteit;
4. vakbekwaamheid en zorgvuldigheid;
5. vertrouwelijkheid.

Dit houdt in dat de mkb-accountant geen prijsafspraken mag maken met zijn opdrachtgever die in strijd zijn met een van deze fundamentele beginselen. Een eventuele bedreiging van deze fundamentele beginselen zal zich vooral voordoen als er sprake is van een resultaatafhankelijke beloning.

Een ander aandachtspunt betreft de omstandigheid dat er zowel sprake is van het in rekening brengen van een regulier uurtarief als van een resultaatafhankelijke beloning. Dit blijkt ook uit een uitspraak van de Accountantskamer op 13 september 2019 (Zaaknummer 19/659 AK). In deze zaak stelt de Accountantskamer dat “een accountant, die zowel een uurtarief als een succes fee wil afspreken, zich ervan bewust moet zijn dat zo’n afspraak de objectiviteit kan bedreigen, omdat hij zelfbelang krijgt bij de uitkomst van zijn werkzaamheden”. Hij zou daardoor “ongepast (...) kunnen worden beïnvloed”.

Conclusie: De mkb-accountant heeft op grond van de regelgeving een grote mate van vrijheid om zijn verdienmodel in te richten.

3. Ken je kostprijs

Voor het maken van bedrijfseconomisch onderbouwde keuzes is het belangrijk dat je als accountant je kostprijs kent en weet wat de impact is van de keuzes die je maakt. In de praktijk kan je als mkb-accountant kiezen uit twee verschillende modellen om je kostprijs te bepalen:

1. de indirecte kostenopslag;
2. Activity Based Costing.

De indirecte kostenopslag is een relatief eenvoudig model om te bepalen wat de kostprijs is voor de vennoten en de medewerkers van het accountantskantoor. Daarmee kan in ieder geval ook het minimum-uurtarief worden bepaald dat moet worden gerealiseerd ongeacht het verdienmodel dat wordt gekozen.

In bijlage vier is een model toegevoegd waarmee de eigenaar/vennoot van een klein accountantskantoor snel kan bepalen wat zijn kostprijs is en wat bijvoorbeeld de invloed is van het verder digitaliseren van de werkzaamheden.

De methodiek waarmee met behulp van Activity Based Costing de kostprijs wordt bepaald is weliswaar omslachtiger maar als de uren- en factuuradministratie goed is ingericht kan hier met behulp van DataScience een gedetailleerder inzicht in de opbouw van de kostprijs worden verkregen.

Uitgangspunt bij Activity Based Costing is in dit geval het inzicht krijgen in de kostprijs per werkzaamheid per klant in plaats van een kostprijs per uur. Met dit inzicht kan per klant worden bepaald wat de winstgevendheid is op elke specifieke werkzaamheid.

4. Ontwikkel een klantbeeld

De manier waarop mkb-accountants hun CRM-systeem hebben ingericht dient vooral ter ondersteuning van de werkprocessen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het beschikbaar hebben van eenduidige persoons- en bedrijfsdata voor het doen van aangiften of het verzenden van declaraties. In het CRM-systeem zijn meestal geen indicatoren opgenomen om de natuurlijke- en standaard adviesfunctie vorm en inhoud te geven. Dus is het belangrijk dat de mkb-accountant zijn CRM-systeem verrijkt, waardoor het mogelijk wordt om te indiceren welke klanten belang hebben bij bepaalde vormen van de natuurlijke- en standaardadviesfunctie.

Dat verrijken en indiceren kan door aan de slag te gaan met het ontwikkelen van een klantbeeld. Doel van het opbouwen van een klantbeeld is dat er met behulp van bijvoorbeeld DataScience snel ingespeeld kan worden op actuele ontwikkelingen of onderwerpen die een groep klanten raakt. Een hele simpele methodiek is het onderscheid maken tussen ondernemers die primair ondernemen om een eigen inkomen te verwerven en ondernemers die vooral gaan voor het creëren van vermogen. Uit interviews met mkb-accountants en stakeholders blijkt dat ondernemers in de laatste categorie meer openstaan voor dienstverlening op het terrein van stuurinformatie dan ondernemers die alleen gaan voor het verwerven van eigen inkomen.

Maar er zijn natuurlijk ook heel andere indelingen mogelijk als het gaat om het opbouwen van een klantbeeld. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het specialiseren in een typologie of meerdere

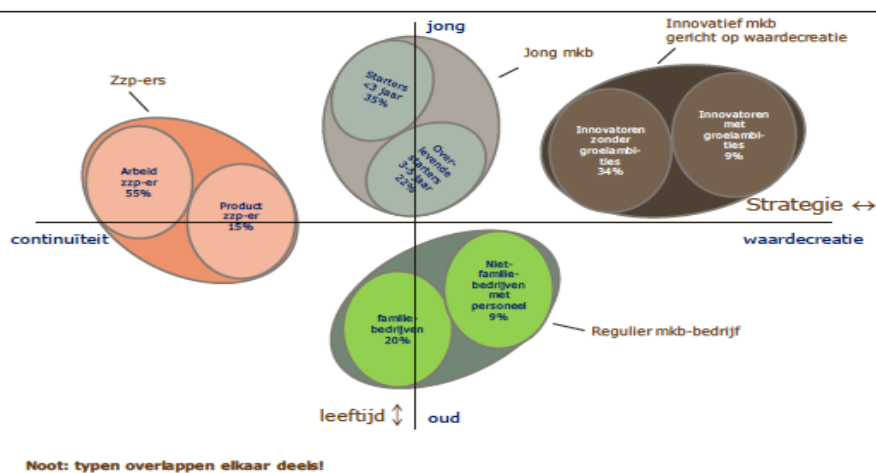
branches of thema's, het focussen op een of meerdere rechtsvormen, het kiezen voor een bepaalde plaats of regio. Maar denk ook aan de mogelijkheid om klanten boven of onder een bepaalde omzet te bedienen.

In dit onderzoek werken we het opbouwen van een klantbeeld een stap verder uit en gebruiken hierbij -als voorbeeld- een model dat onderzoeksbureau Panteia in 2015 heeft ontwikkeld. Panteia maakt daarbij een onderscheid in clusters van ondernemers op basis van de vraag (a) of een onderneming jong of oud is en (b) of een onderneming zich meer bezighoudt met vraagstukken op het terrein van continuïteit dan wel vooral bezig is met waardecreatie en groei. Dit onderscheid maakt het voor de mkb-accountant relatief eenvoudig om een klantbeeld op te bouwen dat hij kan gebruiken om in te spelen op de behoefte van de verschillende ondernemers. Het voordeel van het Panteia-model is dus dat het een eenvoudige indeling kent, waarmee snel bestaande klantenportefeuilles kunnen worden geïdentificeerd. Het model richt zich op een onderscheid tussen verschillende typologieën mkb-ondernemers te weten:

- zzp'ers;
- jonge ondernemingen (starters);
- innovatieve mkb-ondernemingen;
- reguliere mkb-bedrijven (veelal familiebedrijven).

In onderstaande figuur wordt dit schematisch weergegeven.

figuur 11 Theoretische inschaling bedrijfstypen



Bron: Panteia 2015

Op basis van deze indeling zijn de volgende typologieën te onderscheiden:

Typologie	Strategie ondernemer /focus advies
Arbeid zzp'er	Eigen inkomen / continuïteit
Product zzp'er	Continuïteit
Familiebedrijf	Continuïteit
Regulier mkb met personeel geen familiebedrijf	Winstmaximalisatie
Stater < 3 jaar	Continuïteit
Overlevende starter	Waardecreatie
Innovatoren met groeiambitie	Waardecreatie met bovengemiddelde groei
Innovatoren zonder groeiambitie	Waardecreatie

Door in het eigen CRM-systeem een veld aan te maken met daarin de typologie op basis van voorgaande onderverdeling kan snel inzicht worden verkregen in de verschillende clusters van klanten. Het aanmaken van een veld met een klanttypologie is een noodzakelijke voorwaarde voor de volgende stap.

5. *Bepaal op basis van het klantbeeld, de invulling van de adviesfunctie (natuurlijk, standaard, specialistisch)*

Door de eigen klanten in te delen conform de in stap 4 benoemde typologieën, kan de accountant met zijn dienstverlening beter aansluiten op de behoefte van de ondernemer. Immers de ondernemer die gericht is op continuïteit heeft behoefte aan andere stuurinformatie dan de ondernemer die waardecreatie als focus heeft. Maar in beide gevallen is er behoefte aan stuurinformatie.

De accountant heeft dus zeker mogelijkheden om de toegevoegde waarde die hij levert te verhogen. Schematisch zou dit er als volgt uit kunnen zien.

Typologie	Strategie ondernemer /focus advies	Voorbeelden natuurlijke of standaardadviesfunctie
Arbeid zzp'er	Eigen inkomen / continuïteit	Fiscaal, kasstroom, pensioen, calamiteit
Product zzp'er	Continuïteit	Fiscaal, kasstroom, pensioen, calamiteit
Familiebedrijf	Continuïteit	Fiscaal, businessmodel, overdracht
Regulier mkb met personeel geen familiebedrijf	Winstmaximalisatie	Businessmodel, financiering
Stater < 3 jaar	Continuïteit	Fiscaal, businessmodel, kasstroom, calamiteit
Overlevende starter	Waardecreatie	Fiscaal, businessmodel, kasstroom
Innovatoren met groeiambitie	Waardecreatie met bovengemiddelde groei	Businessmodel, innovatie, kasstroom, samenwerking, overdracht
Innovatoren zonder groeiambitie	Waardecreatie	Businessmodel, innovatie, kasstroom

Voor de voorbeelden van de natuurlijke of standaardadviesfunctie is aangesloten bij de uitkomsten van de onderzoeken *Grip op de tent* van de KvK, alsmede *Staat van het MKB* van het Comité voor Ondernemerschap en het rapport van Panteia over een nieuwe indeling van het MKB. Daaruit blijkt door dat de strategie die de ondernemer kiest de behoefte aan financieel, bedrijfseconomisch of bedrijfskundig advies wordt ingekleurd. Zo focussen zzp'ers zich veelal op de korte termijn en het inkomen dat daarmee gegenereerd kan worden. Terwijl bedrijven met groei-ambities en het familiebedrijf zich meer focussen op de toekomstbestendigheid van het businessmodel.

Voor de het onderscheid tussen de natuurlijke- en standaardadviesdienst wordt verwezen naar het NEMACC-rapport *De adviserende mkb-accountant*. Voor de mogelijkheden om de natuurlijke- en standaardadviesfunctie in te vullen op het terrein van stuurinformatie wordt verwezen naar de NEMACC-rapporten *Op weg naar continuous reporting* en *De rol van de MKB-accountant bij financiering*.

6. *Bepaal de waardepropositie voor je klant*

De waardepropositie die het mkb-accountantskantoor voor de klant biedt, is tevens een van de belangrijkste bestaansvoorwaarde van het kantoor. Zonder waardepropositie is er geen business- en verdienmodel.

De diensten die een mkb-accountant biedt zijn respectievelijk:

1. het verzorgen van administraties (invoeren, controleren, verwerken);
2. het verzorgen van aangiften omzetbelasting;
3. het verzorgen van de loonadministratie inclusief aangiften loonheffing;
4. het samenstellen van de jaarrekening;
5. het verzorgen van de aangiften inkomstenbelasting en/of vennootschapsbelasting;
6. het geven van advies uit hoofde van de natuurlijke adviesfunctie;
7. eventueel het geven van specialistisch advies.

De werkzaamheden die onder nummer 1 tot en met 5 worden in de praktijk samengevat als 'het verlenen van compliancedienstverlening aan de ondernemer' of 'het ontzorgen van de ondernemer'.

Bezien vanuit de ondernemer is de waardepropositie die de accountant met het aanbieden van deze diensten in abstracte zin biedt de volgende:

1. De ondernemer koopt deskundigheid in voor zaken waar hij zelf geen verstand van heeft;
2. De ondernemer koopt capaciteit in, omdat hij zelf met andere zaken bezig wil zijn;
3. De ondernemer verschaft zichzelf plezier/ rust omdat hij zelf geen omkijken meer heeft naar de compliance-aspecten die samenhangen met zijn financiële zaken.

De behoefte die de accountant voor de ondernemer invult met het verlenen van compliance-dienstverlening is zekerheid en gemak. De accountant is echter niet de enige die deze behoefte voor de ondernemer kan invullen. Op dit speelveld zijn immers ook aanbieders actief al boekhouders, administratiekantoren, belastingadvieskantoren en nieuwe aanbieders vanuit de Fintech-sector. Al deze spelers hebben te maken met de impact van digitalisering op het verdienmodel. En met de knelpunten zoals vermeld in paragraaf 3.4.

De waarde propositie voor de ondernemer kan de mkb-accountant verder concretiseren door per typologie uit te werken wat de waarde propositie van zijn kantoor is. Het volgende model kan daarbij behulpzaam zijn.

Bepaal per klantsegment	Bepaal de waardepropositie van jouw kantoor voor jouw klant(segment)
De voordelen bezien vanuit het oogpunt van de klant: <ul style="list-style-type: none"> - Welke voordelen en resultaten willen je klanten realiseren met hun onderneming? - Wanneer zijn je klanten tevreden? - Wat zijn de vereiste, verwachte, gewenste en onverwachte voordelen waar de klant rekening mee houdt? 	Voordeelverschaffers: <ul style="list-style-type: none"> - Welke voordelen leveren de diensten van jouw kantoor de klant op? - Welke voordelen zijn essentieel voor jouw klant?
De pijnpunten bezien vanuit het oogpunt van de klant: <ul style="list-style-type: none"> - Waar zijn je klanten bang voor? - Wat zijn de problemen en uitdagingen waar je klanten mee te maken krijgt? - Waar ergeren klanten zich aan voor, tijdens of na uitvoering van een taak? 	Pijnverzachters: <ul style="list-style-type: none"> - Welke pijnverzachters zijn essentieel om de ergste pijnpunten te verzachten? - Hoe verzachten de diensten van jouw kantoor de pijnpunten van je klanten?
Klanttaken: <ul style="list-style-type: none"> - Welke essentiële taken willen je klanten realiseren? - Welke klachten willen je klanten graag oplossen? - Zijn het functionele, persoonlijke, sociale of ondersteunende taken? 	Producten en diensten: <ul style="list-style-type: none"> - Welke producten of diensten biedt je kantoor je klanten aan? - Welke producten of diensten die jouw kantoor levert zijn essentieel voor je waardepropositie? - Welke producten en diensten die jouw kantoor biedt zijn minder essentieel voor je waardepropositie?

