

De markt voor accountantsdiensten in Nederland (deel 3)

De vraagzijde van de markt voor accountantsdiensten

**Drs. M. Vriens, Prof. Dr. P.S.H. Leeflang,
E. Rosbergen en Drs. T.J.M. Wilms**

In het eerste artikel over de markt voor accountantsdiensten in Nederland hebben we enkele aspecten van deze markt besproken aan de hand van secundaire gegevens. In het tweede artikel stond het onderzoek naar de aanbodzijde centraal. In dit artikel zullen we de vraagzijde analyseren met behulp van primaire gegevens die door middel van communicatie- en observatiemethoden verkregen zijn.

1 Inleiding

In het tweede artikel over de markt voor accountantsdiensten hebben we getracht inzicht te krijgen in het belang dat accountantskantoren hechten aan de door hen aangeboden diensten en de mate waarin zij zich zeggen te onderscheiden van collega-kantoren met behulp van deze diensten. Bovendien zijn we ook nagegaan welke andere criteria gehanteerd kunnen worden om accountants zich te laten positioneren en profileren. Opmerkelijk daarbij is dat de accountants die aan ons onderzoek meegeholpen hebben zeggen zich positief te onderscheiden van collega-kantoren maar daarbij wel steeds dezelfde criteria hanteren. Na deze *self-assessment* is het nu tijd om de vragers aan het woord te laten en hen te vragen welke criteria zij hanteren bij de beoordeling van accountantskantoren. Daarnaast zal een aantal andere aspecten van de vraagzijde geanalyseerd worden.

De vraagzijde wordt gedefinieerd als die organisaties in Nederland die ten tijde van het onderzoek gebruik maakten van diensten aangeboden door accountantskantoren én die organisaties die in de toekomst wellicht gebruik kunnen gaan maken van deze diensten. De volgende onderzoeksvragen komen achtereenvolgens aan de orde¹:

- 1 Hoe kunnen we de verschillende (potentiële) cliënten identificeren?
- 2 Welke relaties bestaan er tussen de kenmerken van de afnemers en de verschillende accountantskantoren (waarbij we ons nu niet beperken tot de 'top-100'-ondernemingen)?
- 3 Welke diensten worden in welke mate afgenomen?
- 4 Welke functionarissen spelen in de relatie accountant – cliënt een belangrijke rol, met name in het selectieproces?
- 5 Welke criteria hanteren cliënten bij de beoordeling van accountantskantoren, en welke relaties

Drs. M. Vriens is als universitair docent Marktonderzoek verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen.

Prof. Dr. P.S.H. Leeflang is als hoogleraar Marktkunde en marktonderzoek verbonden aan de FEW van de RUG.

E. Rosbergen is als student-assistent Marktonderzoek verbonden aan de FEW van de RUG.

Drs. T.J.M. Wilms is momenteel, als medewerker van de afdeling Statistical Research and Development, werkzaam bij A.C. Nielsen (Nederland) B.V.

vertonen deze criteria met de afgenomen diensten?

- 6 Hoe ziet op basis van vorenstaande aspecten de structuur van de markt eruit en welke segmenten kunnen we in deze markt identificeren?
- 7 Tot slot besteden we aandacht aan de vraag of het keuzeproces van de (potentiële) afnemers nader te kwantificeren is.

De eerste zes vragen zijn *beschrijvend* van aard. Met behulp van de antwoorden op deze vragen kan de structuur van de markt alsmede de segmentatie van de markt beschreven worden. De laatste vraag heeft de intentie om antwoorden te genereren die meer van *verklarende* aard zijn. De kwantificering van het keuzeproces stelt ons in staat om de markt te simuleren. Hierdoor wordt het mogelijk om uitspraken te doen over de effecten van beslissingen die accountantskantoren kunnen overwegen, zoals bijvoorbeeld het aanbieden van een nieuwe dienst.

Dit artikel is als volgt opgebouwd. In paragraaf 2 zullen we beschrijven op welke wijze de gegevens voor ons onderzoek verkregen en geanalyseerd zijn. In paragraaf 3 zullen we de resultaten van een schriftelijke enquête onder bedrijven bespreken. Daarbij zullen we antwoorden proberen te geven op de hiervoor geformuleerde zeven vragen. In paragraaf 4 zullen we enige uitkomsten van de verklarende analyse beschrijven.

2 Dataverzameling en data-analyse

Allereerst hebben de auteurs een drietal oriënterende gesprekken gevoerd met mensen uit de praktijk. Op basis van deze gesprekken is een deel van de vragenlijst tot stand gekomen. Om de vragenlijst te completeren is vervolgens gebruik gemaakt van het eerder gehouden NIPO-onderzoek (1988) naar de accountantsbranche in Nederland. Deze vragenlijst is vervolgens verzonden naar een aselechte steekproef bestaande uit 1500 bedrijven in Nederland. Van de 1500 door ons verzonden enquêtes zijn er 365 ingevuld teruggekomen, hetgeen neerkomt op een respons van 24,3%. Op basis van de resultaten van deze schriftelijke enquête kunnen criteria worden afgeleid die door de (potentiële) cliënten belangrijk worden gevonden

bij de beoordeling van een accountantskantoor. De tien belangrijkste criteria zijn gebruikt om een experiment op te zetten met behulp waarvan het relatieve belang van de beoordelingscriteria nader onderzocht wordt. Voor dit experiment zijn bij 17 bedrijven op basis van persoonlijke interviews (met behulp van een draagbare personal computer) gegevens verzameld.

Om een algemeen beeld van de accountantsmarkt te schetsen wordt in eerste instantie gebruik gemaakt van frequentietabellen en kruistabellen. Hierina zal dieper ingegaan worden op mogelijke verbanden tussen meerdere variabelen om de door ons gestelde vragen te beantwoorden.

De vraag of er samenhang is tussen de kenmerken van het bedrijf en het type diensten dat men afneemt, kan goed met een principale componenten analyse worden beantwoord. Wij hebben hierbij gebruik gemaakt van *PRINCALS*. Deze techniek biedt de mogelijkheid om verschillend geschaalde variabelen (nominaal, ordinaal of numeriek) simultaan in de analyse mee te nemen. Wanneer we keuze- en beoordelingscriteria nader willen analyseren, door bijvoorbeeld naar het relatieve belang van deze criteria te kijken, is *conjuncte analyse* een geschikte techniek. Conjuncte analyse is in staat om het afwegingsproces bij respondenten te kwantificeren (zie Vriens, Wilms, 1991). Deze techniek is toegepast in het 'experimentele deel' van ons onderzoek.

Dit artikel biedt geen ruimte om uitvoerig op alle uitkomsten van ons onderzoek in te gaan. Ook is het niet mogelijk om de gehanteerde analysemethoden te beschrijven. Voor meer informatie aangaande uitkomsten en methoden van onderzoek, verwijzen we naar Alkema et al. (1992).

