

Educatie

Frank Kwakman, hoogleraar management van professionele dienstverlening

'Stop de uren schrijverij'

FOTO: SIMONE VAN ES

De strategie van alsmaar grotere omzetten door steeds meer uren te draaien, is de dood in de pot voor professionele dienstverleners als accountantskantoren. Dat stelt Frank Kwakman, sinds oktober hoogleraar management van professionele dienstverleners. Om te overleven moeten dienstverleners leren het hart van hun klanten te veroveren, in plaats van hun portemonnee.

HENK VLAMING

"Mijn eerste onderzoek zal gaan over de manier waarop klanten diensten van dienstverleners als accountants, advocaten of adviseurs inkopen", zegt Frank Kwakman. "Dat is natuurlijk uiterst interessant, vooral in markten waarin de vraag maar mondjesmaat groeit, iedereen zo'n beetje hetzelfde doet en dus met steeds meer concurrentie en prijsdruk wordt geconfronteerd. Het lijkt wel of iedereen het grootste, het beste en het meeste verdienende kantoor wil zijn. Dat kan niet en het is overigens maar de vraag of klanten daar wijzer

van worden." Maar, zo betoogt de kersverse professor Kwakman, om dat te kunnen vaststellen moet je natuurlijk wel je klanten door en door kennen. En daar wringt volgens Kwakman de schoen.

'Vermarkten'

Als het aan Kwakman ligt gaat dat veranderen. Sinds 1 oktober 2005 is hij benoemd tot deeltijd hoogleraar management van professionele dienstverlening aan de Nyenrode Business Universiteit. Kwakman, die

'Dienstverleners moeten beter nadenken over de klanten die zij over drie tot vijf jaar willen hebben.'

onderwijskunde heeft gestudeerd en in 1993 promoveerde, is al jaren management consultant, tegenwoordig bij Holland Consulting Group. In die hoedanigheid heeft hij zich toegelegd op de van de zakelijke dienstverlening. Hij hoopt daarmee bij te dragen aan het ondernemerschap van dienstverlenende organisaties, *professional service firms* in vaktermen. Niet dat accountantskantoren, advocatenkantoren en consultantbureaus kennis te kort komen, zeker niet op hun vakgebied. Maar aan het leveren van toegevoegde waarde

met die kennis is nog veel te verbeteren. Luisteren naar klanten, partnerships in de markt, nieuwe diensten, slimmer gebruik van technologie, klantgestuurde teams, het is bij veel professionele dienstverleners nog onderontwikkeld.

Positioneren

De focus op omzet en groei vertroebelt een zuivere blik op de vraag van de klant, meent Kwakman. "Directeuren en managers van dienstverlenende organisaties moeten meer met de markt bezig zijn en minder met hun eigen kantoren en diensten. Ze moeten leren zich te positioneren en hoe een kantoor in te richten op de vraag van de klant. En dat

'Veel kantoren houden C-klanten aan om de kleine uurtjes te vullen. Die tijd zou je kunnen aanwenden voor acquisitie en relatiemanagement.'

betekent dat je keuzes moet maken: welke klanten, welke vraagstukken, welke diensten?" Dat geldt zeker ook voor accountants, meent hij. "Elke dienstverlener is jaloers op accountants, want die hebben een vaste stroom werk aan controle, administratie en jaarrekening. Om je vingers bij af te likken. Toch hebben ze het heel moeilijk, want ze worstelen met ingewikkelde regelgeving en ze moeten delen van hun werk afstoten, zoals advies en het fiscale stuk. De vraag is wat je dan gaat doen voor welke klanten, terwijl daar aan de onderkant van de markt de administratiekantoren en eenpitters opkomen die voor lagere tarieven werk overnemen."