Voor het aanbieden van een passende waarde propositie voor een bepaald klant(segment) is het dus belangrijk dat er voldoende kennis is over enerzijds de beweegredenen van de klant en anderzijds kennis over het business- en verdienmodel van de klant. In veel gevallen kan hier ook gebruik worden gemaakt van de bedrijfsinformatie die bijvoorbeeld bij het risicogericht samenstellen wordt vastgelegd. Als hiervoor een eenduidige structuur wordt gebruikt kan deze ook ingezet worden bij het verder verfijnen van het klantbeeld.

7. *Bepaal de toegevoegde waarde in geld*

Het vertalen van de toegevoegde waarde die je biedt naar een financiële vergoeding heeft veel raakvlakken met ondernemerschap. In het verleden brachten accountants een ereloon in rekening en hoewel de term ereloon enigszins achterhaald is, is het wel goed om dit in gedachten te houden. Bij het bepalen van de toegevoegde waarde die je levert in euro's verdient het aanbeveling de volgende elementen mee te nemen:

1. de kennis die je hebt als mkb-accountant;
2. het imago/ onderscheidende kenmerk van de mkb-accountant;
3. de vertrouwensfunctie;
4. de impact die jouw advies heeft op het financiële resultaat van de ondernemer.
 Wat was het financiële resultaat geweest als je bepaalde werkzaamheden niet had uitgevoerd of wanneer je niet met een bepaald advies was gekomen? Bedenk daarbij dat het beperken van kosten of het verminderen van verlies ook winst is.

Bij het bepalen van de toegevoegde waarde in geld is het goed te bedenken dat de eigen investeringen die het kantoor doet in bijvoorbeeld het sneller en efficiënter maken van processen primair een voordeel voor het eigen kantoor is. Er bestaat geen verplichting vanuit de regelgeving om het voordeel dat hiermee gerealiseerd wordt door te geven aan de klant.

Ten aanzien van het kennisaspect is het goed op te merken dat tijd die besteed wordt aan bijvoorbeeld PE, het opdoen van nieuwe kennis of het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten, uiteindelijk ook meegenomen moeten worden in de kostprijs voor een klant(segment).

Let op: bij het bepalen van de toegevoegde waarde in geld bepaal je dus in eerste instantie wat je vindt dat een dienst of product waard is gezien vanuit het eigen kantoor. De manier waarop je die toegevoegde waarde daadwerkelijk te gelde maakt, wordt bepaald door de keuze van een verdienmodel.

De waarde voor een klant is altijd een gepercipieerde waarde. Voor accountants houdt dit in dat zij de waarde die zij als breed opgeleide mkb-accountant bieden, nadrukkelijk moeten benoemen. Daarbij speelt het imago dat een kantoor heeft nadrukkelijk mee.

In het kader van dit onderzoek wijzen we de accountantskantoren ook nog op de inzichten die de marketing biedt als het gaat om de waardebepaling van diensten.

8. Bepaal je verdienmodel

Hierbij gaat het dus om een verdienmodel (a) dat past bij de nieuwe rol en (b) waarin de toegevoegde waarde die je levert als accountant is vertaald naar een concurrerend aanbod voor de ondernemer. Voorbeelden van een nieuw verdienmodel zijn:

1. keuze uit dienstverleningspakketten als: hout, brons, zilver en goud;
2. Service Level Agreement met de klant;
3. vaste prijs per periode;
4. Value Based Pricing.

Ad 1. Keuze uit dienstverleningspakketten als: hout, brons, zilver en goud.

Uit interviews en literatuuronderzoek blijkt dat een keuzemodel waarbij de ondernemer kan kiezen uit dienstverleningspakketten het meest aansluit op de zijn behoeften. Hierdoor weet de mkb-ondernemer van tevoren waar hij aan toe is. De mkb-accountant biedt dit de mogelijkheid om (a) de waarde die hij levert te beprijzen en (b) met de voordelen die hij behaalt uit verdere optimalisering van zijn processen of het te gelde maken van specifieke kennis, zijn winstgevendheid te vergroten.

Dit keuzemodel zou ingevuld kunnen worden door het aanbieden van verschillende pakketten. Denk hierbij aan de wasstraat waarbij je kunt kiezen uit de programma's hout, brons, zilver en goud. In het eerste pakket wordt dan die dienstverlening aangeboden die te maken heeft met de standaard compliance dienstverlening. In het tweede pakket wordt naast de standaard compliance dienstverlening ook diensten aangeboden die raken aan de natuurlijke adviesfunctie. In het derde pakket worden er naast de diensten uit pakket twee meer standaardadviesdiensten aangeboden. In het vierde pakket wordt vervolgens aan de dienstverlening uit pakket drie ook elementen van specialistische dienstverlening toegevoegd.

Voor diensten in het derde en vierde pakket kan de mkb-accountant gebruik maken van de inzichten en adviezen uit eerdere NEMACC-onderzoeken, zoals:

- Op weg naar Continuous reporting;
- Financiering in het mkb;
- Goed bestuur en toezicht in het mkb;
- Risicomanagement voor het mkb;
- Integrated reporting.

Ad 2. Service Level Agreement met de klant

Bij het verdienmodel ‘Service Level Agreement met de klant’ leg je gedetailleerd vast welke informatie de klant aan moet leveren. Daarbij leg je ook vast hoe die informatie moet worden aangeleverd, waar, wanneer en bij wie. Als accountantskantoor maak je vervolgens prestatieafspraken over de snelheid waarmee je de informatie verwerkt en de frequentie en kwaliteit van de diverse rapportages. Daarbij beloon je goed gedrag en breng je voor het niet nakomen van afspraken een zogenaamde boete in geld of tijd in rekening.

Voordeel van een SLA is dat je als accountantskantoor je processen superstrak kunt inregelen en dat je door het principe ‘de vervuiler betaalt’ je winst beter kunt sturen. Het nadeel is dat klanten een zekere gewenningsperiode nodig hebben om hiermee om te gaan en als je als kantoor een keer niet presteert dan merk je dat ook direct in de portemonnee.

Ad 3. Vaste prijs per periode

Hierbij reken je voor klanten die in drukke periodes werkzaamheden aanbieden een hogere prijs dan voor klanten die in rustige periodes hun werkzaamheden aanbieden. Je hebt hiermee de mogelijkheid om door middel van de prijs het werkaanbod te sturen en de winst te optimaliseren.

Ad 4. Value Based Pricing

Bij Value Based Pricing wordt de door de klant ervaren waarde van de accountantswerkzaamheden in rekening gebracht. In het literatuuronderzoek (zie paragraaf 4.1.1) is hier al kort aandacht aan besteed. De praktijk leert dat de accountantskantoren - op een enkeling na – hier nog niet mee bezig zijn.

De prijs die aan de klant in rekening wordt gebracht laat zich bij de traditionele ‘kostprijs-plus’ en bij het value based pricing-model als volgt berekenen:

Traditionele ‘kostprijs-plus’-model	Value Based Pricing-model
Vaste kosten + variabele kosten + <u>marge</u> = de prijs die aan de klant in rekening wordt gebracht	De toegevoegde waarde van de dienst of het product + de toegevoegde waarde van de service die verleend wordt + de toegevoegde waarde van het merk mkb-accountant en/of van het merk van het <u>mkb-accountantskantoor</u> = de prijs die aan de klant in rekening wordt gebracht.

Voorwaarde voor Value Based Pricing is dat er een goed inzicht is in de overwegingen van de klant om voor een specifieke mkb-accountant of een specifiek mkb-accountantskantoor te kiezen. Uit ons onderzoek is gebleken dat mkb-accountantskantoren hier niet mee bezig zijn,

een enkele uitzondering daargelaten. Voor het ontwikkelen van een Value Based Pricing-model voor de mkb-accountantspraktijk is dan ook meer aanvullend onderzoek onder ondernemers nodig. Daarnaast bleek uit interviews dat accountants denken dat het zeker nog wel een decennium duurt voordat ook dit verdienmodel tot de standaardbagage van het mkb-accountantskantoor hoort.

Tot slot spelen de prijzen die de concurrent rekent ook een rol, maar uit het onderzoek blijkt dat dit in het prijsbeleid van het kantoor nauwelijks een rol speelt.

Bijlage 1. Literatuuronderzoek

1. Huidige verdienmodellen

Op dit moment maken mkb-accountantskantoren gebruik van de volgende verdienmodellen:

1. ‘uurtje-factuurje’;
2. abonnement;
3. een mix van 1 en 2.

David Maister heeft begin jaren '90 het boek “Management van professionele organisaties” geschreven. In dit boek gaat hij uitgebreid in op de organisatiestructuur van dienstverlenende organisaties. Hierbij staat de kenniscomponent in de dienstverlening centraal staat (denk aan de advocatuur en de accountancybranche). Daarbij gaat hij ook in op de winstgevendheid van professionele organisaties.

Maister geeft aan dat een professionele organisatie drie doelen kent als het gaat om de winstgevendheid:

1. het verlenen van diensten met toegevoegde waarde aan de cliënten;
2. het zorgen van voldoening voor medewerkers door hen uitdagend werk te geven;
3. het creëren van succes voor de organisatie door het borgen van de winstgevendheid.

Maister betoogt dat professionele organisaties veel aandacht moeten besteden aan het feit dat het juiste werk door de juiste medewerker moet worden gedaan. Wordt eenvoudig werk gedaan door hooggekwalificeerde medewerkers dan komt de winst onder druk te staan doordat het tarief niet kan worden waargemaakt. Moet hooggekwalificeerd werk gedaan door niet-competente medewerkers dan wordt de gevraagde kwaliteit niet geleverd. In beide gevallen wordt de winstgevendheid van de organisatie geweld aangedaan. Daar sluit Weggeman op aan in zijn boek *Leiding geven aan professionals? Niet doen!*. Ook hij adviseert veel aandacht te besteden aan een juiste taakverdeling binnen een professionele organisatie. Daarbij tekent hij ook aan dat dit belangrijk is om medewerkers scherp te houden en zichzelf als professional te ontwikkelen.

Nu zijn kleinere kantoren vanwege hun schaal vaak niet in staat om een optimale balans te vinden tussen de werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd en de benodigde competenties van de medewerkers. Omdat deze kantoren wel aan de professionele kwaliteitsstandaarden willen voldoen, zal in veel gevallen sprake zijn van de situatie dat een deel van de werkzaamheden met een lage toegevoegde waarde wordt verricht door overgekwalificeerde medewerkers.

Nu zijn medewerkers een belangrijk element in het verdienmodel van accountantskantoren: zij verzorgen de werkzaamheden en zijn kennisdragers waar de klant een declaratie voor krijgt. Tegelijkertijd zorgt de digitalisering ervoor dat zowel de werkzaamheden als het kenniselement op een andere manier geprijsd moeten gaan worden. Reden waarom er in de literatuur vaak gesproken wordt over de aanpassing van verdienmodellen en deze dus ook volop in de belangstelling zijn. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er nog andere verdienmodellen zijn die mogelijk interessant kunnen zijn voor mkb-accountantskantoren. Te weten:

1. digital only: tarief per dienst of percentage van de omzet;
2. freemium: basisdiensten zijn gratis, inkomsten komen uit advertenties in software of premium-diensten, zoals advies;

3. netwerkmodel: klanten worden lid van een netwerk en betalen een vaste basisvergoeding, zoals lidmaatschap;
4. serviceminimalisatie: laat klanten zo veel mogelijk zelf doen (via ICT-ontwikkelingen kan de klant zelf veel oppakken). Dit leidt tot meer betrokkenheid van de klant. Het kantoor kan een bepaald percentage rekenen van de complexiteit van het bedrijf.
5. Value Pricing: per type dienst wordt bepaald welke waarde wordt toegevoegd voor de klant.

Tegelijkertijd zijn wij een toepassing van deze verdienmodellen niet tegengekomen in ons onderzoek. Sowieso is er -ook internationaal - weinig onderzoek gedaan naar verdienmodellen in de accountantspraktijk. Iets dat Kathrine Bygren ook concludeert in een Zweeds onderzoek naar *The digitalization impact on accounting firms business models* dat uitgevoerd is in 2016.

Een jaar eerder (2015) schrijft de Australische accountant Rob Nixon *Remaining Relevant, The Future of the Accounting Profession*. In dit boek pleit hij voor een heel andere bedrijfseconomische aanpak van het accountantsberoep en het accountantskantoor. De principes uit dit boek worden omarmd door de Nederlandse accountant Marcel Spoelstra die hierover een tweetal boeken heeft geschreven, te weten: *De reiskoffer van de Proactieve Accountant* in 2016 en *Een positief reisadvies voor de Proactieve Accountant* in 2018. Uitgangspunt dat beide accountants hanteren, is een verdienmodel volgens het zogenaamde Value Pricing Model.

In 2017 neemt Danny Hartkamp twee accountantskantoren mee in zijn onderzoek *Business Model Innovation for SMEs*. Ook hij constateert dat deze kantoren niet drukdoende zijnde met hun verdienmodel.

Ook Femke Hogema pleit in haar in 2019 verschenen boek *De Winstadviseur, de nieuwe rol van boekhouders en accountants* voor een verdienmodel dat gebaseerd is op de waarde die je levert in plaats van het 'uurtje-factuurkje'-model voor met name het kleinere accountantskantoor.

Kortom vanuit het literatuuronderzoek blijkt dat er weinig tot geen onderzoek is gedaan naar – de houdbaarheid – van verdienmodellen van het accountantskantoor. Tegelijkertijd is er wel de nodige literatuur en onderzoeksmateriaal voorhanden over verdienmodellen die ook relevant zijn voor de kleine accountantskantoren. Die worden hierna behandeld.

Bij het ontwikkelen van een verdienmodel is er een aantal zaken dat moeten worden meegenomen, zo blijkt uit de managementliteratuur. Immers businessmodel, verdienmodel en winstgevendheid hangen nauw met elkaar samen. Het uitgangspunt voor ons onderzoek is dat accountantskantoren opereren vanuit het ondernemerschap.