3 Resultaten schriftelijke enquête

In deze paragraaf zullen de resultaten van de schriftelijke enquête worden beschreven. Eerst zal in paragraaf 3.1 een algemeen beeld worden gegeven van de bedrijven die gerepsondeerd hebben. Vervolgens staan in paragraaf 3.2 bijzonderheden over de accountantskantoren van deze bedrijven beschreven, waarna in paragraaf 3.3 aandacht wordt besteed aan het dienstenpakket dat deze bedrijven

van hun accountants afnemen. In paragraaf 3.4 wordt nader ingegaan op de persoon binnen het bedrijf die het meest contact heeft met de accountant en op de persoon binnen het bedrijf die de meeste invloed heeft op de keuze van het accountantskantoor. In paragraaf 3.5 zal worden stilgestaan bij de beoordelingscriteria die bedrijven ten aanzien van accountantskantoren hanteren. Ten slotte zullen in paragraaf 3.6 enkele opmerkingen worden gemaakt over de segmentatie van afnemers van accountantsdiensten.

3.1 Algemene kenmerken bedrijven

De indeling van de vestigingsplaatsen over de diverse gebieden die gehanteerd is, is die welke door het marktonderzoeksbureau Nielsen gehanteerd wordt (zie Leeftang, Alkema, Rosbergen, Vriens 1992). Gebruikmakend van deze indeling ligt 14% van de door ons onderzochte bedrijven in gebied I, 32 % ligt in gebied II, 12% ligt in gebied III, 17% in gebied IV en ten slotte 25% in gebied V. Het gemiddelde aantal werknemers per bedrijf bedraagt 295. Wanneer we naar de globale verdeling van het aantal werknemers kijken, zien we dat 13,9% van de bedrijven 20 of minder werknemers in dienst heeft. Meer dan de helft van de bedrijven (53,8%) heeft maximaal 50 werknemers in dienst, en slechts 7,5% van de bedrijven die gerespondeerd hebben heeft meer dan 500 werknemers in dienst. Een soortgelijke verdeling van bedrijven in 'grootte-lassen' zien we ook terug als we naar de door de bedrijven opgegeven jaaromzetten (exclusief b.t.w.) kijken; zie tabel 1.

Tabel 1: Laatste bekende jaaromzet (exclusief b.t.w.) van de responderende bedrijven

	Percentage
minder dan f 8 miljoen	36,4%
f 9 - f 34 miljoen	34,8%
f 35 - f 99 miljoen	13,2%
f 100 - f 499 miljoen	9,9%
meer dan f 500 miljoen	5,5%
	99,8 % ^a

^a Een bedrijf ($\approx 0,2\%$) kon moeilijk een jaaromzet geven, vandaar dat deze verdeling niet alle bedrijven omvat.

Als we vervolgens nagaan op welke geografische markt de bedrijven opereren, dan blijkt dat 28% regionaal opereert, 34% nationaal opereert en 38% zich op de internationale markt begeeft. Het is mogelijk om de responderende bedrijven aan de hand van andere criteria te beschrijven. Hiervoor verwijzen we naar Alkema et al. (1992).

3.2 De relatie tussen de bedrijven en de accountantskantoren

Om een beeld te krijgen van de relatie tussen de bedrijven en hun accountantskantoren zijn in de enquête enkele vragen gesteld die enige informatie over deze relatie kunnen geven.

Allereerst blijkt uit de antwoorden op deze vragen dat 75,3% (275) van de bedrijven wettelijk verplicht is zijn jaarrekening door een accountant te laten controleren. Door circa 85% (233) van de bedrijven die wettelijk verplicht zijn hun jaarrekening te laten controleren, wordt die jaarrekening ook gepubliceerd.

Van de bedrijven die niet verplicht zijn hun jaarrekening door een accountant te laten controleren, laat 86% (77) dit toch doen. In totaal doet 96,4% (352) van de reagerende bedrijven een beroep op hun accountant voor controlerende dienstverlening. Twee van de responderende bedrijven onderhouden in het geheel geen zakelijke relatie met een accountantskantoor. Elf van de responderende bedrijven doen alleen voor adviesdiensten een beroep op een accountantskantoor.

We zullen thans nader ingaan op de relaties tussen de respondenten en de accountantskantoren. Wat betreft de indeling van de door respondenten genoemde kantoren maken we gebruik van de indeling in kantoren zoals die onder meer in de NIVRA-gids (1990) aangetroffen kan worden. Deze indeling blijkt vrijwel overeen te komen met de door Steenks (1990) gegeven indeling van de 10 grootste accountantskantoren. In tabel 2 is de spreiding van de respondenten over de accountantskantoren weergegeven.

Tabel 2: Spreiding van de respondenten over de accountantskantoren

Accountantskantoor	Afkorting	Aantal
1 Moret Ernst & Young	MEY	58
2 Coopers & Lybrand Dijker Van Dien	CL	55
3 TRN-groep	TRN	42
4 KPMG Klynveld Kraayenhof & Co	KPMG	32
5 BDO CampsObers Groep	BDO	12
6 Price Waterhouse Nederland	PW	8
7 VB Accountants	VBA	7
8 Arthur Andersen & Co	AA	5
9 Walgemoed Groep	WG	4
10 Paardekooper & Hoffman	PH	3
11 Berk Groep	BG	3
12 Overige RA-kantoren	OVRA	71
13 AA-kantoren ²	AA	87
14 Onbekend		6
		393 ^a

^a Het totaal ligt hoger dan 365, omdat een aantal bedrijven met meer dan één kantoor een zakelijke relatie onderhoudt.

Als we in dit artikel over de grotere (RA-)kantoren spreken, worden daarmee de elf met naam genoemde kantoren uit tabel 2 bedoeld. Binnen deze groep kan nog de volgende onderverdeling worden gemaakt:

- de grote drie MEY, CL en KPMG;
- de overige acht.

Het is informatief om te zien of we de bedrijven die voor een bepaald accountantskantoor kiezen nader kunnen beschrijven. Uit deze analyses blijkt voor de diverse groepen bedrijven, die voor een bepaald accountantskantoor kiezen, het volgende te gelden:

– AA-kantoren:

Bedrijven die een AA als accountant hebben worden gekenmerkt door het feit dat ze een 'lagere omzet' behalen met 'minder' werknemers. Ze richten zich met hun activiteiten meer op de regionale markt.

– De kleinere RA-kantoren:

Voor de bedrijven die gebruik maken van de diensten van een kleiner RA-kantoor geldt ook dat ze in het algemeen minder werknemers in dienst hebben.

Relatief veel van deze bedrijven zijn in de bouwnijverheid werkzaam.

– De grotere RA-kantoren exclusief de grote drie:
Over de groep bedrijven die één van deze grotere kantoren als accountant hebben, valt slechts te melden dat ze een wat hogere jaaromzet behalen.

– De grote drie:

Evenals voor de cliënten van de grotere RA-kantoren (exclusief de grote drie) blijkt voor de cliënten van CL te gelden dat de gemiddelde jaaromzet hoger ligt dan de gemiddelde jaaromzet van alle respondenten. Deze omzet wordt echter niet met een meer dan gemiddeld aantal werknemers behaald. De bedrijven die zich met hun wensen tot KPMG wenden, behalen jaarlijks gemiddeld een hogere omzet. Ook hier geldt dat we op grond van de resultaten van de enquête niet kunnen concluderen dat dit met meer werknemers gebeurt. Net als bij CL zien we bij MEY dat de gemiddelde omzet van de cliënten hoger ligt dan het gemiddelde van alle respondenten uit de steekproef. Het gaat hier veelal ook om cliënten die wettelijk verplicht zijn hun jaarrekening door een accountant te laten controleren. In tegenstelling tot de cliënten van CL geldt voor de cliënten van MEY dat het gemiddelde aantal werknemers dat bij hen in dienst is boven het gemiddelde ligt. Het is nog interessant om te vermelden dat vier van de tien in de verzekeringsbranche werkzame bedrijven die gerespondeerd hebben MEY als accountant hebben.