Kieskeurig

De professionele dienstverleners, zo is de boodschap van de hoogleraar, moeten leren van buiten naar binnen te kijken. De vraag van de klant moet de norm worden voor de bedrijfsvoering, en niet de eigen kwaliteit. Dat is gemeengoed in het bedrijfsleven. Maar bij accountantskantoren en andere dienstverleners is het vloeken in de kerk. Kantoren hebben nog vaak maximale verkoop van de eigen knowhow als strategie. Acquisitie, marketing en relatiemanagement zijn niet declarabel en dragen

derhalve te weinig bij aan de omzet. Een foute manier van denken, oordeelt Kwakman. Klanten laten zich niet uitmelken en zijn kieskeurig in wat ze inkopen. Maar hoe kom je aan de weet waar hun hart sneller van gaat kloppen? Kwakman: "Stel dat klanten zeggen dat ze meer administratie zelf willen gaan doen, wat doe je dan als accountantskantoor? Dienstverleners moeten beter nadenken over de klanten die zij over drie tot vijf jaar willen hebben, en niet alleen denken aan de verkoop van uren."

Praktische adviezen

Kwakman mag dan vaak tegen dovemansoren praten, hij is niet de enige die deze boodschap



verklondigt. Al jarenlang publiceren wetenschappers en adviseurs over de zwaktes in professional service firms, zoals Meindert Flikkema en Paul Jansen van de Vrije Universiteit en de Amerikanen Paul Dunn en Ron Baker in hun boek *The firm of the future*. Recent deed adviseur Marcel Wanrooy van GTPP onderzoek naar bestuursmodellen van accountants- en advocatenkantoren (zie

Marketingwetten

Samen met Jos Burgers publiceerde Frank Kwakman in oktober 2005 het boek 'Zeven marketingwetten voor professionals'. Een handleiding om accountants en andere dienstverleners te leren hoe ze in zeven stappen kwalitatief kunnen groeien:

1. Vraag je af hoe onderscheidend je bent
2. Claim je eigen plek in het weiland
3. Bepaal de juiste acquisitiestrategie
4. Investeer in klanten die waarde creëren
5. Lever meer dan alleen goed werk
6. Maak jezelf uniek en gevraagd
7. Doe vooral waar je goed in bent

ZEVEN MARKETINGWETTEN VOOR PROFESSIONALS, DE KORTSTE WEG NAAR NIEUWE OPDRACHTEN, SDU UITGEVERS, ISBN 90 5261 534 9.

'de Accountant', november 2005).

Kwakman kijkt niet alleen naar het bestuur, maar naar de hele inrichting van de organisatie van professional service firms. Dat is ook de opdracht die aan zijn leerstoel verbonden is. De nieuwe deeltijdhoogleraar wordt geacht te komen met wetenschappelijke en praktische adviezen voor het bestuur en management binnen de professionele dienstverlening.

Met name op het gebied van reputatiemanagement, kennisconcurrentie en technologiegebruik. Een must, gezien het toenemende belang van de professionele dienstverlening in de nationale economie.

'Dienstverlenende organisaties moeten meer met markt bezig zijn en minder met hun eigen kantoren en diensten.'

Strategische klanten

"Het moet in de dienstverlening niet meer gaan om de kwantiteit, maar om de kwalitatieve groei", vervolgt Kwakman.

"Dat betekent dat je klanten moet binnenhalen waar je daadwerkelijk waarde kunt toevoegen. Misschien dat je dan met slechts de helft van je klanten verder gaat.

Maar dat zijn dan wel strategische klanten met veel toegevoegde waarde. Je doet misschien minder werk, maar wel hoogwaardig werk tegen een hoger tarief. Je levert dan topkwaliteit en je hebt geen reclame meer nodig. De kwaliteit van je werk is de beste reclame die er is."

De omslag zal niet meevallen voor accountantskantoren en andere dienstverleners, beseft Kwakman. Het traditionele denken in uren moet op de helling, wat aanvankelijk een stap terug betekent.

"Kijk eerst naar uren met weinig toegevoegde waarde", suggereert Kwakman.

"Veel kantoren houden C-klanten aan om de kleine uurtjes te vullen. Die tijd zou je kunnen aanwenden voor acquisitie en relatiemanagement. Je wordt in omvang misschien kleiner daardoor. Maar op termijn verbeteren je resultaten." ■