Een belangrijk element betreft de zogenaamde propositie van de onderneming. Deze vloeit voort uit de strategie van de onderneming. Michael Porter geeft daarbij aan dat het de taak is van de eigenaren van een onderneming om te werken aan een unieke propositie, waarmee een bovengemiddeld resultaat kan worden behaald. Daarbij is de omvang van de organisatie niet van belang. Aanvullend benadrukt Michael Hammer dat bij het ontwerpen van een business- en verdienmodel de interne procesoptimalisatie alle aandacht verdient, wil de onderneming zijn winstgevendheid kunnen sturen. Maar ook de marketingliteratuur besteedt

aandacht aan het verdienmodel. Zo geven Philip Kotler, Mc Carthy en Booms en Bitner aan dat ondernemingen aandacht moeten hebben voor de zogenaamde 7P's te weten:

1. product;
2. prijs;
3. plaats;
4. promotie;
5. personeel;
6. proces;
7. Physical Evidence.

Vanuit het leerstuk van de dienstenmarketing wordt er daarbij nog op gewezen dat dienstverlenende organisaties niet alleen rekening moeten houden met hetgeen men op een bepaald moment aan een klant in rekening kan brengen, maar dat men ook oog moet hebben voor wat de toegevoegde waarde van en voor een klant is gedurende de tijd dat er een zakelijke relatie bestaat tussen de ondernemer en de dienstverlener.

Bij *Dienstenmarketingmanagement* wordt veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van een prijsmodel. Daarbij wordt erop gewezen dat drie zaken een rol spelen te weten:

1. de waarde voor de klant;
2. de kosten van de dienstverlener;
3. de concurrentie.

Daarbij is het niet ongebruikelijk bij dienstverlenende organisaties om ook te kijken naar de waarde die een klant biedt voor de organisatie. Daarbij zijn er drie methodieken die kunnen worden ingezet te weten:

1. de Customer Profitability Analyse (CPA);
2. de Customer Lifetime Value (CLV);
3. de strategische waarde.

Bij de CPA wordt met behulp van het Activity Based Costing-model de winst per afgenomen dienst bepaald. De mkb-accountant krijgt hierdoor beter inzicht in de winstgevendheid van een individuele klant.

Bij CLV bepaalt de mkb-accountant wat de toekomstige kasstroom is van alle diensten die de klant de komende jaren gaat afnemen. Daarbij kan deze accepteren dat de CPA negatief is in bepaalde gevallen, omdat de CLV positief is. Met het inzetten van CLV kan ook een beter klantaannamebeleid worden bepaald en krijgt de mkb-accountant de mogelijkheid om ook op langere termijn zijn winstgevendheid te sturen.

Tot slot zijn er klanten die van strategische waarde zijn voor de onderneming. Dit zijn klanten die vanuit zichzelf niet direct bijdragen aan een hoge winstgevendheid of kasstroom, maar er wel voor zorgen dat andere klanten zich binden aan het mkb-accountantskantoor. Of die ervoor zorgen dat het lerend vermogen van het mkb-accountantskantoor wordt vergroot doordat zij steeds nieuwe opdrachten aandragen waarvan de inzichten weer kunnen worden gebruikt bij andere klanten.

Uit ons onderzoek is naar voren gekomen dat er weinig kantoren zijn die bij het bepalen van hun prijsbeleid actief kijken naar de waarde die de klant op langere termijn levert.

Een accountantskantoor moet zijn zaken organiseren en Peter Drucker benadrukt het belang van goed management in een organisatie. Als eigenaar van een onderneming moet je vooral bezig zijn met belangrijke zaken, hetgeen zich vertaalt in het concretiseren van hetgeen in de missie- en visie wordt beschreven. Robert Quinn en Stephen Covey werken dit verder uit en benadrukken het belang van goed leiderschap. Zij dringen aan op een pragmatische aanpak van het aansturen van een onderneming, zonder in de valkuilen van de urgentie en de korte termijn te stappen. Een eigenaar van een accountantskantoor doet er net als succesvolle ondernemers verstandig aan in eerste instantie te werken aan zijn onderneming en in de tweede instantie voor zijn onderneming.

Deze opvattingen over de kenmerken van goed ondernemerschap, en daarmee samenhangend het vormgeven van een winstgevende onderneming, worden ook door auteurs die zich meer focussen op professionele organisaties onderschreven. Denk aan Kwakman, Volberda, Weggeman e.a. Tot slot worden deze uitgangspunten ook gehanteerd bij het inrichten van modellen met behulp van Business Intelligence; modellen die de accountant kunnen helpen meer grip te krijgen op de winstgevendheid van zijn onderneming.

Onder andere Kotler wijst erop dat de accountant als ondernemer ook te maken krijgt met nieuwe ontwikkelingen zoals digitalisering, maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid en dat die ontwikkelingen ook het business- en verdienmodel raken.

Tijdens het onderzoek stuiten we ook op de vraag of er een verschil is tussen de accountant in zijn rol als ondernemer en de accountant in zijn rol als professional. Botsen die rollen of versterken die elkaar? Gardner en Shulman (2005) schrijven daarover het volgende:

Bij professionals is er sprake van:

1. commitment om te handelen in het belang van individuele cliënten in het bijzonder, en van het welzijn van de maatschappij in het algemeen;
2. ontwikkeld vermogen om op een integere manier beslissingen te nemen, in situaties die zowel wat betreft de (vak)techniek, als wat betreft ethiek onzeker zijn;
3. samenhangend geheel aan theorie en specialistische kennis, met eigen principes voor groei en reorganisatie;
4. specialistische set van professionele vaardigheden, praktijken en gedragingen uniek voor de professie;
5. georganiseerde aanpak voor het leren van ervaring, zowel individueel als collectief, met het oog op de ontwikkeling van nieuwe kennis gelinkt aan de praktijk;
6. ontwikkeling van een professionele gemeenschap die verantwoordelijk is voor het overzien en monitoren van kwaliteit, zowel in de praktijk als in de initiële opleiding.

De punten 5 en 6 zien ook op het ondernemerschap van de professional. Daarnaast zijn alle hierboven beschreven elementen van belang voor een goede uitoefening van het accountantsvak in de eigen beroepspraktijk.

Ook Ruijters beschrijft in *Professionele identiteit in organisaties* dat uit veldonderzoek blijkt dat drie kenmerken van professionals met een professionele identiteit zijn:

1. sterke gedrevenheid en passie;
2. wens om waarde toe te voegen;
3. grote leergierigheid om jezelf en de wereld te ontwikkelen.

Elementen die ook toegeschreven worden aan succesvol ondernemerschap.

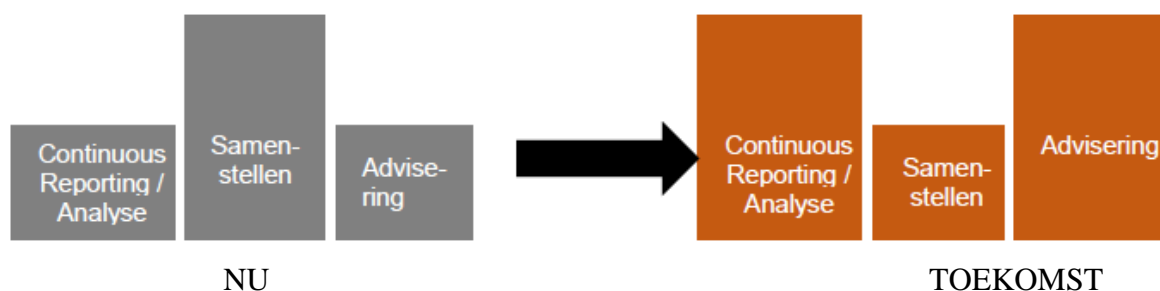
Tot slot beschrijft Kwakman in *Ondernemend adviseren* dat van iedere professional verwacht mag worden dat deze de volgende rollen kan vervullen. Het gaat dan om de rol van:

1. bedrijfskundige;
2. adviseur;
3. ondernemer dan wel ondernemend zijn.

Literatuuronderzoek levert op dat de accountant in zijn rol als ondernemer niet gehinderd wordt door de eigenschappen die van een professional worden verwacht. De moderne accountant heeft zowel een professionele als ondernemende instelling. Waarbij hij rekening houdt met de bedrijfs- en commercieel-economische principes van het ondernemerschap.

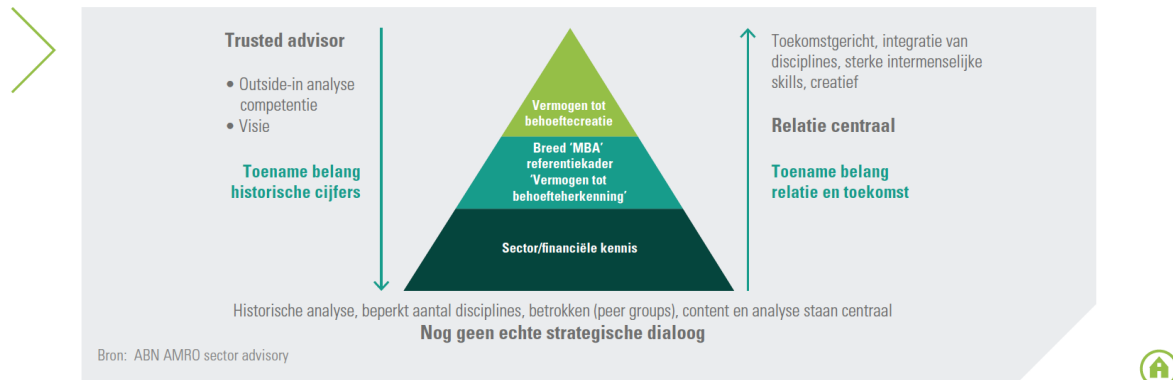
Een andere vraag die ontstond tijdens het onderzoek, betrof de vraag hoe je ondernemerschap meet en ontwikkelt. Over dit onderwerp heeft Driessen een promotieonderzoek gedaan aan de Rijksuniversiteit van Groningen. Daarbij heeft hij een methodiek ontwikkeld om verschillende aspecten die samenhangen met ondernemerschap te meten waarbij de ondernemer ook zicht krijgt op het ontwikkelen van ondernemerschap. Conclusie: ondernemerschap kun je zeker ontwikkelen, alleen verschilt de intrinsieke motivatie om te ondernemen wel sterk en is de mate waarin je succesvol bent deels afhankelijk van de eigen competenties. Een samenvatting van de door hem gebruikte methodiek en de ontwikkelrichting om meer ondernemend te worden zijn opgenomen in bijlage 5

Literatuuronderzoek leert ook dat de rol van de mkb-accountant verandert. In het NEMACC-rapport *Op weg naar continuous reporting* wordt die verandering in de werkzaamheden van de mkb-accountant schematisch als volgt weergegeven.



De mkb-accountant krijgt steeds meer tijd om aan de slag te gaan met zaken als Continuous Reporting en Analyse en de daarbij horende advisering. Advisering die in veel gevallen voortkomt vanuit de natuurlijke adviesfunctie.

Ook in het meest recente benchmarkrapport 2019/2020 van Full Finance, NOVAK en ABN AMRO wordt ingegaan op het feit dat de rol van de mkb-accountant bij het verzorgen van administraties, aangiften en het samenstellen van de jaarrekening steeds minder belangrijk wordt. Overigens geldt dit ook voor de boekhouder, het administratiekantoor of de belastingadviseur. Hetgeen wordt aangegeven in onderstaande figuur:



In datzelfde rapport wordt aangegeven dat het maatschappelijk verkeer steeds meer behoefte heeft aan een mkb-accountant die zijn dienstverlening richt op de legitimiteit van het businessmodel en het gedrag van de ondernemer. De accountant gaat zich dus meer bezighouden met het vraagstuk op welke wijze de winst geoptimaliseerd of zeker gesteld kan worden en steeds minder met het vastleggen van de mutaties die aangeven hoeveel winst er uiteindelijk is gerealiseerd.

In haar boek *De Winstadviseur* geeft Femke Hogema aan dat ook ondernemers in het microbedrijf en zzp'ers behoefte hebben aan een accountant die bijdraagt aan het krijgen van meer 'grip op de tent'. Dat houdt in dat er ook voor de mkb-accountant die vooral bezig wil zijn met de financiën van de ondernemer voldoende mogelijkheden zijn om waarde toe te voegen. Dat de noodzaak er is tot een actievere begeleiding van de ondernemer en de zzp'er bij zijn financiële zaken, blijkt ook uit het KvK onderzoek *Grip op de tent*. Daaruit blijkt dat slechts 25% van de ondernemers actief is met het verbeteren van de eigen winstgevendheid. Voor de mkb-accountant biedt dit kansen om de dienstverlening binnen het terrein van de natuurlijke adviesfunctie te vergroten.

Bij de transitie naar een ander verdienmodel binnen organisaties is er sprake van een veranderproces. Ook hierover is veel literatuur verschenen. In het kader van dit onderzoek verwijzen wij naar de onderzoeken en publicaties van Ben Tiggelaar en Rob van Es. Zij hebben uitgebreid onderzoek gedaan en constateren dat veel mensen nalaten om echt met veranderingen aan de slag te gaan. In veel gevallen wordt de noodzaak om met veranderingen aan de slag te gaan wel onderkend, maar zorgt de praktijk van alle dag ervoor dat er niet wordt doorgepakt. Dat leidt ertoe dat mensen in veel gevallen alleen veranderen als ze geconfronteerd worden met een crisis.

Samengevat dienen volgens de managementliteratuur de volgende elementen centraal te staan bij het ontwikkelen van een verdienmodel:

1. de waarde die de dienst oplevert voor jouw klant;
2. het optimaal inrichten van je processen om de klant goed van dienst te kunnen zijn;
3. het hooghouden van de normen en waarden van je onderneming;
4. leiderschap van de eigenaar van de onderneming;
5. het alert zijn op veranderingen.