Vorenstaande constatering omtrent de jaaromzet van de cliënten van de diverse accountantskantoren corresponderen met de resultaten die vermeld staan in Leeftang, Boxem, Van Dijk (1992). Op basis van secundaire gegevens, die verkregen zijn door de jaarverslagen van de 100 grootste Nederlandse ondernemingen te bestuderen, kan onder meer geconcludeerd worden dat van de 100 grootste ondernemingen in Nederland in 1989, 32 hun jaarrekening laten controleren door KPMG, 26 door MEY en 24 door CL.

Wanneer we ten slotte de grote accountantskantoren vergelijken met de kleinere kantoren, zien we dat de cliënten van grote accountantskantoren vaak verplicht zijn hun jaarrekening te laten controleren.

Het gaat daarbij veelal om bedrijven die een omzet behalen die boven het gemiddelde ligt. Die hogere omzet wordt vaak met meer werknemers behaald. De cliënten van de grote accountantskantoren richten zich meer op de internationale markt, terwijl de cliënten van de kleinere accountantskantoren vooral op regionale markten opereren. Daarnaast geldt voor de in de bouwnijverheid werkzame bedrijven dat deze veelal gebruik maken van de diensten van de kleinere accountantskantoren.

Een ander punt in de relatie tussen cliënten en accountantskantoren is de duur van de relatie. Kenmerkend van zo'n relatie is in het algemeen de grote duurzaamheid ervan. Steenks (1990) stelt dat per jaar $\pm 5\%$ van de bedrijven in overweging neemt van accountantskantoor te wisselen, terwijl het NIPO (1988) in zijn rapport zegt dat 4% van de respondenten concrete plannen voor een overstap heeft. Ook Langendijk (1990) komt tot soortgelijke uitspraken. Hij vermeldt verder dat in de periode 1971-1986 slechts 16% van de aan de beurs genoteerde bedrijven van accountant is gewisseld.

Uit ons onderzoek blijkt dat de gemiddelde duur van de relatie tussen accountantskantoren en bedrijven 15,8 jaar bedraagt (standaarddeviatie = 13,8 jaar). Hierbij is tijdens de verwerking van de enquêtes gebleken dat het bij met name de wat langer durende relaties voor de respondent moeilijk is de exacte lengte ervan aan te geven. Antwoorden als minstens 20 jaar komen dan ook meer dan eens voor. Hierdoor is de kans aanwezig dat bij de analyses een lager gemiddelde berekend wordt dan in werkelijkheid het geval is. Daarnaast treedt nog een ander probleem op. Bedrijven die pas een klein aantal jaren bestaan, bijvoorbeeld 3 jaar, kunnen maximaal 3 jaar bij dezelfde accountant zijn. Deze bedrijven hoeven echter nog nooit van accountant te hebben gewisseld. De gemiddelde lengte van de zakelijke relatie met het accountantskantoor komt door deze antwoorden lager te liggen dan in werkelijkheid het geval zal zijn. Men moet dus rekening houden met voorstaande zaken, wanneer men de gemiddelde duur van de relatie als indicatie neemt voor de duurzaamheid ervan. Wanneer we gegeven deze kanttekeningen nogmaals naar de situatie voor de accountantskantoren afzonderlijk kijken, zien we

dat de cliënten van MEY gemiddeld een langere relatie met dit kantoor hebben dan de cliënten van andere kantoren met hun accountant.

Een andere, meer eenduidige indicatie voor het bestaan van een langdurige relatie kan verkregen worden door de vraag te beantwoorden, of men ooit gewisseld heeft van accountantskantoor. Er zijn diverse redenen voor het wisselen van accountant. In tabel 3 is een opsomming gegeven van de belangrijkste redenen die door de cliënten die in ons onderzoek van accountant gewisseld zijn (33,3%), worden genoemd.

Tabel 3: Belangrijkste redenen voor het wisselen van accountantskantoor

Reden wisseling	Aantal
Ontevredenheid: -algemeen	10
- over kwaliteit	7
- over wisselwerking met accountant	8
Overname bedrijf	14
Kleinschaligheid accountant	10
Groepsbeleid concern	9
Van AA naar RA	7
Fusie van het bedrijf	6
Opheffing accountantskantoor	5
Te hoge kosten	5

We zien dat in 29 gevallen een reden (overname bedrijf, groepsbeleid concern en fusie van het bedrijf) is opgegeven waarop het accountantskantoor zelf geen invloed heeft.

3.3 De afgenomen diensten

De tijd dat accountants alleen de jaarrekening van bedrijven controleerden en goedkeurden, ligt ver achter ons. Tegenwoordig bieden vrijwel alle accountantskantoren ook in meer of in mindere mate adviesdiensten aan. Deze adviesdiensten kunnen variëren van belastingadviezen en het oplossen van belastingvraagstukken tot de werving en selectie van personeel, adviseurs, commissarissen en directieleden. Uit de enquête is gebleken dat van deze adviesdiensten door een groot aantal bedrijven gebruik wordt gemaakt. Uit onze enquête bleek

dat 29% van de bedrijven uitsluitend controlerende diensten afnemen, 6% van de bedrijven uitsluitend adviserende diensten afnemen, maar dat 65% van de bedrijven in de afname van zowel controlerende als adviserende diensten geïnteresseerd zijn.

Om het belang van de diverse diensten voor de bedrijven te bepalen is in de enquête de vraag gesteld om uit een lijst van 24 verschillende diensten de voor het bedrijf belangrijkste diensten aan te geven. De percentages respondenten die in dit verband een bepaalde dienst hebben aangekruist, staan in tabel 4. Teneinde een indruk te krijgen van het belang dat gehecht wordt aan een aantal aangeboden diensten als personeelswerving, notariaat en commerciële diensten hebben we ook de diensten opgenomen in de tabel met een (zeer) lage 'score'.

We zullen thans nader ingaan op het beantwoorden van de vraag welke diensten door welk type afnemer (van welk type accountant) worden geprefereerd. Teneinde deze vraag zinvol te kunnen beantwoorden, zonder in allerlei details verzeild te raken, zullen we de in tabel 4 genoemde diensten enigszins clusteren.

Tabel 4: Belangrijkste afgenomen diensten van accountants

Diensten	Percentage
Verzorgen van belastingaangiften	72%
Behandeling van belastingvraagstukken	67%
Controlerende diensten	64%
Administratieve organisatie	37%
Beoordeling van de financiële prognoses	25%
Administratieve dienstverlening	24%
Fusie en overname	18%
Pensioenen	18%
Subsidie	16%
Beoordeling van geautomatiseerde systemen	15%
Beoordeling van de automatiseringsorganisatie	10%
Financiering	10%
Interne bedrijfsorganisatie	9%
Sociale wetgeving	9%
Begeleiding automatisering	8%
Juridische diensten	8%
Kostenbesparing in bedrijf	4%
Actuariële diensten	4%

Verzorgen van belastingaangiften en behandeling van belastingvraagstukken

Voor deze beide diensten geldt dat ze vaker als belangrijk worden ervaren door de bedrijven met een wat lagere jaaromzet. Tevens geldt dat deze bedrijven in het algemeen minder werknemers in dienst hebben. Bedrijven die gebruik maken van de diensten van een AA- of een klein RA-kantoor vinden het verzorgen van belastingaangiften vaker een belangrijkere adviesdienst dan de cliënten van de elf grote RA-kantoren. Hetzelfde geldt ook, maar in mindere mate voor de adviesdienst 'behandeling van belastingvraagstukken' (dit laatste geldt vooral voor de cliënten van KPMG).