2. Literatuurlijst

- Accountant.nl, Accountancy Beloningsonderzoek (2014 – 2018, Alterim)
- Accountant.nl 'Naar een passend verdienmodel'
<https://www.accountant.nl/opinie/2014/7/naar-een-passend-verdienmodel/>, 2014
- Accountant.nl, Accountancy Werk (2019, Alterim)
- Accountant.nl, Data analyse gooit verdienmodel advocaten op de schop,
<https://www.accountant.nl/nieuws/2019/4/data-analyse-gooit-verdienmodel-advocaten-op-de-schop/>
- Almelo, Lex van 'Uitglijders! Lessen uit het accountantstuchtrecht', 2016
- Bathoorn, Jeanet, Petra Iuliano '50 Verdienmodellen, meer zichtbaarheid, meer impact, meer omzet', 2016, managementboek
- Benchmark accountancy (2008 – 2019, ABN/AMRO, NOVAK, Full Finance)
- Benchmark Fiscount/NOAB (2018-2019, Fiscount,NOAB)
- Brenk, Herman van der 'Reactie Green Paper Structuurmodellen Accountancy'
https://www.researchgate.net/profile/Herman_Van_Brenk2/publication/325287430_Reactie_Green_Paper_Structuurmodellen_Accountancy/links/5b0402564585154aeb077d37/Reactie-Green-Paper-Structuurmodellen-Accountancy.pdf
- Bygren, Kathrine 'The digitalization impact on accounting firms business models', 2016 Master of Science Thesis Sweden
- Consulting.nl 'Businessmodellen in de consulting sector gaan flink op de kop'
<https://www.consultancy.nl/nieuws/13099/businessmodellen-in-consultingsector-gaan-op-de-schop>, 2016
- Es, Rob van 'Veranderdiagnose', 2009, managementboek
- FD.nl 'De accountant van straks bouwt aan een nieuwe app'
<https://fd.nl/morgen/1148966/de-accountant-van-straks-bouwt-aan-een-nieuwe-app> (2016, artikel, FD.nl)
- FD.nl 'De onvoltooide revolutie' <https://fd.nl/ondernemen/1283608/de-onvoltooide-revolutie-2018>
- Gasperz, Jeff 'Dagelijks innoveren', 2013, managementboek
- Hart, Marcel 't, 'Professionals & Kennisconcurrentie', 2006, managementboek
- Hartkamp, Danny 'Business Model Innovation for SMEs' 2017
- Hogema, Femke 'De Winstadviseur', 2019, managementboek
- Houtgraaf, Dirk, Marleen Bekkers, 'Businessmodellen, Focus en samenhang in organisaties', 2010, managementboek
- Jonker, Jan, 'Nieuwe businessmodellen', 2014, managementboek
- Kemperman, Jeroen, Jeroen Geelhoed, Jennifer op 't Hoog 'Briljante businessmodellen in finance' 2015, managementboek
- Kwakman, Frank, 'Ondernemend adviseren', 2014, managementboek
- Lander, Maurice, 'Verdienmodellen voor belastingadvies- en accountantskantoren'
<https://www.nextens.nl/toekomst-van-het-vak/verdienmodellen-voor-belastingadvies-en-accountancykantoren/>
- Maister, David, 'Management van professionele organisaties', 1993, managementboek
- Maister, David, 'Maak waar wat je zegt', 2001, managementboek
- Management & Consulting, 'Het nieuwe businessmodel van de financieel adviseur'
<https://www.managementenconsulting.nl/nieuws/algemeen/onderzoek-het-nieuwe-businessmodel-van-de-financieel-adviseur-3617> 2014

- Mandele, Martijn van der, Henk Volberda, Rob Wagenaar 'De nieuwe professional service firm', 2019, managementboek
- Massaar, Charlotte 'Hoe klantgericht is uw accountant van de toekomst? https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_hsleiden:oai:surfsharekit.nl:221af2c6-fe15-4561-9734-bbcab3aec4db, 2015, scriptie
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat 'Staat van het MKB', MKB-Actieplan, 2018
- Nederlands Comité voor Ondernemerschap 'MKB in tijden van transitie, 2019 Jaarbericht 2018
- NEMACC 'Imago van de mkb accountant', 2013
- NEMACC 'Businessmodel van het mkb-kantoor, 2015
- NEMACC 'ICT-trends kansen en bedreigingen, 2015
- NEMACC, 'Hoe kijken interne- en externe stakeholders aan tegen de kwaliteit van een mkb-accountantskantoor?' 2018
- NEMACC 'Zo maak je het verschil; Mkb-accountants op zoek naar een vernieuwend profiel', 2018
- Nixon, Rob 'Remaining Relevant, The Future of the Accounting Profession' 2015
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, 'Business Model Generatie', 2009, managementboek
- Pijl, Jacques et al. 'Ontwerp betere business', 2016, managementboek
- Pijl, Jacques 'Strategie = executie' 2017, managementboek
- Schutte, Arjen en Jan Wietsma 'Het toekomstige verdienmodel van het belastingadvieskantoor', 2016, artikel Het Register
- Sioo, in samenwerking met de VU-Amsterdam 'De drie nieuwe businessmodellen in consulting' <https://www.sioo.nl/wp-content/uploads/2017/12/De-drie-nieuwe-business-modellen-in-consulting-pdf.pdf> 2016
- Spoelstra, Marcel 'De reiskoffer van de Proactieve Accountant', 2016, managementboek
- Spoelstra, Marcel 'Een positief reisadvies', 2018 managementboek
- Susskind, Richard, 'The End of Lawyers', 2010 managementboek
- Susskind, Richard 'Tomorrow's Lawyers, An introduction to Your Future', 2013, managementboek
- Vries, Wouter de, Piet van Helsdingen 'Dienstenmarketingmanagement' 2018, managementboek
- Volberda, Henk 'Nieuwe businessmodellen in de accountancy' <https://mab-online.nl/articles.php?id=31333>
- Vossers, Ernst 'Revenue Model Innovation for (Dutch) Strategic Consultants in an International Environment', 2013
- Weerdt, Niels van der, Antoinette Rijsenbilt, 'Businessmodel-innovatie in de mkb-accountancy, een empirisch onderzoek', 2016 <https://mab-online.nl/article/31324/>
- Weggeman, Mathie, 'Leidinggeven aan professionals? Niet doen!', 2007, managementboek
- Wietsma, Jan, Wietsma, Cluitmans, Aardoom 'Hoe realiseert u meer adviesomzet' <https://www.accountancyvanmorgen.nl/?s=Hoe+realiseert+u+meer+adviesomzet%3F>, (2018, drie artikelen op AccountancyVanmorgen.
- Wietsma, Jan '7 redenen waarom De Adviesomzet nog niet toeneemt' <https://www.accountancyvanmorgen.nl/2017/11/13/jan-wietsma-zeven-redenen-waarom-adviesomzet-nog-toeneemt/>, 2017, artikel AccountancyVanmorgen

- Wietsma, Jan, Wietsma, Cluitmans, Aardoom 'Hoe realiseert u meer adviesomzet' <https://www.accountancyvanmorgen.nl/?s=Hoe+realiseert+u+meer+adviesomzet%3F>, (2018, drie artikelen op AccountancyVanmorgen.
- Wietsma, Jan '7 redenen waarom De Adviesomzet nog niet toeneemt' <https://www.accountancyvanmorgen.nl/2017/11/13/jan-wietsma-zeven-redenen-waarom-adviesomzet-nog-toeneemt/>, 2017, artikel AccountancyVanmorgen

Bijlage 2. Benchmarkonderzoeken

Door verschillende serviceorganisaties (SRA, Fiscount/NOAB, ABN-AMRO/NOVAK/Full Finance) wordt er alle vele jaren benchmarkonderzoeken gedaan onder administratie- en accountantskantoren met als doel inzicht te geven in de omzet- en resultaatontwikkeling en het sentiment in de branche. Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van de onderzoeken die Full Finance in samenwerking met de NOVAK en later ook ABN-AMRO heeft gehouden. De scope van dit benchmarkonderzoek richt zich namelijk het meest op de kantoren uit de focus van dit onderzoek.

In de benchmarkanalyse wordt eerst het verloop over de periode 2011 tot en met 2018 getoond. Daarbij dient bedacht te worden dat het aantal kantoren dat heeft meegedaan met het onderzoek van jaar tot jaar verschilt. Daardoor kunnen reeksen wel geduid worden, zeker in relatie tot andere bronnen (denk aan het CBS), maar mogen geen al te stellige conclusies getrokken worden. Een bijkomend aandachtspunt bij benchmarkonderzoeken is de omstandigheid, dat deelnemers in de loop van de jaren steeds meer inspanningen zullen verrichten om rondom het benchmarkgemiddelde uit te komen.

Het verloop van de omzet- en brutomarge over de periode van 2008 tot en met 2018 van de door ABN-AMRO/NOVAK/Full Finance uitgevraagde kantoren is als volgt:

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Omzet per fte								
Accountantskantoren < 20	103000							
Administratiekantoren	92000							
Brutomarge per fte	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Accountantskantoren <20		100000	100000	102000	102000	102000	103000	108000
Administratiekantoren		91000	89000	91000	92000	89000	94000	98000

Bron: Benchmarkrapporten Full Finance Consultants / NOVAK / ABN-AMRO 2011 - 2019

In eerste instantie werd er in de benchmarkonderzoeken een vergelijking gemaakt op basis van de omzet. Sinds 2012 is de standaard in de benchmark de brutomarge per fte. Een analyse leert dat er sprake is van een lichte stijging van de brutomarge per fte over de jaren 2012 tot en met 2017. In het jaar 2018 is die stijging groter, hetgeen wellicht verklaard kan worden uit het feit dat medewerkers veelal volledig declarabel zijn als gevolg van de personeelskrapte waarmee de branche te maken heeft.

In de periode 2011 tot en met 2018 is ook met enige regelmaat de samenstelling van de omzet gemeten. Het verloop in de samenstelling van de omzet bij de door ABN-AMRO/NOVAK/Full Finance uitgevraagde kantoren is als volgt:

Samenstellkantoren tot 20 medewerkers	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Omzetverdeling</i>								
Administratieve dienstverlening	21	21			22	22	23	24
Samenstellen jaarrekening	42	43			40	40	39	39
Assurance	2	1			3	3	1	1
Verzorgen fiscale aangiften	11	10			11	10	12	11
Loonadministratie	9	9			9	9	9	9
Fiscale advisering	7	6			5	5	5	6
Overige advisering	8	10			10	11	11	10
	100	100			100	100	100	100

Bron: Benchmarkrapporten Full Finance Consultants / NOVAK / ABN-AMRO 2011 - 2019

Uit vorenstaande tabel blijkt dat de samenstelling van de omzet over langere periode niet aan grote schommelingen onderhevig is. Van een verschuiving naar meer adviesomzet, waar al jaren over gesproken en geschreven is, is sowieso geen sprake. Overigens kan dit ook een verklaring zijn voor de omstandigheid dat er nog geen sense of urgency is om daadwerkelijk te veranderen. Er verandert immers niet zo veel. Tegelijkertijd roept dit ook de vraag op, wat de impact is van de investeringen die de afgelopen jaren zijn gedaan in ICT en procesoptimalisatie. Kennelijk heeft dit nog niet veel extra ruimte opgeleverd voor extra advieswerk. Aan de andere kant dient bedacht te worden dat kantoren misschien niet zuiver zijn met het schrijven van hun uren en daardoor werkzaamheden die betrekking hebben op de natuurlijke adviesfunctie wegschrijven op de reguliere werkzaamheden waar men dan mee bezig is.

In de periode 2011 tot en met 2018 is er eveneens gemeten wat het procentuele aandeel van de kosten, gerelateerd aan de brutomarge, is. Het verloop hierin blijkt uit onderstaande tabel.

Samenstellkantoren tot 20 medewerkers	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Brutomarge	100	100	100	100	100	100	100	100
Brutolonen en sociale lasten	36,5	42	40	36,7	30,2	32,9	34,5	35,9
Opleidingskosten	1,3	1	1,1	1,1	1,2	1,1	1,3	1,1
Overige personeelskosten	1,7	2	1,9	1,9	1,4	1,7	2,1	2
Huisvestingskosten	6,7	7	6,8	6,3	6,1	5,5	6	5,6
ICT-kosten	3,9	4	4,2	4,6	5,1	4,9	5,1	5,3
Autokosten	1,7	2	1,6	2,3	1,8	1,5	1,4	1,4
Verkoopkosten	1,9	2	1,7	1,9	2,5	2,2	2,2	1,6
Afschrijving debiteuren	1,4	1	1,3	0,8	1,3	0,2	0,5	0,9
Afschrijvingskosten activa	3,4	3	2,8	2,4	2,5	2	2	2,1
Overige kosten	6,3	6	5,2	5,9	5,6	6,3	5,8	5,5
Totaal operationele kosten	64,8	70	66,6	63,9	57,7	58,3	60,9	61,4
Bedrijfsresultaat voor beloning eigenaren	35,2	30	33,4	36,1	42,3	41,7	39,1	38,6

Bron: Benchmarkrapporten Full Finance Consultants / NOVAK / ABN-AMRO 2011 - 2019

De gevolgen van de financiële en economische crisis raken kantoren vooral in 2012 en 2013 en in mindere mate in 2014. Over dat jaar zien we ook een daling van de omzet per medewerker en stijgt het aandeel van de personeelskosten in relatie tot de brutomarge. In de periode 2012 – 2014 werd op veel kantoren ook de ‘nullijn’ gehanteerd voor het toekennen van periodieke salarisverhogingen. In 2015 en 2016 was er nauwelijks sprake van personeelskrapte dus was er sprake van een gematigd salarisbeleid. Vanaf 2017 is er weer sprake van personeelskrapte en neemt het aandeel van de salarissen in de brutomarge weer toe. Daarnaast neemt het aandeel van de ICT-kosten vanaf 2011 jaarlijks toe. Bij de huisvestingskosten is sprake van een daling.