Controlerende diensten

De bedrijven in de steekproef met een lagere jaaromzet vinden de controlerende diensten vaak minder belangrijk. Dit is niet verrassend, gegeven het feit dat bedrijven met een lagere omzet vaker een AA als accountant hebben. Cliënten van KPMG en van MEY geven juist aan dat ze deze dienst wel belangrijk vinden. In het algemeen kunnen we zeggen dat het vooral de cliënten van de elf grote accountantskantoren zijn die controlerende diensten belangrijk voor het bedrijf vinden.

Beoordeling van de financiële prognoses en financiering

In het algemeen blijkt te gelden dat de cliënten van de elf grote accountantskantoren deze diensten minder vaak belangrijk voor hun bedrijf vinden. De bedrijven die deze diensten juist wel belangrijk vinden, behalen over het algemeen een wat lagere jaaromzet. Voor de bedrijven, die 'beoordeling van de financiële prognoses' als een belangrijke adviesdienst voor het bedrijf zien, geldt dat ze verhoudingsgewijs vaak naar een AA- of een kleiner RA-kantoor gaan en zeer weinig naar CL en MEY.

Administratieve dienstverlening

De cliënten van de kleinere RA-kantoren vinden de 'administratieve dienstverlening' vaker belangrijk voor hun bedrijf dan de bedrijven die geen cliënt van een kleiner RA-kantoor zijn. Met name de cliënten van KPMG en van MEY vinden deze dienst minder belangrijk. Het zijn vooral de cliënten van de kleinere accountantskantoren die vaak gebruik maken van de

administratieve dienstverlening. Dit zijn dan ook de bedrijven die vaak een lagere jaaromzet behalen.

Beoordeling van geautomatiseerde systemen en beoordeling van de automatiseringsorganisatie

Deze dienstverlening wordt vooral door de cliënten van MEY als belangrijk ervaren. Over de bedrijven die gebruik maken van de dienst 'beoordeling van geautomatiseerde systemen' kunnen we verder nog zeggen dat ze veelal cliënt zijn van de elf grote accountantskantoren. Deze bedrijven behalen vaak ook een hogere jaaromzet, waarvoor ze meer werknemers in dienst hebben.

Sociale wetgeving

Zoals voor veel van de reeds behandelde diensten geldt, wordt ook deze dienst voornamelijk door de cliënten van de kleinere accountantskantoren als belangrijk gezien, en dan nog met name door de cliënten van de AA-kantoren. Kenmerkend voor deze bedrijven is de lagere jaaromzet.

Fusie en overname

Het is opmerkelijk dat de bedrijven die van deze dienst gebruik maken vaker cliënt van de TRN-groep zijn.

De overige door de meeste accountantskantoren aangeboden diensten zijn in deze behandeling weggelaten, omdat er geen relevante informatie aan de gegevens te ontleen is.

3.4 De accountant en zijn contacten bij cliënten

Bij de waardering en de selectie van accountants door bedrijven spelen diverse functionarissen een belangrijke rol (Leeflang, 1988; Leeflang, Reuyl, 1989). Eén van die functionarissen is de persoon die het meest intensief contact heeft met de accountant. In ons onderzoek zijn we nagegaan welke functie degenen die het meest intensief contact hebben met de accountant in de organisatie bekleden. Het resultaat is weergegeven in tabel 5.

Tabel 5: Functie van de persoon (personen) die het meest intensief in contact staat (staan) met het accountantskantoor

Contactpersoon	Percentage
Boekhouder	27,6%
Algemeen directeur	23,8%
Controller	23,2%
Financieel directeur	21,5%
Interne accountant	3,0%
Economisch directeur	0,3%
Raad van Commissarissen	0,3%
Raad van Bestuur	0,3%

De gemiddelde jaaromzet van de bedrijven waar de algemeen directeur het meest intensief contact onderhoudt met de accountant ligt over het algemeen lager dan die van de bedrijven waarbij het om de financieel directeur of de controller gaat. Deze laatste bedrijven richten zich vaker op de internationale markt. De bedrijven, waarvan de algemeen directeur de contactpersoon tussen bedrijf en accountant is, maken vaak gebruik van de diensten van een AA-kantoor.

Omdat niet alleen de contactpersoon bepaalt welke accountant geselecteerd wordt, is in de enquête ook de vraag gesteld wat de functie van de persoon binnen het bedrijf is, die de selectie uiteindelijk maakt. De verdeling van deze personen over de verschillende functies in het bedrijf ligt als volgt. In 58% heeft de algemeen directeur de belangrijkste stem in het selectieproces (de 'beslissers'). In 17% bepaalt de financieel directeur dit en in 9% bepalen de aandeelhouders dit. In onze steekproef wordt door 8% van de bedrijven aangegeven dat de Raad van Commissarissen dit beslist. Tot slot werd ook door 8% van de bedrijven de Raad van Bestuur genoemd als belangrijkste beslissers.

Als we kijken naar de bedrijven waar de algemeen directeur uiteindelijk de keuze maakt, zien we dat deze bedrijven zich meer op de regionale markt richten, waarop ze met 'minder mensen' een 'lagere omzet' behalen. Ook met betrekking tot een aantal overige genoemde uiteindelijke beslissers is naar soortgelijke verbanden gekeken. Dit levert het in tabel 6 weergegeven beeld op.

Tabel 6: Functie van de beslisser gerelateerd aan de aard van het bedrijf^a

Functie	Markt	Gemiddeld aantal werknemers	Gemiddelde jaaronzet
Algemeen directeur	regionaal	lager	lager
Financieel directeur			hoger
Aandeelhouders			hoger
Raad van Commissarissen		hoger	hoger
Raad van Bestuur			hoger

^a Wanneer op een plaats in een tabel niets is ingevuld, betekent dat dat er geen sprake is van een (statistisch significant) verband tussen de functie die de beslisser binnen het bedrijf bekleedt en de aard van het bedrijf.

3.5 Criteria bij de keuze van een accountantskantoor

Elk bedrijf hanteert bij de keuze van een accountantskantoor een aantal criteria waaraan het kantoor in ieder geval zal moeten voldoen. Bij deze criteria kan men zowel denken aan algemene zaken zoals snelheid, kwaliteit en kosten, als aan diensten die het accountantskantoor in ieder geval moet aanbieden. In tabel 7 is een overzicht gegeven van de belangrijkste beoordelingscriteria, zoals die zijn aangegeven door de 275 respondenten die deze vraag hebben beantwoord.

Tabel 7: Belangrijkste beoordelingscriteria

Beoordelingscriterium	Aantal
Deskundigheid	102
Kosten	89
Diversiteit (breedte van het assortiment)	68
Persoonlijke binding	62
Betrouwbaarheid	52
Kwaliteit	50
Snelheid	44
Internationaal kantoor	40
Naambekendheid kantoor	39
Kennis van de branche	29
Bereikbaarheid	29
Wijze van rapporteren	26

Opgemerkt dient te worden dat de in tabel 7 genoemde criteria door verschillende respondenten verschillend geïnterpreteerd kunnen worden (NIPO, 1988). Het gaat daarbij met name om de criteria 'deskundigheid', 'betrouwbaarheid' en 'kwaliteit'. Tijdens vraaggesprekken met zowel cliënten als ac-

countants werd dit beeld bevestigd. Zo varieert de betekenis die door cliënten aan het begrip 'kwaliteit' wordt toegekend van 'het niveau van rapportage' tot 'het ongevraagd geven van adviezen van uiteenlopende aard'. Daarnaast wordt vaak aangegeven dat de begrippen 'kwaliteit' en 'deskundigheid' onderling sterk verbonden zijn. Ook worden andere criteria uit tabel 7 genoemd bij de omschrijving van het begrip 'kwaliteit'.

Er vallen verder weinig bijzonderheden te vermelden over de bedrijven die veel belang hechten aan bepaalde beoordelingscriteria. Slechts één zaak valt in het oog. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat wanneer de algemeen directeur of de financieel directeur de belangrijkste contactpersoon binnen het bedrijf is, deze personen meer belang hechten aan een goede persoonlijke binding met de accountant.

Een soortgelijk overzicht kunnen we ook maken van de door 237 respondenten aangegeven diensten, die de accountantskantoren moeten kunnen aanbieden. Dit overzicht van de belangrijkste diensten is als volgt.

Tabel 8: Altijd aan te bieden diensten

Diensten	Aantal respondenten
Controlerende diensten	167
Verzorgen van belastingaangiften	105
Oplossen van belastingvraagstukken	93
Administratieve organisatie	45
Administratieve dienstverlening	31

Wanneer men tabel 8 met tabel 4 vergelijkt, dan blijkt dat de in tabel 8 vermelde diensten tot de zes belangrijkste, door bedrijven afgenomen diensten behoren. Wanneer verbanden worden onderzocht tussen de in tabel 7 genoemde beoordelingscriteria en de in tabel 8 genoemde diensten, valt op dat bedrijven voor wie primair het kunnen leveren van controlerende diensten voorop staat, veel belang hechten aan de naambekendheid van het kantoor dat deze diensten levert.

Iets anders dat uit de tabellen 7 en 8 kan worden geconcludeerd is, dat bedrijven over het algemeen een redelijk beeld voor ogen hebben waaraan accountantskantoren moeten voldoen. Ze geven immers in deze tabellen een aantal voor hen belangrijke criteria voor de beoordeling van accountantskantoren aan. Wanneer hen echter direct gevraagd wordt in hoeverre men in staat is accountantskantoren onderling (op basis van deze criteria) te *vergelijken*, blijkt uit de gegeven antwoorden duidelijk dat het merendeel van de bedrijven hier problemen mee heeft (zie ook tabel 9).

Tabel 9: Hoe goed zegt een (potentiële) cliënt in staat te zijn om accountantskantoren te vergelijken

Vergelijking	Percentage
zeer goed	2,2%
goed	28,2%
weet niet/neutraal	53,4%
slecht	11,8%
zeer slecht	4,4%

Wanneer we hierbij het door Leeflang en Reuyl (1989) beschreven aankoopproces voor diensten als uitgangspunt in onze beschouwing betrekken, kunnen we het volgende concluderen. Cliënten van accountantskantoren hebben duidelijke criteria waarop ze accountantskantoren moeten beoordelen. Hoe de bestaande accountantskantoren op deze criteria beoordeeld moeten worden, is echter voor deze cliënten in het algemeen tamelijk moeilijk. Dit betekent dat niet alleen aanbieders maar ook *vragers* moeite hebben om de positionering en profilering van accountantskantoren te herkennen. Dit betekent ook dat de door veel accountantskantoren vermeende positionering niet vertaald kan worden in

consumentenpreferenties omdat de mogelijkheden om aanbieders te evalueren bij afnemers ontbreken. Het moge duidelijk zijn dat hier een taak ligt op het terrein van de externe (en interne) marketing van accountantskantoren.

3.6 De segmentatie van de markt: een multivariate analyse

In paragraaf 3.1 zijn de algemene kenmerken van de onderzochte bedrijven beschreven. In de daarop volgende paragrafen zijn we ingegaan op de verschillende diensten die door de bedrijven worden afgenomen, de aard van de relatie en de criteria die bij de keuze van het accountantskantoor een rol spelen. Wij hebben daarbij met name de verdeling van de in die paragrafen genoemde aspecten bestudeerd. In enkele gevallen is de samenhang tussen twee aspecten gepresenteerd.

In deze paragraaf besteden wij aandacht aan de mate waarin al deze aspecten met elkaar samenhangen. Het gaat hierbij om vragen als:

'Is er een samenhang tussen de verschillende kenmerken van het bedrijf en het type dienst dat men afneemt?'

en

'Worden door bepaalde bedrijven, bepaalde diensten meer dan wel minder belangrijk gevonden en is dit wellicht gerelateerd aan de relatie die het bedrijf heeft met het accountantskantoor?'

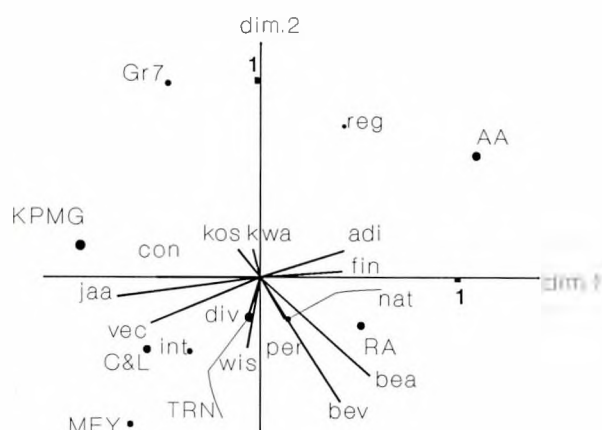
De relaties tussen de verschillende aspecten (i.e. kenmerken van het bedrijf, type dienst dat men afneemt, enzovoort) worden onderzocht met behulp van een principale componentenanalyse. We hebben hiervoor de SPSS/PC+ procedure *PRINCALS* gebruikt (zie onder andere Gifi, 1990). *PRINCALS* voert een principale componentenanalyse uit op categorische gegevens. *PRINCALS* biedt de mogelijkheid om tegelijkertijd nominale, ordinale en numerieke variabelen in een analyse mee te nemen.

We presenteren hier slechts de uiteindelijke analyse. De analyse is uitgevoerd op de in tabel 10 genoemde variabelen. De resultaten staan visueel weergegeven in figuur 1. In tabel 10 staan tevens de bij elke variabele behorende componentlading. Voor

een verantwoording van de keuze van de variabelen en een toelichting op de techniek verwijzen we naar Alkema et al (1992).