Inkomen vennoten

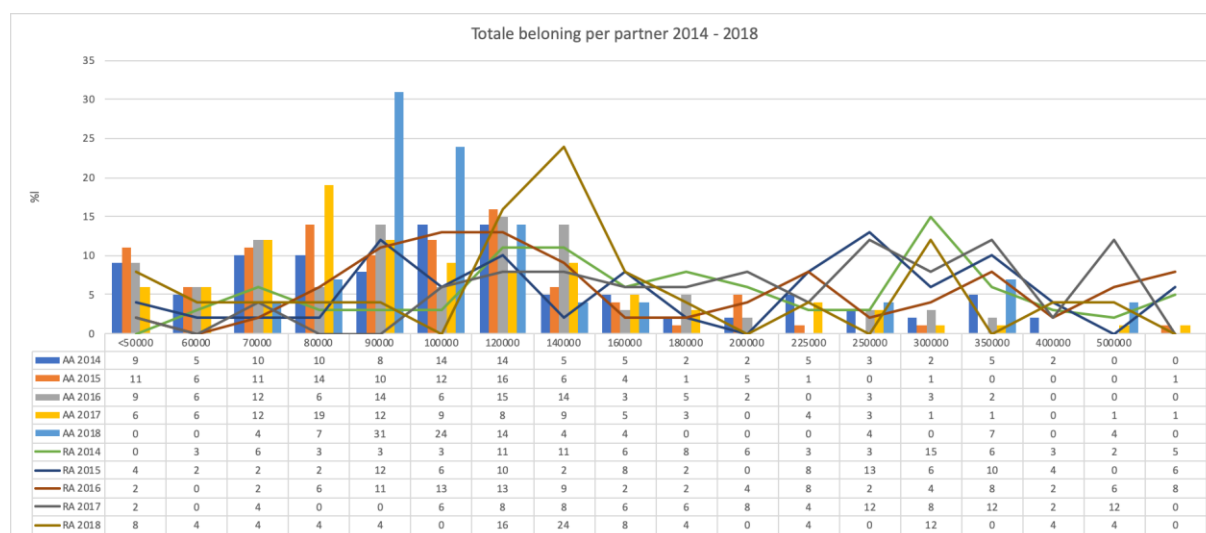
Sinds 2013 wordt in de benchmark ook het totale inkomen van de eigenaren/vennoten gemeten. Het totale inkomen betreft de arbeidsbeloning en het winstaandeel van een kantooareigenaar/vennoot. In onderstaande tabel wordt het inkomensverloop over de periode 2013 – 2018 weergegeven met daarbij ter vergelijking ook het totale inkomen van een vennoot van een groot accountantskantoor en een administratiekantoor.

Jaar	Klein accountantskantoor in €	Groot accountants- kantoor in €	Administratiekantoor in €
2013	145.000	225.000	140.000
2014	180.000	250.000	145.000
2015	160.000	250.000	140.000
2016	175.000	250.000	126.000
2017	170.000	250.000	145.000
2018	220.000	260.000	130.000

Bron: Benchmarkrapporten Full Finance Consultants / NOVAK / ABN-AMRO 2013 - 2019

Het inkomen van de vennoten van kleine accountantskantoren ontwikkelt zich gemiddeld genomen dus positief. Het inkomen van vennoten van grotere accountantskantoren blijft stabiel. Nu betreft het hier natuurlijk het gemiddelde inkomen. Maar het blijkt wel dat vennoten van mkb-accountantskantoren zich, als het gaat om het verwerven van inkomen, positief onderscheiden van administratiekantoren. Daarentegen is het inkomen van vennoten van grote kantoren weer structureel hoger.

Nu is een inkomen natuurlijk een momentopname en gaat het ook nog om een gemiddelde. In de jaarlijkse beloningsonderzoek van Accountant.nl en Alterim wordt ook het totale partnerinkomen (vast- en variabel) uitgevraagd. Daarbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen AA's en RA's. Over de periode 2014 tot en met 2018 levert dit het volgende plaatje op.

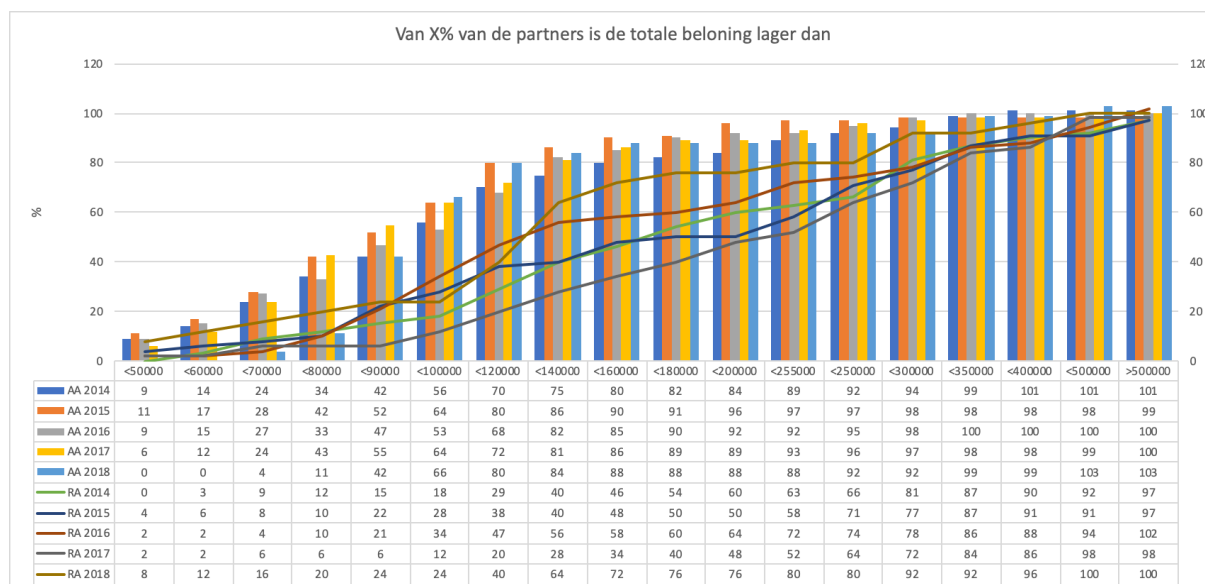


Bron: Accountancybeloningsonderzoeken 2015 – 2019 Accountant.nl / Alterim

Hieruit blijkt dat partners die AA zijn gemiddeld genomen een lagere totale partnerbeloning hebben dan de partners die RA zijn. Dit zal te maken hebben met de omstandigheid dat AA's

vaker aan kleinere kantoren zijn verbonden en RA's vaker aan grotere kantoren. Een conclusie die ook wordt gedeeld door de redactie van het AccountancyBeloningsonderzoek.

Om meer zicht te krijgen op hoeveel procent van de totale partnerbeloningen beneden een bepaald bedrag ligt, worden de data uit bovenstaande grafiek in onderstaande gecumuleerd weergegeven.



Uit deze grafiek blijkt dat door de jaren heen de totale beloning voor de helft van de partners die AA is niet hoger dan € 100.000 is. Voor de partner die RA is, geldt dat de helft van deze partners een beloning kent die lager is dan € 180.000.

Vergelijken we de partnerbeloning uit de ABN-AMRO/NOVAK/Full Finance met die van het Accountancy Beloningsonderzoek van Accountant.nl/Alterim dan blijkt de gemiddelde totale beloning in de ABN-AMRO/NOVAK/FullFinance onderzoeken voor kleine kantoren hoger te liggen dan gemeten wordt in het Accountancy Beloningsonderzoek van Accountant.nl en Alterim. Nu moet hierbij worden aangetekend dat in het laatste onderzoek niet specifiek is uitgevraagd wat de totale beloning inclusief winstaandeel is.

Tegelijkertijd blijkt uit het jaarlijkse beloningsonderzoek van Accountant.nl en Alterim wel dat ruim een derde van de AA-accountants een totale partnerbeloning kent die lager is dan € 80.000. Bedenken we dat uit deze beloning ook financiële bijdragen voor arbeidsongeschiktheid en pensioen moeten worden betaald, dan is de voorzichtige conclusie gerechtvaardigd dat bij een deel van de accountants het eigen inkomen zeker onder druk staat.

De financiële analyse laat zien dat er sprake is van een grote spreiding in de totale partnerbeloningen. Tegelijkertijd lijkt het financiële perspectief voor het merendeel van de accountantskantoren nog positief. De vergelijking en analyse van de benchmarkcijfers levert de volgende aandachtspunten op:

1. De daling van de omzet per klant met een derde - voor inflatie gecorrigeerd - over een periode van tien jaar toont aan dat de toegevoegde waarde die de accountant aan een ondernemer levert, afneemt. Met daarbij de aantekening dat zzp'ers minder ondersteuning nodig hebben.

2. Van het te gelde maken van de gedane investeringen in de ICT door het realiseren van een hogere brutomarge is nog geen sprake.
3. De kwaliteit van de brutomarge staat onder druk doordat de inflatie sneller stijgt dan de brutomarge.
4. De grote spreiding in partnerbeloningen geeft aan dat er ook een grote groep eigenaren is die niet in staat is om een gewenst norminkomen te realiseren.
5. Vanuit inkomensperspectief is het aantrekkelijker om te opereren als accountant dan als administratiekantoor. Vennoten die RA zijn krijgen over de hele linie een hogere beloning dan vennoten die AA zijn.
6. De mutatie in de aanvangssalarissen toont aan dat de toegevoegde waarde die een assistent-accountant levert onder druk staat. Het kan tevens een van de redenen zijn dat het accountantsberoep minder aantrekkelijk wordt gevonden om in te starten.

Bijlage 3. Rondetafelgesprekken

Softwareleveranciers

Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van de softwareleveranciers blijkt dat deze van mening zijn dat accountants weinig ondernemend acteren. Daarnaast constateert men dat een grote groep accountants in het mkb meer werkzaamheden verrichten dan -op grond van regelgeving - noodzakelijk is als het gaat om het samenstellen van de jaarrekeningen. NB: Alle aanwezige softwareleveranciers hebben accountants in dienst om ervoor te zorgen dat de vaktechnische kwaliteit van de software geborgd is. Een ander punt wat softwareleveranciers opvalt is dat kantoren de mogelijkheden die digitalisering biedt niet optimaal gebruiken. Kantoren gebruiken vaak ook niet de mogelijkheden die er nu al aanwezig zijn in de software om bijvoorbeeld efficiënter of effectiever te werken. Omdat de accountancybranche relatief behoudend is, is het voor softwareleveranciers nauwelijks interessant om met nieuwe toepassingen aan de gang te gaan. Evenwel kan er technologisch nu meer dan er wordt aangeboden. Voor een deel van de softwareleveranciers is de markt voor mkb-ondernemers interessanter omdat deze meer wil betalen voor soortgelijke oplossingen als accountant. Een softwareleverancier is van mening dat de relatie tussen accountant en ondernemer met betrekking tot het gebruik van software veranderd is. Bij de opkomst van de administratieve automatisering waren de accountants degenen die de ondernemer stimuleerden om gebruik te maken van administratieve softwarepakketten. In ruil daarvoor kreeg de accountant een korting van soms wel 100% op het gebruik van de software ten behoeve van de eigen praktijk. Vandaag de dag is de accountant echter niet meer de aanjager van digitalisering bij de ondernemer, maar betaalt hij in veel gevallen nog wel een lagere prijs dan de ondernemer. Daar zal de komende jaren wel verandering in komen.

Softwareleveranciers merken ook op dat de compliance dienstverlening die de mkb-accountant biedt in veel gevallen inwisselbaar is. Er zijn genoeg marktpartijen zoals administratiekantoren, belastingadviseurs, boekhouders en nieuwe fintechbedrijven die deze dienstverlening ook kunnen bieden veelal tegen lagere kosten.

Zij zijn van mening dat het bij mkb-kantoren vaak ontbreekt aan leider- en ondernemerschap. Dat maakt het ook lastig om samen met de branche te zoeken naar solide oplossingen om het verdienmodel van de toekomst veilig te stellen. Daarbij merken de softwareleveranciers op dat het gebruik van software in de toekomst steeds duurder zal uitvallen. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat er steeds meer investeringen moeten worden gedaan om bijvoorbeeld cybercriminaliteit het hoofd te bieden maar ook om aan eisen van de wetgever te voldoen. De overstap naar de cloud werkt eveneens kostenverhogend, hierbij is namelijk sprake van een verschuiving van kosten. De kosten voor het gebruik van servers en systeembeheer die vroeger door ieder individueel kantoor zelfstandig werden gedragen worden nu door de softwareleveranciers gedragen.

Adviezen die de softwareleveranciers hebben voor eigenaren en vennoten van de mkb-accountantskantoren met betrekking tot een duurzaam toekomstig verdienmodel zijn:

1. Transformeer je werkzaamheden met betrekking tot compliancedienstverlening; zorg dat je de CFO rol van de ondernemer in mag vullen, dus meer focus op analyse en minder op vastlegging en verantwoording.
2. Als accountant ben je meer dan een boekhouder, richt je dus op werkzaamheden die meer waarde toevoegen.

3. Maak met de klant duidelijke afspraken. In de praktijk doen accountants veel werkzaamheden die ze ‘vergeten’ door te belasten. Een Service Level Agreement (SLA) waarbij je precies afspreekt wat je wel of niet doet voor bepaalde prijs kan hierbij helpen. Leer in die zin van bijvoorbeeld softwareleveranciers.
4. Zorg dat je de kostprijs van je producten kent. Die heb je namelijk nodig om aan de knoppen van je verdienmodel te kunnen draaien.

Aangezien ondernemers loyaal zijn naar hun accountant, zal vanuit de hoek van de ondernemers niet snel aangedrongen worden op vernieuwing of verandering. Dit blijkt overigens ook het NEMACC-onderzoek naar het imago van de MKB-accountant. Dat draagt volgens de softwareleveranciers wel het risico in zich dat accountants zelfvoldaan worden. Daarnaast is het de vraag of de jongere generatie ondernemers net zo loyaal zijn.

Tegelijkertijd geven de softwareleveranciers aan dat de ontwikkelingen in de IT door zullen gaan en dat een groot deel van de compliancewerkzaamheden die de mkb-accountant uitvoert interessant zijn voor de Fintech sector. Het is relatief eenvoudig voor deze sector om een grote hefboomwerking te realiseren voor de ondernemers die actief zijn als zzp'er of in het micro-bedrijf.

Adviseurs serviceorganisaties

De adviseurs merken op dat er over de hele linie sprake is van prijsdruk. Het is van belang dat de mkb-accountant een goede relatie opbouwt met de ondernemer en zichtbaar is en de beschikbare ICT zo veel als mogelijk inzet. Tegelijkertijd constateren zij ook dat de accountant nog veel tijd en energie kwijt is met het volledig benutten van de ICT. Overigens is dit niet uniek voor de accountancybranche. Ook notarissen, advocaten en assurantietussenpersonen hebben hier mee te maken.

Zij constateren eveneens dat de groei per fte eruit is. Dat zet druk op de mkb-kantoren en zij zullen dus op zoek moeten naar mogelijkheden om meer waarde te creëren.