PRINCALS-oplossing

Figuur 1: Resultaten van de PRINCALS-analyse: de visuele weergave van de componentladingen op de dimensies



De resultaten van de PRINCALS-analyse zoals afgebeeld in figuur 1 laten zien welke variabelen een sterke samenhang vertonen. Ordinale en numerieke variabelen worden gerepresenteerd door vectoren. Nominale variabelen, zoals bijvoorbeeld het soort accountantskantoor, worden afgebeeld als punten. Hoe scherper de hoek is tussen twee vectoren hoe sterker de samenhang is tussen de variabelen die door deze vectoren gerepresenteerd worden. De onderzochte bedrijven liggen als punten in de twee-dimensionale ruimte. Deze punten staan niet afgebeeld in figuur 1. De vectoren wijzen echter in de richting van die bedrijven die op de betreffende variabele de hoogste score hebben. Voor verdere details verwijzen we naar Alkema et al (1992). Uit de interpretatie van figuur 1 blijkt het volgende.

Bij de samenhang tussen de verschillende diensten valt onder meer op dat, zoals verwacht, de diensten 'verzorgen van belastingaangiften' en 'verzorgen van belastingvraagstukken' een sterke samenhang vertonen. Ook de diensten 'beoordeling van financiële prognoses' en de 'administratieve dienstverlening' zijn sterk aan elkaar gerelateerd.

Tabel 10: Betekenis van de afkortingen in figuur 1 en de componentenladingen van de variabelen

Afkorting	Omschrijving	Dimensie 1	Dimensie 2
adi	administratieve dienstverlening	0,45	0,14
bea	verzorgen van belastingaangiften	0,59	-0,52
bev	behandelen van belastingvraagstukken	0,43	-0,66
con	controlerende diensten	0,56	0,00
div	diversiteit dienstenpakket	-0,07	-0,22
fin	beoordeling financiële prognoses	0,44	0,03
jaa	jaaronzet exclusief BTW	-0,77	-0,10
kos	kosten	-0,12	0,13
kwa	kwaliteit	-0,04	0,13
per	persoonlijke binding	0,13	-0,22
vec	verplichte controle jaarrekening	-0,59	-0,24
wis	wel eens gewisseld van accountant	-0,07	-0,34
reg	regionaal georiënteerde bedrijven	0,36	0,80
nat	nationaal georiënteerde bedrijven	0,15	-0,22
int	internationaal georiënteerde bedrijven	-0,38	-0,39
MEY	zie tabel 2	-0,70	-0,78
CL	idem	-0,61	-0,38
KPMG	idem	-0,97	0,16
TRN	idem	-0,06	-0,21
GR7	de overige 7 grote kantoren (5 t/m 11) in tabel 2	-0,50	1,03
RA	zie tabel 2	0,53	-0,27
AA	idem	1,16	0,66

Met betrekking tot de diverse criteria die genoemd zijn, valt als eerste op dat het criterium 'persoonlijke binding' redelijk samenhangt met het belang dat men hecht aan een divers dienstenpakket. Tevens merken we op dat beide criteria het meest belangrijk worden gevonden door bedrijven die zeggen wel eens gewisseld te hebben van accountantskantoor. Ter verklaring van een dergelijk resultaat zouden we een drietal hypothesen kunnen formuleren:

Hypothese 1:

Bedrijven die belang hechten aan een goede persoonlijke binding zullen indien de huidige persoonlijke relatie niet naar tevredenheid is, eerder geneigd zijn van accountantskantoor te wisselen.

Hypothese 2:

Bedrijven die belang hechten aan een goede persoonlijke binding zullen van accountantskantoor wisselen op het moment dat hun accountant (de contactpersoon binnen het bedrijf) dit ook doet.

Hypothese 3:

Op het moment dat een bedrijf het dienstenpakket van het huidige kantoor te beperkt vindt, zal overwogen worden naar een ander kantoor te gaan.

Met betrekking tot de overige criteria, te weten 'kosten' en 'kwaliteit' kunnen we concluderen dat de onderzochte bedrijven hierop niet veel van mening verschillen. Tot slot kunnen we de ligging van de verschillende accountantskantoren koppelen aan de verschillende criteria. Door middel van loodrechte projectie van de verschillende kantoren op de (verlengde) vectoren kunnen we iets zeggen over het belang dat cliënten van deze kantoren hechten aan deze criteria. Hierbij constateren we dat bedrijven die cliënt zijn bij MEY, diversiteit van het dienstenpakket het belangrijkste vinden. Daarna geldt dit voor de cliënten van CL, en daarna voor cliënten van KPMG, TRN, GR 7 (de overige zeven, grote in tabel 2 genoemde kantoren), de RA's en de AA's. Voor de RA-kantoren en MEY geldt dat cliënten van deze accountantskantoren het criterium 'persoonlijke binding' veel belangrijker vinden dan de overige kantoren. De cliënten van KPMG lijken weinig of geen belang te hechten aan 'persoonlijke binding'.

Ook blijkt uit de oplossing dat KPMG veruit de

grootste cliënten heeft. We kunnen deze samenhangen als volgt verklaren. Grote bedrijven beschikken over een eigen interne accountantsafdeling, zodat ze alleen voor de eindcontrole van de jaarrekening op een externe accountant zijn aangewezen. Uit het onderzoek blijkt ook dat deze bedrijven nauwelijks andere diensten afnemen. De te verrichten taak voor de externe accountant wordt zo tot een minimum beperkt, waardoor het contact met de externe accountant minder intensief zal zijn en er dus minder belang aan het criterium 'persoonlijke binding' wordt gehecht.

4 Criteria bij de keuze van een accountantskantoor

Om als accountantskantoor zo goed mogelijk in te spelen op de behoefte in de markt, zal men willen weten welke criteria bij de keuze van een accountantskantoor een rol spelen. In de hiervoor besproken resultaten van de enquête is een aantal belangrijke criteria naar voren gekomen.

In dit deel van de studie gaan we na hoe de diverse criteria tegen elkaar *afgewogen* worden. Dit veronderstelt een compensatorisch beslissingsmodel³. Dit betekent dat een kantoor zwakke prestaties op een criterium kan compenseren door sterke prestaties op andere criteria. Zo kan bijvoorbeeld een duur kantoor toch aantrekkelijk zijn, wanneer de geleverde kwaliteit van hoog niveau is en het kantoor te allen tijde bereikbaar is.

De mate waarin de afnemer in staat is om verschillende criteria tegen elkaar af te wegen, hangt af van de mate waarin de afnemer in staat is om de accountantskantoren te beoordelen op deze criteria. Over de mate waarin de afnemers hiertoe in staat zijn, hebben we echter geen gegevens. Uit de voorgaande paragraaf is wel naar voren gekomen welke type bedrijven welke type criteria (kenmerken) belangrijk vinden. We zijn in staat om het afwegingsproces van potentiële afnemers te onderzoeken indien we aannemen dat:

- 1 bedrijven deze (belangrijke) criteria zullen gebruiken bij de keuze van een accountantskantoor;

- 2 bedrijven in staat zijn om accountantskantoren te beoordelen op deze (belangrijke) criteria.

Uitgaande van deze aannames en een beperkt aantal keuze-criteria zal in deze paragraaf ingegaan worden op de kwantificering van de afweging van een beperkte verzameling van belangrijke criteria. De meest geschikte methode hiervoor is, althans op dit moment, conjuncte analyse (zie voor een recent overzicht Vriens, Wittink, 1990). Conjuncte analyse is een methode om preferenties, keuzes of koopintenties te modelleren en op deze wijze het afwegingsproces van consumenten te identificeren en te kwantificeren. Het uitgangspunt voor een dergelijke analyse zijn de evaluaties van een steekproef van afnemers, met betrekking tot een verzameling van hypothetische accountantskantoren. De resultaten van een conjuncte analyse kunnen worden gebruikt om informatie te verstrekken over de (relatieve) belangrijkheid van de verschillende keuze-criteria met betrekking tot de beoordeling van accountantskantoren.

De hiervoor genoemde evaluaties van hypothetische accountantskantoren kunnen worden verzameld en geanalyseerd met behulp van het softwarepakket 'ACA' (Adaptive Conjoint Analysis; zie voor een bespreking van dit programma Vriens, Wilms, 1991). Daartoe hebben we bij 17 bedrijven persoonlijke computergestuurde interviews afgenomen. Het mag duidelijk zijn dat dit beperkte aantal interviews de *generaliseerbaarheid naar de populatie* toe belemmert.

We hebben in ons onderzoek gebruik gemaakt van twee experimentele opzetten waarbij de invloed van een aantal criteria op de voorkeur voor een accountantskantoor is onderzocht. De twee verzamelingen criteria staan in tabel 11 vermeld.

Tabel 11: Gebruikte attributen

Opzet 1	Opzet 2
Kosten	Snelheid
Kwaliteit	Internationaal karakter
Deskundigheid	Naambekendheid
Diversiteit/dienstenpakket	Kennis van de branche
Persoonlijke binding	Bereikbaarheid

Deze attributen zijn gedeeltelijk ontleend aan een vooronderzoek en aan de eerder behandelde enquête onder bedrijven die accountantsdiensten afnemen. In het vooronderzoek zijn drie ongestructureerde gesprekken gevoerd; een gesprek met een controller en twee gesprekken met accountants. De attributen uit de eerste opzet zijn als de vijf belangrijkste uit de enquête gekomen (het attribuut betrouwbaarheid buiten beschouwing latende, daar betrouwbaarheid een vereiste is voor een accountant). De vijf attributen uit de tweede opzet kwamen als daaropvolgende verzameling van belangrijke criteria uit het onderzoek. Het interview met de 17 respondenten bestond uit een tweetal fasen. In de eerste fase werden hypothetische accountantskantoren geconstrueerd met behulp van attributen uit de eerste opzet. De tweede fase is identiek aan de eerste fase; echter, nu werden attributen uit de tweede opzet gebruikt.

In de 'ACA'-analyse worden respondenten allereerst individueel geanalyseerd en worden per respondent de relatieve belangrijkheden van de attributen bepaald. Vervolgens worden deze relatieve belangrijkheden gemiddeld. Individuele verschillen zijn niet meer terug te vinden bij dergelijke resultaten. Om individuele verschillen enigszins terug te vinden hebben we vervolgens segmenten geconstrueerd uitgaande van de individuele relatieve belangrijkheden.

Een probleem bij het expliciet maken van de attributen is dat ze moeilijk eenduidig te definiëren zijn. Met name bij attributen als kwaliteit en deskundigheid levert dit problemen op. Langendijk (1990), bijvoorbeeld, noemt een aantal maatstaven voor de kwaliteit van een accountantskantoor, zoals de grootte van het kantoor, de reputatie van het kantoor en de prijs van de controle-werkzaamheden. De mogelijkheid is dus aanwezig dat verschillende respondenten kwaliteit telkens anders percipiëren. Hier is bij het afnemen van de enquête naar gevraagd. De resultaten zullen in het licht van het vorengenoemde geïnterpreteerd dienen te worden.

Het relatieve belang van de attributen in de eerste opzet is weergegeven in tabel 12.

Tabel 12: Relatief belang van de attributen uit de eerste opzet

Attribuut	Relatief belang
Persoonlijke binding	24%
Kosten	22%
Deskundigheid	20%
Kwaliteit	18%
Diversiteit/dienstenpakket	16%
	=====(+
Totaal	100%

Het attribuut 'persoonlijke binding' heeft relatief het grootste belang voor alle respondenten uit de steekproef en het attribuut 'dienstenpakket' is relatief het minst belangrijk.

Bij de tweede opzet verkrijgen we de relatieve belangen van de attributen zoals die in tabel 13 weergegeven zijn.

Tabel 13: Relatief belang van de attributen uit de tweede opzet

Attribuut	Relatief belang
Snelheid	29%
Bereikbaarheid	22%
Naambekendheid	18%
Internationaal karakter	17%
Branche-kennis	14%
	=====(+
Totaal	100%

Hieruit kan geconcludeerd worden dat met name 'snelheid' zeer belangrijk wordt gevonden en in mindere mate 'bereikbaarheid'. 'Branche-kennis' daarentegen wordt in vergelijking met de andere attributen het minst belangrijk geacht.

De uitkomsten in de tabellen 12 en 13 kunnen onderling niet met elkaar vergeleken worden. Alle attributen uit de eerste opzet worden namelijk als meer belangrijk ervaren dan de attributen uit de tweede opzet.

Indien we nu de totale steekproef opdelen in segmenten, houden we meer rekening met individuele verschillen. Zodoende kan een beter beeld ontstaan over de waarde die de respondenten hechten aan de diverse attributen. Een dergelijke segmentatie zouden we op mogen vatten als een *sensitivity* segmentatie omdat we op basis van gevoeligheid voor bepaalde attributen en/of attribuutcombinaties de segmenten bepalen (Verhallen, De Nooij, 1982). We merken op dat navolgende segmentatie in eerste instantie als illustratie gezien moet worden van de toepassingsmogelijkheden van conjuncte analyse. Er is uiteraard geen generalisatie mogelijk naar de populatie. Wel zal duidelijk zijn dat de markt voor accountantsdiensten niet homogeen is. Ook hopen we hiermee aan te tonen dat dit een waardevolle toevoeging kan zijn bij de gebruikelijke segmentatie naar bedrijfsgrootte (bijvoorbeeld het onderscheid grote bedrijven versus MKB).

Tabel 14: Segmentatie met respectievelijk twee en drie segmenten voor de eerste opzet

Attribuut	Segment				
	I	II	I	II	III
Persoonlijke binding	32%	15%	39%	14%	17%
Kosten	13%	31%	15%	33%	15%
Deskundigheid	20%	19%	15%	14%	32%
Kwaliteit	16%	20%	15%	21%	19%
Diversiteit/dienstenpakket	19%	15%	16%	18%	17%
	=====	=====	=====	=====	=====
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Aantal respondenten	9	8	6	6	5

Segment I : 'Persoonlijke binding'-segment

Segment II : 'Kosten'-segment

Segment III : 'Deskundigheid'-segment

Respondenten die een hoogste utiliteit hebben voor een bepaald attribuut, bijvoorbeeld 'persoonlijke binding', maken deel uit van het 'persoonlijke binding'-segment. Het is mogelijk om op deze wijze tal van segmenten te construeren. Wij zullen volstaan met het weergeven van de resultaten voor twee respectievelijk drie segmenten (zie tabel 14).