Een andere waarneming betreft de keuze voor het ondernemerschap. In de meeste gevallen kiezen accountants in het mkb er niet bewust voor ondernemer te worden. Er is veelal sprake van de omstandigheid dat men vooral zelfstandig wil werken. Daardoor wordt er vaak te weinig aandacht besteed aan onderwerpen als waardecreatie en winstgevendheid. Daarbij geven zij aan dat er ook eigenaren en vennoten zijn die niet in staat zijn om winst te realiseren als er gerekend wordt met een genormeerde arbeidsbeloning. Bedrijfseconomisch bezien draaien deze kantoren dus verlies ook al wordt dat niet (fiscaal) niet zo ervaren.

De vertegenwoordigers van de serviceorganisaties zijn van mening dat mkb-accountants veel meer waarde kunnen toevoegen als ze zich meer verdiepen in de onderneming van de klant en de ondernemer. Dat kan onder andere door aan de slag te gaan met het verzamelen van relevante informatie. Dat is informatie die lang niet altijd in de administratie of de jaarrekening opgenomen is. De goed geïnformeerde mkb-accountant is vanzelfsprekend een betere gesprekspartner voor de ondernemer zo stellen zij.

Hoewel het volgens deze adviseurs nog steeds goed gaat met het merendeel van de mkb-kantoren zullen kantooreigenaren wel moeten denken over het verhogen van de omzet bij een afnemend medewerkersbestand. Dat kan als mkb-accountants ICT niet alleen gaan inzetten als middel om de compliancedienstverlening snel en eenvoudig te regelen. Ze

moeten ICT ook inzetten om de ondernemer meer inzicht te geven in zijn dagelijkse reilen en zeilen in brede context.

Een van de adviseurs gaf aan dat het opviel dat kantoren tot ongeveer tien medewerkers sneller met veranderingen aan de slag gaan dan kantoren met meer dan tien medewerkers. Bij deze kantoren gaat men toch weer snel over tot de orde van de dag. Mede omdat vennoten vaak moeilijk tot overeenstemming komen over de te volgen koers. Professionalisering van het aansturen van de organisatie kan helpen om het rendement te verbeteren. Deze adviseur merkte ook dat de winstgevendheid van deze accountantskantoren aanmerkelijk stijgt als ze inzicht hebben in hun kostprijs en samen met de ondernemer aan de slag gaan om zijn winstgevendheid te verbeteren. Zo snijdt het mes aan twee kanten. Tegelijkertijd doen accountants er verstandig aan als zij de ondernemer de keuze laten tussen meerdere dienstverleningspakketten. Niet iedere ondernemer is geschikt voor advies en er zijn ondernemers die alleen geïnteresseerd zijn in compliancedienstverlening tegen de laagste prijs gaan. Niets mis mee als ze keurig en netjes op tijd betalen.

Een andere adviseur merkte op dat accountants voor het bepalen van hun kost- en verkoopprijs terug zouden moeten vallen op de methodiek van Activity Based Costing. Dat kan ook een goede grondslag zijn voor het bepalen van de verkoopprijs van bepaalde dienstverleningspakketten. Ondernemers hebben behoefte aan voorspelbaarheid en vinden het daardoor plezieriger als ze kunnen kiezen uit verschillende abonnementsvormen.

De adviseurs geven ook aan dat ook het kleine mkb-kantoor aandacht moet hebben voor ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, de jongere die nu toetreedt tot de arbeidsmarkt heeft een ander beeld over de verhouding werk en sociaal leven dat menig vennoot of kantooreigenaar.

Adviezen die deze vertegenwoordigers hebben voor de mkb-kantoren:

1. Zorg dat jij je zogenaamde Net Promoter Score kent. Dit is ook een belangrijke parameter voor de prijselasticiteit van je diensten.
2. Zorg ervoor dat je de juiste dingen goed doet.
3. Stel meer vragen aan je klant, zodat je een goed zicht krijgt op wat er speelt.
4. Analyseer je klantenbestand zodat je weet wat het rendement is van je klanten, de gemiddelde leeftijd en andere relevante zaken.
5. Als accountant in het mkb ben je een generalist, dat houdt in dat je van veel zaken met betrekking tot je klant iets af moet weten, organiseer dus je informatiebehoefte.
6. We leven in een netwerkeconomie dat heeft ook impact op het mkb-kantoor. Zorg ervoor dat je actief participeert in netwerken waarin jouw klanten en stakeholders ook actief zijn. Je netwerk heeft immers ook waarde en dat vertaald zich weer in betere dienstverlening richting de klant.
7. Ontwikkel verschillende pakketten van dienstverlening voor je klanten en weet wat je kostprijs en de toegevoegde waarde is.

Gesprek met een opleider voor mkb-accountants

Accountants zijn en worden breed opgeleid om ondernemers bij te kunnen staan bij een groot aantal vraagstukken op bedrijfskundig- en bedrijfseconomische terrein. Tegelijkertijd zijn accountants hier vaak niet mee bezig. Het is een uitdaging voor de branche en het beroep om werkzaamheden te verrichten met een hogere toegevoegde waarde. De opleider constateert ook dat medewerkers die breed worden opgeleid tot accountant vaak niet de mogelijkheid krijgen om zich gedurende de studie en nadien te ontplooiën tot een adviseur. Daardoor gaat

veel waarde verloren. De opleider stelt ook vast dat de aanvangssalarissen voor accountants relatief laag zijn in vergelijking tot andere branches. De opleider is van mening dat accountants veel meer kunnen doen met de informatie die aanwezig is in de administratie. Het adviseren op basis van een jaarrekening is nu eenmaal lastig. Maar de administratie biedt voldoende handvatten om met de inzichten uit Management Accounting aan de slag te gaan. Dit vak is sinds 2016 onderdeel van de CEA-eindtermen voor de accountant met een MKB-profiel.

De opleider adviseert ook om jonge accountants de gelegenheid te geven om nieuwe zaken te ontwikkelen. Hij ziet in de vernieuwingsagenda voor het accountantsberoep voldoende handvatten om ook in de samenstelpraktijk mee aan de slag te gaan.

Gesprekken met mkb-accountants

De gesprekken met mkb-accountants leert dat er niet tot nauwelijks wordt nagedacht over de onderbouwing van het eigen business- en verdienmodel. Een aantal accountants is tevreden zoals het nu gaat en voelt weinig behoefte tot verandering. In de praktijk wordt het uurtje-factuurtje model vaak gebruikt al dan niet in combinatie met een abonnementenmodel.

Een aantal kantoren maakt wel eens een analyse van de omzet en declarabiliteit om daarmee een idee te krijgen over de onderbouwing van het uurtarief of het abonnementenmodel, maar van een echte kostprijscalculatie is geen sprake. Voor bepaling van het uurtarief wordt in veel gevallen gebruik gemaakt van een omslagfactor op basis van het maandsalaris. Veelal betreft die een omslagfactor waarvan men op een cursus op bijeenkomst heeft gehoord dat die gebruikelijk is.

Een van de kantoren die is geïnterviewd heeft een duidelijke scheiding aangebracht tussen de werkzaamheden die voor zzp'ers worden verricht en de werkzaamheden die voor mkb-ondernemingen worden verricht. Bij de zzp'ers staat efficiency en standaardpricing voorop. Bij de mkb-onderneming kan er worden gekozen uit een bepaald abonnement tegen een jaarlijks overeengekomen vaste prijs voor de zogenaamde compliance dienstverlening, de aanvullende diensten worden vervolgens op regiebasis doorbelast.

Ten aanzien van advies wordt er opgemerkt dat men onder advies die werkzaamheden verstaat die samenhangen met de zogenaamde natuurlijke adviesfunctie. Specialistische advieswerkzaamheden vindt men toch vooral passen bij adviseurs die daarvoor over specifieke deskundigheid beschikken.

Een voormalig accountant van een middelgroot accountantskantoor geeft aan dat er in de accountancybranche geen sprake is van een 'burning platform'. Daardoor is de noodzaak om echt te veranderen niet aanwezig en worden mkb-kantoren niet uitgedaagd om na te denken over andere business- en verdienmodellen of het anders vormgeven van de eigen organisatie dan wel het optimaliseren van processen.

Kantooereigenaren van kleine kantoren geven wel aan dat klanten steeds minder aankloppen voor advies en dat er steeds meer klanten nodig zijn om de omzet op peil te houden.

Samenvattend kan het volgende geconcludeerd worden uit de rondetafelgesprekken en interviews met mkb-accountantskantoren:

1. Er is niet veel aandacht voor het eigen verdienmodel. Het ‘uurtje-factuurkje’ en het abonnementenmodel of een mix daarvan worden het vaakst genoemd.
2. De bedrijfseconomische onderbouwing aan het verdienmodel ten grondslag ligt, wordt meestal aangegeven dat die niet aanwezig is.
3. Mkb-accountantskantoren maken meestal geen kostprijsberekening om daarmee het minimum uurtarief te kunnen bepalen.
4. Niemand merkt op zich bij het vaststellen van zijn prijzen te laten leiden door hetgeen de concurrent doet.
5. Het merendeel is nog tevreden over de winstgevendheid
6. Het implementeren van veranderingen als gevolg van ICT wordt lastig gevonden.

Bijlage 4. Handleiding kostenmodel

1. Inleiding

Natuurlijk is iedere mkb-accountant in staat om met een simpel Excel-model zijn kostprijs te bepalen. Tegelijkertijd merkten wij tijdens het onderzoek dat mkb-kantoren het vaak lastig vinden om de effecten van de voortgaande digitalisering door te rekenen. Daar komt bij dat veel kleine mkb-kantoren vaak geen tijd hebben om zelf een model te bouwen. Reden waarom we deze kleine mkb-kantoren een kostenmodel aanbieden waarmee ze snel in staat zijn om vast te stellen welke waarde de digitalisering van werkzaamheden toevoegt en welk effect dit heeft op het te hanteren uurtarief.

Deze handleiding en het bijbehorende Excelbestand ‘kostenmodel’ zijn bedoeld als een hulpmiddel bij de analyse van de effecten van automatisering op een kleiner accountantskantoor (maximaal 20 medewerkers). Het model is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Er zijn uitsluitend directe loonkosten. Alle overige kosten zijn indirect.
- Kosten die samenhangen met personeel, niet zijnde loonkosten (incl. sociale lasten), worden als overige kosten aangemerkt.
- De uren worden opgedeeld in declarabele uren (= uren maal tarief) en niet-declarabele (indirecte) uren.
- De indirecte loonkosten alsmede de overige indirecte loonkosten worden doorbelast in het uurtarief middels een primitief opslagpercentage.
- Productiviteitsstijging leidt tot een hoger uurtarief, waarbij de totale rekening voor de klant gelijk blijft.
- Uren die door automatisering vrijvallen, kunnen dan wel leiden tot vermindering van het aantal aanstellingen dan wel tot inzet voor nieuwe (declarabele) productie.

Voorbeeldkantoor

Deze handleiding en het Excelbestand zijn uitgewerkt voor een voorbeeldkantoor.

2. Vooraf

Inleiding

In het tabblad ‘vooraf’ van de spreadsheet vult u twee gegevens in die van belang zijn voor de verdere werking van het model:

- a. overige indirecte kosten;
- b. gewenste winstopslag.

Ad a. Overige indirecte kosten

Het model onderscheidt loonkosten en overige indirecte kosten. Hoewel dat bedrijfseconomisch niet altijd volledig juist hoeft te zijn, worden de overige kosten altijd als indirect aangemerkt. Gezien de normaliter (zeer) beperkte omvang van de directe kosten niet zijnde loonkosten, zal dit in het algemeen niet tot substantiële afwijkingen leiden.

Tot de loonkosten behoren in elk geval de loonkosten inclusief sociale lasten. Het model gaat er vanuit dat u overige kosten als overige indirecte kosten aanmerkt, zoals bijvoorbeeld de kosten van een leaseauto of studiekosten.

Ad b. Gewenste winstopslag

De gewenste winstopslag is het percentage winstopslag bovenop het uurtarief. Het is mogelijk om een negatief percentage in te vullen.

Voorbeeldkantoor

Overige indirecte kosten	€ 190.000,00
Gewenste winstopslag	10,0%

3. Uurtarief huidig

Inleiding

In het tabblad ‘uurtarief huidig’ berekent u het huidige uurtarief op basis van de overige indirecte kosten en de gewenste winstopslag (zie tabblad ‘vooraf’), de loonkosten per medewerker en de declarabele uren. Niet-declarabele uren worden als indirecte loonkosten aangemerkt en te zamen met de overige indirecte kosten (uit het tabblad ‘uurtarief huidig’) bepalen zij op basis van een primitieve opslagmethode de opslag voor de indirecte kosten. Het resultaat wordt zichtbaar gemaakt in het tabblad ‘basis’, *nadat* u het tabblad ‘uurtarief huidig’ volledig heeft ingevuld.

Loonkosten inclusief sociale lasten

Vul in deze kolom per medewerker de loonkosten inclusief sociale lasten per medewerker in. U kunt maximaal 20 medewerkers invullen. Bij minder dan 20 medewerkers laat u een rij leeg. Ook voor elke vennoot vult u een rij in. Eventueel kunt u voor vennoten het gewenste ondernemersinkomen (inclusief sociale lasten) invullen.

Uren per jaar

Vul in deze kolom per medewerker de aanstellingsomvang in uren per jaar in. Het model is niet bedoeld om tot op de cent nauwkeurig te rekenen (al kan het model dit natuurlijk wel). De aanstellingsomvang kan daarom de normale omvang zijn.

Declarabele uren

Vul in deze kolom per medewerker het aantal declarabele uren per jaar in.

Voorbeeldkantoor

	Loonkosten incl. sociale lasten	Uren per jaar	Loonkosten per uur	Declarabele uren	Niet declarabele uren	Opslag indirecte kosten	W
1 medewerker1	€ 100.000	1750	€ 57	1000	750	170,5%	
2 medewerker2	€ 70.000	1750	€ 40	1300	450	170,5%	
3 medewerker3	€ 50.000	1750	€ 29	1350	400	170,5%	
4 medewerker4	€ 50.000	1750	€ 29	1300	450	170,5%	
5 medewerker5	€ 40.000	1750	€ 23	0	1750	170,5%	

Op basis van de ingevulde gegevens berekent het model in het tabblad ‘basis’ het opslagpercentage:

Directe loonkosten	€ 184.857
Indirecte loonkosten	€ 125.143
Totale loonkosten	€ 310.000
Controleberekening lonen	€ 0
Overige indirecte kosten	€ 190.000
Totale indirecte kosten	€ 315.143
Totale kosten	€ 500.000
Opslagpercentage	170,5%
Winstopslag	10%

De directe loonkosten zijn het somproduct van loonkosten per uur en het aantal declarabele uren. De indirecte loonkosten zijn het somproduct van de loonkosten per uur en de niet-declarabele uren. De totale indirecte kosten zijn de indirecte loonkosten en de overige indirecte kosten. Het opslagpercentage wordt bepaald door de totale indirecte kosten te delen door de directe loonkosten.

	Loonkosten incl. sociale lasten	Uren per jaar	Loonkosten per uur	Declarabele uren	Niet declarabele uren	Opslag indirecte kosten	Winstopslag	Berekend tarief
1 medewerker1	€ 100.000	1750	€ 57	1000	750	170,5%	10%	€ 170
2 medewerker2	€ 70.000	1750	€ 40	1300	450	170,5%	10%	€ 119
3 medewerker3	€ 50.000	1750	€ 29	1350	400	170,5%	10%	€ 85
4 medewerker4	€ 50.000	1750	€ 29	1300	450	170,5%	10%	€ 85
5 medewerker5	€ 40.000	1750	€ 23	0	1750	170,5%	10%	€ 68

Op basis van de opslag voor indirecte kosten en de gewenste winstopslag wordt vervolgens het uurtarief berekend.

Werkelijk tarief

Het werkelijke tarief kan natuurlijk afwijken van het berekende tarief. Dit kunt u invullen in de kolom 'werkelijk tarief'. Bij het berekenen van het effect van automatisering houdt het model rekening met dit werkelijke tarief. De productiviteit wordt berekend op basis van het werkelijke tarief.

Voorbeeldkantoor

In het voorbeeldkantoor zien we dat de tarieven gemiddeld lager liggen dan de berekende tarieven. De productie wordt berekend op basis van het werkelijk tarief (somproduct declarabele uren maal werkelijk tarief).

Berekend tarief	Werkelijk tarief	Productie
€ 170	€ 150	€ 150.000
€ 119	€ 100	€ 130.000
€ 85	€ 90	€ 121.500
€ 85	€ 90	€ 117.000
€ 68	€ 0	€ 0

Directe loonkosten	€ 184.857
Indirecte loonkosten	€ 125.143
Totale loonkosten	€ 310.000
Controleberekening lonen	€ 0
Overige indirecte kosten	€ 190.000
Totale indirecte kosten	€ 315.143
Totale kosten	€ 500.000
Opslagpercentage	170,5%
Winstopslag	10%
Productie	€ 518.500,00
Resultaat	€ 18.500,00

Dit leidt tot een lager resultaat (€18.500) dan het beoogde resultaat op basis van 10% winstopslag (€50.000). Dit laatste is te zien op het tabblad 'basis'.

4. Effect automatisering

Inleiding

Het tabblad 'effect automatisering' analyseert de effecten van automatisering op basis van de besparing op directe uren. Het model gaat er hierbij van het volgende uit:

- c. een besparing op directe uren leidt tot een hoger uurtarief, zodanig dat de totale kosten voor de klant, gebaseerd op uren x tarief, gelijk blijven;

- d. er vallen uren vrij die verzilverd kunnen worden of kunnen worden ingezet voor nieuwe productie (tabblad ‘verzilvering’).

Productiviteitsstijging

Maak een inschatting van de stijging van de arbeidsproductiviteit per medewerker per declarabel uur als gevolg van de voorgenomen automatisering. Het model berekent vervolgens:

- e. het nieuwe uurtarief;
f. het aantal vrijgevallen uren per medewerker.

Voorbeeldkantoor

	Productiviteitsstijging	Uren voor huidige productie	Nieuw uurtarief	Vrijgevallen uren
1 medewerker1	5%	952	€ 158	48
2 medewerker2	10%	1182	€ 110	118
3 medewerker3	15%	1174	€ 104	176
4 medewerker4	15%	1130	€ 104	170
5 medewerker5	0%	0	€ 0	0

5. Verzilvering

Inleiding

In het tabblad ‘verzilvering’ geeft u aan op welke wijze de berekende productiviteitsstijging tot kostenvoordelen dan wel extra opbrengsten leidt. Dit kan op twee manieren:

- door een (eventueel door de medewerker gewenste) vermindering van de aanstellingsomvang;
- door een verhoging van de declarabele uren door het wegzetten van nieuwe dienstverlening (aan bestaande of nieuwe klanten).

Ad a. Vermindering aanstelling en besparing indirecte kosten

Een eventuele vermindering in aanstellingsomvang wordt doorberekend tegen het gemiddelde uurtarief. De werkelijk besparing kan afwijken van een berekening tegen het gemiddelde uurtarief. Dit kan gecorrigeerd worden in de kolom “besparing indirecte kosten.” In deze kolom kunnen ook andere besparingen (eventueel negatief) ten gevolge van een vermindering van de aanstellingsomvang ingegeven worden.

Ad b. Nieuwe productie declarabel

In deze kolom geeft u per medewerker een schatting van het aantal declarabele uren dat de medewerker na automatisering kan realiseren uit de vrijgevallen uren.

Voorbeeldkantoor

In het voorbeeldkantoor wordt van één medewerker (in overleg) de aanstellingsomvang verminderd. Deze vermindering leidt bovendien tot een additionele besparing op de indirecte kosten.

	Oorspronkelijk uren per jaar	Oorspronkelijk declarabel	Vermindering aanstelling	Besparing loonkosten	Besparing indirecte kosten	Nieuwe Besparing	Nieuwe omvang
1 medewerker1	1750	1000	0	€ 0	€ 0,00	€ 0	1750
2 medewerker2	1750	1300	0	€ 0	€ 0,00	€ 0	1750
3 medewerker3	1750	1350	0	€ 0	€ 0,00	€ 0	1750
4 medewerker4	1750	1300	150	€ 4.286	€ 1.000,00	€ 5.286	1600
5 medewerker5	1750	0	0	€ 0	€ 0,00	€ 0	1750

Van de overige medewerkers wordt aangenomen dat zij ongeveer de helft van de vrijgevallen uren door automatisering declarabel kunnen wegzetten. Naast de bestaande productie, die in waarde gelijk is aan de waarde voor automatisering, leidt dit tot extra productie.

Declarabel huidige productie	Nieuwe productie declarabel	Totaal declarabel	Niet declarabel	Huidige productie waarde	Nieuwe productie waarde	Totale productiewaarde
952	24	976	774	€ 150.000	€ 3.780	€ 153.780
1182	59	1241	509	€ 130.000	€ 6.490	€ 136.490
1174	88	1262	488	€ 121.500	€ 9.108	€ 130.608
1130	0	1130	470	€ 117.000	€ 0	€ 117.000
0	0	0	1750	€ 0	€ 0	€ 0

6. Analyse

Inleiding

Het tabblad 'analyse' stelt u in staat om op basis van het voorgaande en de automatiseringskosten, een analyse te maken van de invloed van automatisering op het resultaat. U vult hierbij het aantal klanten in en de kosten van automatisering per klant. Indien er sprake is van vaste automatiseringskosten, kunnen deze ook ingevuld worden. Het model vergelijkt dan de oude en de nieuwe situatie.

Voorbeeldkantoor

Voor het voorbeeldkantoor laat de analyse een bescheiden winst zien.

Kosten automatisering per klant	€ 150	
Aantal klanten	150	
Overige automatiseringskosten	€ 0	
Totale kosten automatisering	€ 22.500	
	Voor automatisering	Na automatisering
Declarabele productiewaarde huidige productie	€ 518.500	€ 518.500
Nieuwe productiewaarde		€ 19.378
Directe loonkosten	€ 184.857	€ 173.779
Indirecte kosten	€ 315.143	€ 320.936
Extra kosten automatisering		€ 22.500
Resultaat	€ 18.500	€ 20.664

De winst zal met name stijgen indien een groter deel van de vrijgevallen uren declarabel weggezet kan worden. Indien alle vrijgevallen uren door automatisering weggezet kunnen worden, neemt de winst fors toe:

Kosten automatisering per klant	€ 150	
Aantal klanten	150	
Overige automatiseringskosten	€ 0	
Totale kosten automatisering	€ 22.500	
	Voor automatisering	Na automatisering
Declarabele productiewaarde huidige productie	€ 518.500	€ 518.500
Nieuwe productiewaarde		€ 56.351
Directe loonkosten	€ 184.857	€ 184.882
Indirecte kosten	€ 315.143	€ 315.118
Extra kosten automatisering		€ 22.500
Resultaat	€ 18.500	€ 52.351

Bijlage 5. De accountant als ondernemer. Hoe meet je dat?

Deze bijlage dient in samenhang paragraaf 4.2.1. *Richtingaanwijzers voor een nieuw verdienmodel* te worden gelezen.

Martijn Driessen heeft een zogenaamde E-scan gemaakt waarmee de verschillende aspecten van het ondernemerschap kunnen worden gemeten. In deze bijlage wordt verder ingegaan op deze aspecten en worden de scores geduid die worden weergegeven nadat deze E-scan is gemaakt. De E-scan kan een hulpmiddel zijn voor accountants om meer zicht te krijgen op het eigen ondernemerschap. In de beschrijving die hierna volgt wordt de accountant aangesproken in zijn rol als ondernemer.

De persoon van de ondernemer bepaalt het succes

In het midden- en kleinbedrijf bepaalt vooral de persoonlijkheid en het gedrag van de ondernemer of iemand wel of niet in de problemen komt. Bij de meeste ondernemers die in de problemen komen, blijkt achteraf dat het gedrag de belangrijkste oorzaak is. Gelukkig blijkt ook dat ondernemers die inzicht hebben in hun eigen gedrag veel minder vaak in de problemen komen. Zij zijn dus per definitie succesvoller.

Meetmethode

Er zijn meerdere methoden om je denkstijl en ondernemersprofiel in kaart te brengen. Een van die methoden is de Entrepreneur Scan. Deze scan is ontwikkeld en gevalideerd in samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen. De scan richt zich specifiek op het in kaart brengen van ondernemersgedrag. Inmiddels hebben al meer dan 500.000 ondernemers deze scan ingevuld.

Geen waardeoordeel

De uitslagen over ondernemerschap die getoond worden spreken geen waardeoordeel uit over de ondernemer. Het gaat niet over goed of fout en er is ook geen optimaal ondernemersprofiel. De uitslag geeft wel de nodige attentiepunten om vast te stellen op welke punten er (mogelijk) begeleiding nodig is en waar niet. Daarbij hangt veel af van de plannen van de ondernemer of van de markt waarin hij opereert of wil opereren. Een accountant met slechts één medewerker heeft heel andere vaardigheden nodig dan een vennoot van een kantoor met 40 medewerkers.

Met de testuitslagen in de hand kun je goed bepalen wat de sterke punten zijn en welke risico's er zijn als het gaat om de persoon van de ondernemer.



hoe ondernemend
is de ondernemer

hoe onderneemt
de ondernemer

Het lezen van de profielen

De denkstijl van de ondernemer

Iedereen heeft een bepaalde denkstijl. Die denkstijlen geven iets aan over de manier waarop jij in het leven staat. Hoe jij tegen bepaalde zaken aankijkt. De manier waarop je bepaalde beslissingen neemt. Ieder mens heeft zijn eigen denkstijl. Die denkstijl is deels genetisch bepaald en is deels het gevolg van je opvoeding en hetgeen je hebt meegemaakt. Het gaat om 'nature' en 'nurture'. Denkstijlen veranderen je niet zomaar. Ze liggen behoorlijk vast. We spreken dan ook wel over intrinsiek gedrag. Het is gedrag dat je laat zien als je helemaal jezelf bent, kunt en mag zijn. Bij ondernemers worden de volgende vier denkstijlen onderscheiden:

- a. pionier;
- b. verkoper;
- c. manager
- d. vakvrouw / vakman.

Hierna werken we die denkstijlen verder uit. De beschrijvingen zijn in extremen gesteld, opdat de verschillen duidelijk worden. Het hangt van het denkstijlen-profiel af hoe sterk of zwak een denkstijl bij een ondernemer aanwezig is.

Ad a. de pionier

Komt het ondernemersprofiel overeen met dat van de pionier, dan is dat een ondernemer die gemakkelijk kansen ziet en het experiment aangaat. Hij gaat op zoek naar mogelijkheden om zijn doelen te realiseren. Hij heeft een sterke verbeeldingskracht waarmee hij het doel dat hij wil gaan realiseren al helder voor ogen heeft. Daardoor spreekt en schrijft hij over dat doel alsof het al gerealiseerd is. De pionier is vooral bezig met nieuwe zaken. Als hij geconfronteerd wordt met routine, haakt hij snel af. Zijn drijfveer is het krijgen van erkenning. De enige grens die hij kent is zijn grenzeloze fantasie. Erkenning krijgt hij voor zijn briljante ideeën.

Ad b. de verkoper

Blijkt uit het ondernemersprofiel van de ondernemer dat hij de denkstijl van de verkoper heeft, dan gaat hij voor de klantrelatie. Als ondernemer vindt hij het plezierig om met zijn producten en diensten aan te sluiten op de wensen van de klanten. Hij hecht aan harmonie in

de relatie. Hij komt loyaal, flexibel en enthousiast over. De verkoper heeft moeite met kritiek en hij vermijdt conflicten. Het nemen van beslissingen vindt hij lastig, want dat betekent dat je iets afwijst. Zijn drijfveer is acceptatie door de omgeving.

Ad c. de manager

Blijkt uit het ondernemersprofiel van de ondernemer dat hij over de denkstijl van manager beschikt, dan is de ondernemer eerder gericht op de korte termijn. Hij zorgt ervoor dat er gebeurt wat er moet gebeuren. De manager houdt van efficiency en planning. Hij structureert alle voorkomende werkzaamheden. Hij heeft een hekel aan chaos en als zaken steeds veranderen, dan raakt hij van slag. De manager heeft verantwoordelijkheidsgevoel. Hij is betrouwbaar en loyaal: afspraak is afspraak. Zijn drijfveer is zekerheid te krijgen zodat de zaken verlopen zoals hij ze graag wil hebben.