Indien van twee segmenten wordt uitgegaan, kan worden opgemerkt dat het segment 'persoonlijke binding' de attributen 'deskundigheid' en 'diversiteit/dienstenpakket' belangrijker vindt dan 'kosten'. Wanneer echter naar drie in plaats van naar twee segmenten gekeken wordt, valt dit verschil weg. Voor segment II kan opgemerkt worden dat 'kwaliteit' een voorname plaats inneemt en dat 'diversiteit/dienstenpakket' en 'persoonlijke binding' als relatief minder belangrijk worden beschouwd. Indien uitgegaan wordt van drie segmenten wordt dit beeld versterkt (het relatieve belang van het attribuut 'deskundigheid' daalt, omdat dat juist het attribuut is dat het nieuwe segment kenmerkt). Voor het derde segment kan nog opgemerkt worden dat 'de kosten' het laagste gewicht hebben.

In tabel 15 is de segmentatie met behulp van de attributen uit de tweede opzet weergegeven.

In segment I wordt relatief veel waarde gehecht aan

het attribuut 'internationaal karakter' en relatief weinig waarde aan branche-kennis. In segment II vindt men het internationaal karakter van een kantoor juist minder van belang, maar hecht men wel veel waarde aan de snelheid van geleverde diensten en rapportage. Indien over wordt gegaan op drie segmenten, dan blijft het globale beeld voor de segmenten I en II gelijk. In segment III, het 'naambekendheid'-segment, wordt relatief veel waarde gehecht aan het attribuut 'internationaal karakter'.

We willen de bespreking van dit onderwerp besluiten met de opmerking dat de hier weergegeven segmentatie het resultaat is van het uitvoeren van een experiment. De segmentatie is met name illustratief bedoeld en gezien het kleine aantal (en mogelijke instabiele) waarnemingen is generalisatie van de uitkomsten naar de gehele accountantsmarkt niet mogelijk.

5 Slot

In de drie artikelen over de markt voor accountantsdiensten hebben we getracht een beeld te geven van het aanbod en de vraag op de markt. Daarbij hebben we veel aandacht besteed aan de positionering en profilering van accountantskantoren. Tevens hebben we de criteria achterhaald die bij de keuze van een accountant een rol spelen en heb-

Tabel 15: Segmentatie met respectievelijk twee en drie segmenten voor de tweede opzet

Attribuut	Segment				
	I	II	I	II	III
Snelheid	32%	24%	39%	29%	17%
Bereikbaarheid	14%	35%	16%	36%	15%
Naambekendheid	18%	17%	12%	13%	29%
Internationaal karakter	23%	9%	21%	8%	22%
Branche-kennis	13%	15%	12%	14%	15%
	----	----	----	----	----
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Aantal respondenten	10	6	6	5	5

Segment I : 'Snelheid'-segment

Segment II : 'Bereikbaarheid'-segment

Segment III : 'Naambekendheid'-segment

ben we afnemers gevraagd om de diverse accountantskantoren te positioneren. De conclusie die we aan het einde van ons tweede artikel trokken, namelijk dat accountantskantoren geen goed inzicht hebben in de concurrentie en de concurrentiepositie die zij op de markt innemen wordt bevestigd door aan afnemers te vragen of en in hoeverre zij in staat zijn om accountantskantoren te vergelijken. Alhoewel cliënten van accountantskantoren duidelijke criteria voor ogen hebben waarop ze accountantskantoren moeten beoordelen is de beoordeling van de kantoren zelf tamelijk moeilijk.

We zouden op grond van het vorenstaande 'voorzichtig' kunnen concluderen dat een juist inzicht in de aanbod- en vraagzijde van de markt voor accountantsdiensten veelal ontbreekt. Daarnaast willen we benadrukken dat gegeven het tentatieve karakter van een aantal analyses een rechtstreeks gebruik van de uitkomsten van deze analyses ten behoeve van het marketingbeleid te ontraden is.

Zoals we in ons eerste artikel stelden (Leefflang, Boxem, Van Dijk 1992) vormt kennis van de vraag- en de aanbodzijde de basis waarop een strategisch beleid van accountantskantoren moet steunen. De auteurs hopen met deze reeks artikelen een eerste aanzet te hebben gegeven voor het ontwikkelen van deze kennis.

Literatuur

- Alkema, S., P.S.H. Leefflang, E. Rosbergen, M. Vriens en T.J.M. Wilms (1992), *De accountantsmarkt in Nederland*, Research Memorandum, nr. 465, Institute for Economic Research, Faculteit der Economische Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen.
- Gifi, A. (1990), *Nonlinear multivariate analysis*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Langendijk, H.P.A.J. (1990), 'Wisseling van accountantskantoor',

MAB, 64, 264-270.

- Leefflang, P.S.H. (1988), 'Industriële marketing en enige aspecten van de inkoop', in Leefflang, P.S.H. (red.): *Probleemvelden in Marketing*, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen, 13-55.
- Leefflang, P.S.H. m.m.v. P.A. Beukenkamp (1987), *Probleemgebied Marketing, een managementbenadering*, deel 1a, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen.
- Leefflang, P.S.H., S. Alkema, E. Rosbergen en M. Vriens (1992), De markt voor accountantdiensten in Nederland (deel 2). De aanbodzijde van de markt voor accountantsdiensten. MAB 66, 153-161.
- Leefflang, P.S.H., G. Boxem en J.P. van Dijk (1992), 'De markt voor accountantsdiensten in Nederland (deel 1). Enkele aspecten nader belicht aan de hand van secundaire gegevens', MAB, 66, 102-107.
- Leefflang, P.S.H. en J.C. Reuyl (1989), 'Van 'professie' naar professioneel marktgericht ondernemen'. MAB, 63, 535-542.
- NIPO (1988), *Accountantsonderzoek 1988*, Amsterdam, No. M-747.
- Nivra-gids (1990), Amsterdam.
- Standaard bedrijfsindeling (SBI) (1974), deel 2 systematische bedrijfsindeling. Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg.
- Steenks, O. (1990), 'De beste manier om de juiste accountant te kiezen', *Rendement*, november, 42-45.
- Verhallen, Th. M.M. en G.J. de Nooij (1982). Retail Attribute and Shopping Patronage, *Journal of Economic Psychology*, 2, 39-55.
- Vriens, M. en T.J.M. Wilms (1991), 'ACA: Adaptieve Conjuncte Analyse', *Kwantitatieve Methoden*, nr. 37, 139-156.
- Vriens, M. en D.R. Wittink (1990), 'Conjuncte analyse in het marktonderzoek', in: *Recente ontwikkelingen in het marktonderzoek. Jaarboek van de Nederlandse Vereniging voor Marktonderzoekers*, De Vrieseborch, Haarlem, 215-246.

Noten

- 1 Zie ook Leefflang, Boxem en van Dijk (1992).
- 2 Een AA-kantoor is een kantoor waar accountant-administratie consulenten werkzaam zijn.
- 3 Zie voor een nadere toelichting op dit begrip bijvoorbeeld Leefflang met medewerking van Beukenkamp (1987, p. 188 e.v.). Er zijn ook andere niet-compensatorische beslissingsmodellen denkbaar. Deze zijn echter ook redelijk te modelleren met behulp van compensatorische modellen (zie hiervoor Vriens, Wittink, 1990).