Ad d. de vakvrouw of vakman

Blijkt uit het ondernemersprofiel van de ondernemer dat hij de denkstijl van vakvrouw of vakman heeft, dan is hij goed op de hoogte van alles wat zich in zijn vakgebied afspeelt. (NB: dat kan ook over een ondernemer gaan die goed is met zijn handen.) De ondernemer denkt rationeel en is analytisch. Zijn drijfveer is de beste kwaliteit te leveren op zijn vakgebied. Daartoe zoekt hij bevestiging dat hij de beste is. Hij zal alleen iets opleveren als hij ook weet dat het echt werkt. De vakvrouw of vakman kan soms autoritair overkomen, omdat hij vaak precies weet hoe het in elkaar zit.

Het verkopen van zijn diensten en producten is niet zijn sterkste kant. Hij gaat voor kwaliteit, dat is immers de bestaansvoorwaarde voor zijn onderneming.

Geen blauwdruk

Natuurlijk is er geen ondernemer te vinden die precies in een van de hiervoor beschreven profielen valt. Iedere ondernemer past namelijk verschillende denkstijlen toe. Daarbij zal de één voor 30% pionier zijn, voor 40% verkoper en voor 10% manager en 20% vakvrouw of vakman. Een andere ondernemer is voor 50% vakvrouw/vakman, voor 25% manager, 15% verkoper en 10% pionier. Zo is er dus een grote variëteit in de samenstelling van denkstijlen.

Enkelvoudig profiel

In de praktijk zul je zien dat de ondernemer waarbij een denkstijl dominant is ontwikkeld, deze voor meer dan 50% de denkstijl van een pionier, verkoper, manager of vakvrouw/vakman heeft. De andere denkstijlen zijn dan ondersteunend. De ondersteunende denkstijlen zullen echter nooit dominant worden. Dat betekent niet dat ondersteunende denkstijlen niet van belang zijn. Dat is wel zo. Vooral bij stress is het goed om oog te hebben voor ondersteunende denkstijlen. Daar komen we later nog op terug.

Samengesteld profiel

Er zijn ook ondernemers waarbij twee denkstijlen sterk -meer dan 30%- zijn ontwikkeld. Meestal is dan één denkstijl iets dominanter, die met het hoogste percentage. We hebben het dan over een samengesteld profiel. Als er twee denkstijlen goed zijn ontwikkeld dan kunnen die denkstijlen elkaar aanvullen. Bijvoorbeeld pionier – verkoper. Die handelen vooral op gevoel. Het kan ook zijn dat de denkstijlen zorgen voor innerlijke conflicten. Bijvoorbeeld pionier – manager. Als dat laatste het geval is zal deze ondernemer moeilijker tot een beslissing kunnen komen. Maar als hij tot een beslissing komen, dan kan hij heel krachtig werken. Dan wordt hij een dromer die doet. Gelukkig vullen de meeste denkstijlen elkaar aan. Alleen de volgende denkstijlen leveren meestal een innerlijk conflict op:

verkoper – vakman of vakman - verkoper;
pionier – manager of manager – pionier.

Gelijkmatig profiel

Als bij een ondernemer alle denkstijlen gelijkmatig zijn verdeeld dan spreken we van een evenwichtig profiel. Dat houdt niet dat deze ondernemer het per definitie goed doet. Dit profiel komt weinig voor. Hoe sterker iemands denkstijl is ontwikkeld, hoe makkelijker het voor jou als accountant, coach of adviseur is om de ondernemer bij de les te houden, door focus aan te brengen in de werkzaamheden die hij of zij van nature het liefste doet. Voor alle andere werkzaamheden is het voor de ondernemer in kwestie meestal beter om hulp van anderen in te roepen.

Het ondernemersprofiel

Het ondernemersprofiel geeft aan welke persoonskenmerken het ondernemerschap van de ondernemer kleur geven. De wijze waarop hij het ondernemerschap invult wordt, naast de denkstijl, bepaald door zijn persoonskenmerken. Die persoonskenmerken geven het ondernemerschap kleur. Het vormt in combinatie met de denkstijl het ondernemers-DNA. De E-scan meet de volgende persoonskenmerken van een ondernemer:

- Prestatiegerichtheid: doelen stellen en steeds prestaties willen verbeteren.
- Zelfstandigheid: je eigen weg kiezen en zelf in alle vrijheid keuzes willen maken.
- Dominantie: zelf anderen aansturen in plaats van dat je wordt aangestuurd.
- Sociale oriëntatie: netwerken en meer uit mensen halen.
- Effectiviteit: geloof in eigen kunnen en overtuigd zijn succes te bereiken.
- Doorzettingsvermogen: doorgaan ondanks tegenslagen en bezwaren.
- Risicobereidheid: kunnen omgaan met onzekerheid en actief risico's nemen.
- Marktgerichtheid: je kunnen inleven in de behoeftewereld van (potentiële) klanten en dit terugkoppelen naar de eigen bedrijfsvoering.
- Creativiteit: het vermogen om te 'spelen' met gedachten en nieuwe mogelijkheden te zien en uit te proberen.
- Flexibiliteit: je snel kunnen aanpassen aan veranderingen die je in je omgeving waarneemt.
- Plannen: het inschatten van werkzaamheden in tijd en hoeveelheid.
- Financieel beheren: een goede balans kunnen houden tussen kosten en uitgaven, de mogelijkheid om de toekomst financieel op waarde te schatten.
- Leidinggeven: het aansturen en inschatten van mensen en het uit handen kunnen geven van verantwoordelijkheden.

Het persoonskenmerk zelfstandigheid geeft inzicht in de motivatie van de ondernemer. In hoeverre wil hij echt ondernemen. De persoonskenmerken zelfstandigheid, prestatiegerichtheid, dominantie, sociale oriëntatie, effectiviteit, doorzettingsvermogen en risicobereidheid geven inzicht in wie de ondernemer nu werkelijk is. Succesvolle ondernemers scoren altijd hoger op deze eigenschappen dan niet succesvolle ondernemers, managers en niet-ondernemers. Dit zijn dus typische ondernemerseigenschappen.

De persoonskenmerken marktgerichtheid, creativiteit en flexibiliteit geven inzicht in de kwaliteiten die je hebt om nieuwe zaken aan te pakken. Voor starters is het sowieso van belang dat zij op deze kenmerken hoog scoren. De persoonskenmerken leidinggeven, organiseren, plannen en financieel beheren geven inzicht in de kwaliteiten die je hebt om

gedurende langere tijd een onderneming te drijven. Wil de ondernemer groeien met zijn onderneming dan is het belangrijk dat hij op deze kenmerken hoog scoort.

Iedere ondernemer moet daarnaast ook over de nodige kennis en ervaring beschikken. Het gaat daarbij om de volgende aandachtsgebieden:

- markt;
- financiën;
- productie;
- mensen;
- omgeving.

Oranje vlak en blauwe lijn

Het oranje vlak in het 'spinragdiagram' *Hoe ondernemend is de ondernemer* geeft weer hoe de verschillende persoonskenmerken van de ondernemer zijn ontwikkeld op een schaal van 1 tot 10. De blauwe lijn geeft het normprofiel voor een ondernemer in de branche waarin hij opereert weer. Bij het invullen van de E-scan wordt aan de ondernemer gevraagd in welke branche hij opereert; het normprofiel verschilt per branche. Als het oranje vlak binnen de lijnen van het normprofiel blijft dan houdt dit in dat de ondernemer deze punten verder kan ontwikkelen om nog succesvoller te worden. Kleurt het oranje vlak buiten de lijnen van het normprofiel dan betekent dit dat de ondernemer deze persoonskenmerken (te) sterk ontwikkeld heeft. Hij loopt daardoor het risico zichzelf voorbij te streven en anderen af te stoten.

Succesvol/niet succesvol

Of een ondernemer succesvol is, is vooral afhankelijk van de manier waarop hij zijn persoonskenmerken heeft ontwikkeld. Hoe minder de persoonskenmerken zijn ontwikkeld, hoe minder groot de kans op succes is. In onderstaande tabel wordt per persoonskenmerk aangegeven hoe je een succesvolle ondernemer en niet succesvolle ondernemer herkent.

Persoonskenmerk	Succesvol > 7	Niet succesvol < 4
Prestatiegerichtheid	Is ambitieus, stelt doelen en probeert zichzelf te continu te verbeteren	Stelt geen doelen en neemt snel genoegen met minder
Zelfstandigheid	Denkt onafhankelijk en maakt eigen keuzes	Heeft veel steun nodig en laat het nemen van beslissingen graag over aan anderen
Dominantie	Kunnen anderen beïnvloeden om eigen doelen te bereiken	Zijn bescheiden en treden liever niet op de voorgrond
Sociale oriëntatie	Zetten netwerken en mensen in om hun ideeën te realiseren	Zijn gereserveerd en terughoudend in het leggen van contact
Effectiviteit	Weten dat succes vooral afhankelijk is van eigen inzet en zelfvertrouwen	Geloven dat succes van de omstandigheden afhangt
Doorzettingsvermogen	Hebben een helder doel voor ogen en overwinnen uiteindelijk alle hobbels	Hebben een gebrek aan wilskracht en verschuilen zich achter vermoeidheid of verveling
Risicobereidheid	Nemen kansen proactief waar en steken hier energie en initiatief in met als doel de uitkomst van die kans ook daadwerkelijk te realiseren	Benaderen risico's voorzichtiger. Zijn veelal passiever en veranderen alleen als het echt niet anders kan.

Samenhang persoonskenmerken en denkstijl

Persoonskenmerken kunnen de effecten van een denkstijl versterken of mitigeren en hebben daarmee ook impact op het succes van een ondernemer. In onderstaande tabel zie je wat de mogelijke gevolgen (risico's) kunnen zijn per persoonskenmerk voor de verschillende denkstijlen als deze te sterk zijn ontwikkeld. Dat wil zeggen: het oranjevlak komt voor dit persoonskenmerk boven de blauwe lijn uit. Let op: onderstaand is mogelijk, maar hoeft niet altijd zo te zijn!

Persoonskenmerk	Pionier	Verkoper	Manager	Vakvrouw / Vakman
Prestatiegerichtheid	Neigt naar kortzichtigheid en is alleen nog maar met eigen idee bezig	Wil het zo goed mogelijk doen voor de ander	Zoekt de competitie op en wil voortdurend feedback	Neigt naar perfectionisme
Zelfstandigheid	Leeft in eigen wereld en luistert naar niemand meer	Doet alsof, maar houdt er eigen ideeën op na	Moet precies zo gaan zoals hij het wil. Maakt eigen regels, halsstarrig.	Kan koppig worden, gaat uit van eigen gelijk
Dominantie	Duwt zijn visie erdoor heen	Kan erg aanwezig en overheersend zijn	Legt wil op, en kan daarin misleiden voor eigen doel	Gaat inhoudelijk het conflict aan, ook al kwetst het de ander
Sociale oriëntatie	Belangstelling voor ander is oppervlakkig. Verdiept alleen aan als het gaat over eigen denkwereld	Zeer extrovert, kan niet alleen zijn en heeft moeite met nee zeggen	Vindt de mens belangrijker dan de taak, echte people manager	Gaat de discussie aan, maar vermijdt het conflict
Effectiviteit	Rotsvast overtuigd van eigen visie en succes	Toont vooral eigen kracht naar ander toe	Houdt sterk vast aan wat zijn succes heeft bewezen	Te zelfverzekerd. Kan arrogant overkomen
Doorzettingsvermogen	Blijft doorgaan met onrealistische doelen	(komt weinig voor) Doet er alles aan om aardig gevonden te worden	Laat niet los voordat alles is afgerond volgens planning	Blijft zoeken naar de perfecte oplossing
Risicobereidheid	Is bereid om alles op spel te zetten	neiging tot naïviteit	Houdt geen rekening met omgevingsfactoren	Experimenteert voor een betere oplossing

Het kan ook zo zijn dat een persoonskenmerk minder ontwikkeld is dan het normprofiel. Het oranje vlak blijft hierbij ruimschoots binnen het normprofiel. Dat kan ook risico's opleveren. In de navolgende tabel worden deze risico's uitgewerkt.

Persoonskenmerk	Pionier	Verkoper	Manager	Vakvrouw / vakman
Prestatiegerichtheid	Het blijft bij vage ideeën	Gaat liever niet de strijd aan met zichzelf of anderen	Houdt liever vast aan wat al is gerealiseerd	Gauw tevreden met het inhoudelijke resultaat
Zelfstandigheid	Heeft anderen nodig voor uitwerking eigen ideeën	Stelt zich afhankelijk op en volgt liever	stelt extra zekerheden in en durft niet af te gaan op zijn eigen idee / visie	Zoekt bevestiging uit onzekerheid
Dominantie	Heeft zijn eigen ideeën, maar laat het anderen over of ze volgen	Houdt eigen behoeften en wensen voor zich	Heeft moeite met delegeren	Mengt zich alleen in een gesprek als hij gevraagd wordt
Sociale oriëntatie	Leeft in zijn eigen wereld	[komt weinig voor] Is bang het verkeerde te zeggen	Heeft zijn eigen ruimte nodig. De deur dicht	Heeft geen interesse in mensen
Effectiviteit	Het idee blijft fantastisch, maar de omstandigheden moeten wel meezitten	Is bang om te falen in de ogen van anderen	Twijfelt aan zichzelf en zijn aanpak. Als ik andere klanten, personeel had, dan....	Gelooft niet in eigen invloed op de omgeving en omstandigheden
Doorzettingsvermogen	Laat ideeën snel varen voor nieuwe ideeën	Korte spanningsboog. Snel ontmoedigd	Doet alleen wat echt moet gebeuren	Waarom zou ik een stapje harder zetten?
Risicobereidheid	Durft niet te experimenteren	Bang dat anderen het afkeuren en hij (gezichts)verlies lijdt.	Wil alleen maar op zeker spelen. Alleen wat zich bewezen heeft.	Die andere methode moet zich eerst maar eens echt bewijzen.

Een ondernemer met voldoende zelfinzicht zal zowel zijn talent als zijn minder ontwikkelde competenties onderkennen en hier bij zijn handelen rekening mee houden.

Correspondentieadres
NEMACC, Kamer M5-10
Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam