

## COMMERCIELE VERANTWOORDELIJKHEDEN STEEDS LAGER IN ORGANISATIE

# Iedereen de boer op

Accountantskantoren zijn ook ondernemingen. Ze moeten klanten winnen, binden, en diensten verkopen. Nu ICT de core business zeker in het mkb stevig doet krimpen wordt commerciële vaardigheid alleen maar belangrijker. Niet alleen partners moeten hun 'voelhorens' ontwikkelen.

TEKST ANNEGREET VAN BERGEN | BEELD CORBIS

**W**ie in de eerste weken van het nieuwe jaar de radio aanzette, hoorde geregeld de reclame van Kubus (zie pagina 20) door de ether knallen. Op een manier alsof het ging om een te hoge telefoonrekening, vertelde een keurige vrouwenstem dat 'recent onderzoek' heeft uitgewezen dat ondernemers vaak te veel voor hun accountant betalen en dat slimmeriken maar eens moeten uitzoeken of ze bij Kubus niet goedkoper uit zijn.

Tot voor kort was zo iets ondenkbaar.

Het was *not done* om als accountant reclame voor jezelf te maken. Tot 1994 was dat zelfs verboden. Heel vroeger was het ook niet nodig. Zo gaat het verhaal dat iemand van Shell op bezoek kwam bij Moret & Limperg met het verzoek of zij hun huisaccountant wilden worden en dat

Moret antwoordde: 'Kom volgend jaar terug, nu hebben we geen tijd.'

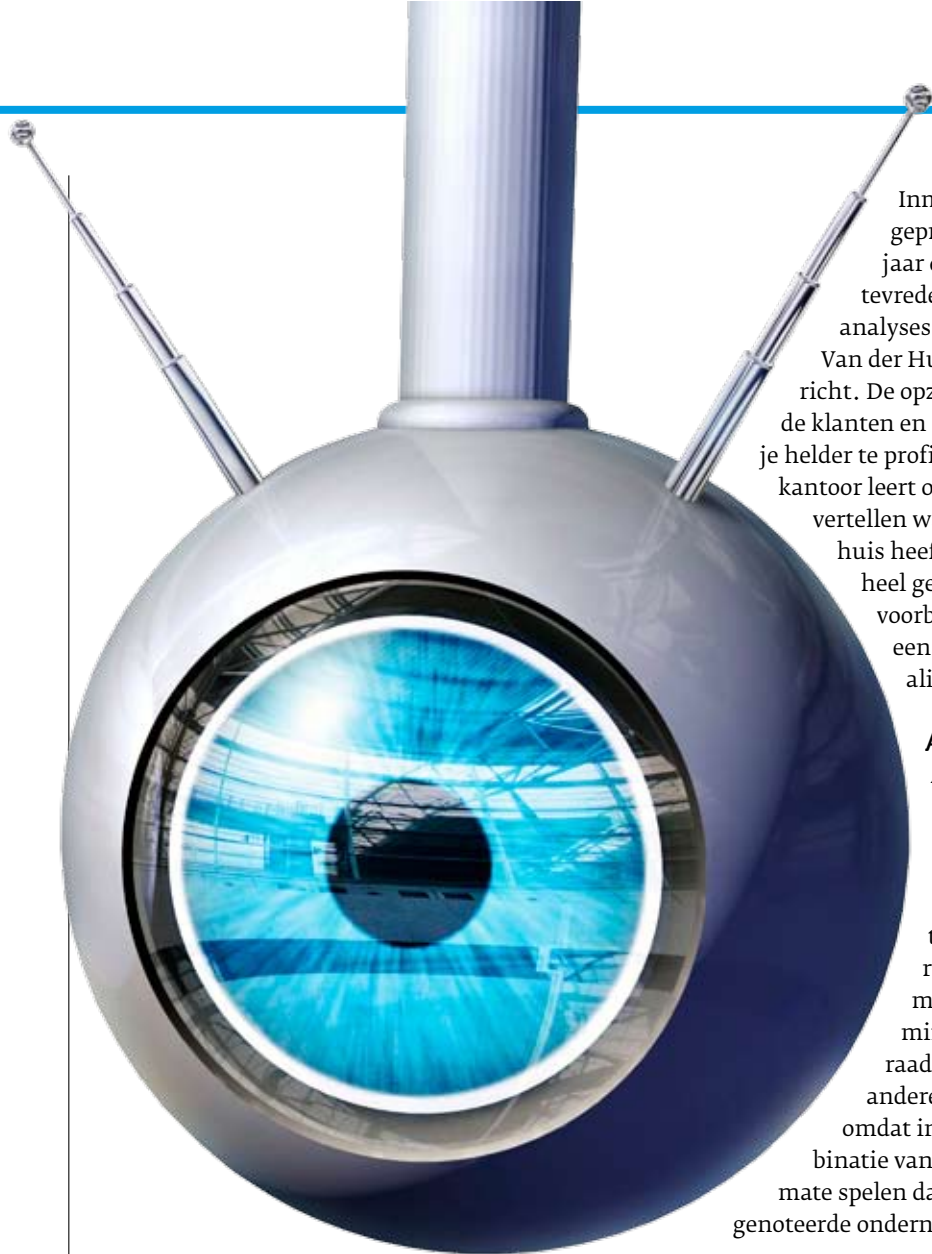
### VOELHORENS

In een recenter verleden werd er wel om klanten gevocht, maar mocht dat vanwege de gedragscode niet openlijk. "Het enige wat je toen als accountant aan 'koude acquisitie' kon doen was je personeelsadvertenties optuigen met allerlei informatie over je kantoor in de hoop dat je daarmee ook je naamsbekendheid bij eventuele klanten vergrootte", zegt Huub van den Berg. Hij is registeraccountant en directeur/trainer bij MAGVendRA, de Sales Academy voor Accountants. Na een loopbaan van twintig jaar in de accountancy besloot Van den Berg zeven jaar geleden er zijn vak van te maken om accountants te leren "meer commerciële verantwoordelijkheid te nemen". Ze moeten leren "minder bescheiden" te zijn en hun kantoor "onderscheidend te positioneren". Van den Berg: "Ik help ze om commerciële voelhorens te krijgen."

### COMMERCIELE KENTERING

Er vindt een commerciële kentering plaats bij accountants. Dat is ook de ervaring van Judith van der Hulst. Zij is projectmanager PR & Marketing bij de Samenwerkende registeraccountants en accountants-administratieconsulenten (SRA). Van der Hulst schat dat van de 370 bij SRA aangesloten mkb-accountantskantoren

**HUUB VAN DEN BERG (MAGVENDRA):  
'ACCOUNTANTS MOETEN LEREN HUN KANTOOR  
'ONDERSCHIEDEND TE POSITIONEREN.'**



Inmiddels is dit proces dusdanig geprofessionaliseerd dat SRA sinds een jaar of zeven leden ook helpt bij klanttevredenheidsonderzoeken, marketinganalyses en marketingstrategieën.

Van der Hulst: "Die zijn heel inhoudelijk gericht. De opzet is om vanuit de behoeften van de klanten en de sterke kanten van het kantoor je helder te profileren. Vaak betekent het dat het kantoor leert om beter aan de huidige klanten te vertellen wat men aan dienstverlening in huis heeft. Soms ook kan het leiden tot heel gerichte marketingacties om bijvoorbeeld meer klanten te werven in een sector waarin het kantoor gespecialiseerd is."

#### ACCOUNTANT ALS COACH

Accountants gaan om een aantal redenen steeds meer de markt op. Zo verloopt de core business (het opstellen van jaarrekeningen en het verzorgen van belastingaangiften) door vergaande automatisering steeds efficiënter. Dat is niet meer onderscheidend en er valt minder mee te verdienen. Dus is het raadzaam, met name in het mkb, ook andere diensten aan te bieden. Zeker omdat in deze sector de risico's van de combinatie van controle en advies in veel mindere mate spelen dan bij grote en beursgenoteerde ondernemingen.

ongeveer de helft inmiddels ziet hoe belangrijk het is om je als kantoor naar buiten toe zichtbaar te maken. Illustratief zijn de veranderingen in het producten- en dienstenpakket van SRA. Toen Van der Hulst daar twaalf jaar geleden kwam werken, bestond het marketingmateriaal uit wat 'strooigoed'. Brochures en nieuwsbrieven waarin actuele ontwikkelingen in gewone mensentaal worden beschreven. Kantoren kunnen deze, al dan niet voorzien van hun eigen logo of in hun eigen huisstijl, als relatiegeschenk aan klanten geven. De 'paar boekjes' uit haar beginjaren zijn inmiddels uitgegroeid tot een 'ruim assortiment'.

#### SEGMENTATIE

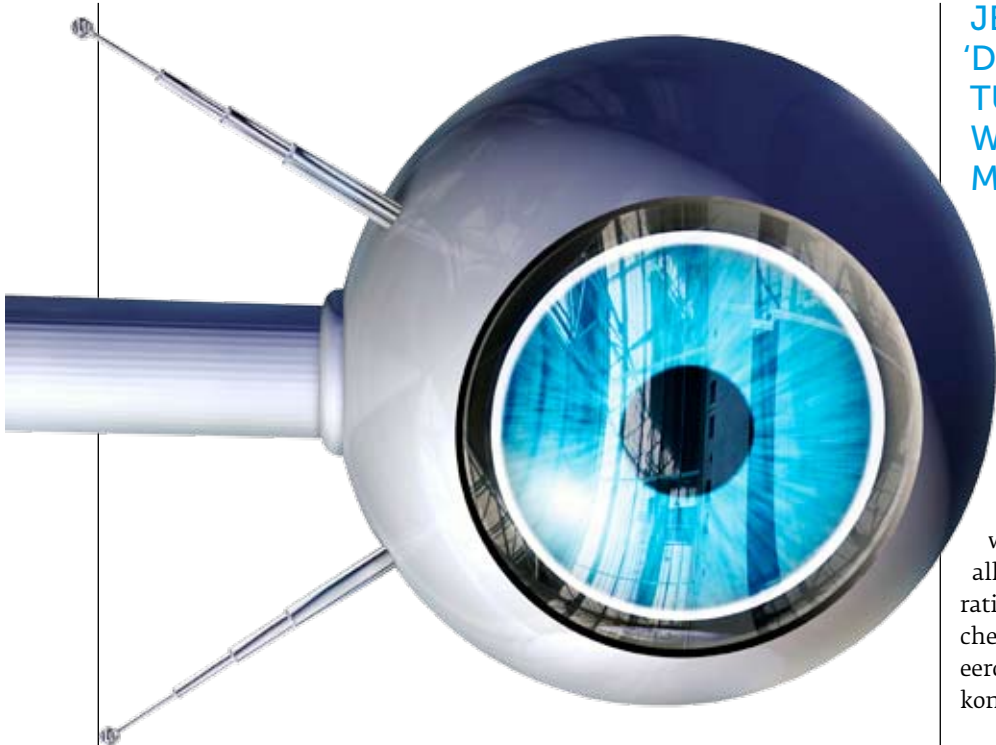
Daarnaast zijn er minstens twee andere veranderingen. Van der Hulst: "Er kwam zo'n brij aan informatie dat klanten door de bomen het bos niet meer zagen. De vraag was welke informatie een specifieke klant nodig heeft. Dat verschilt nogal al naar gelang de omvang, de bedrijfsvorm, de fase waarin de onderneming verkeert, of het een familiebedrijf is etc. Dit brengt kantoren ertoe hun klanten te segmenteren. Deze segmentatie is voor kantoren aanleiding te kijken waar ze goed in zijn en zich vervolgens op die manier te positioneren."

### JUDITH VAN DER HULST (SRA): 'MET DE CORE BUSINESS VALT MINDER TE VERDIENEN. HET IS RAADZAAM OOK ANDERE DIENSTEN AAN TE BIEDEN.'

#### CRM: VAN BURGERSERVICENUMMER TOT HOBBY'S

CRM-systemen (customer relations management) zijn er in soorten en maten. Sommige zijn heel simpel en ook voor kleinere accountantskantoren makkelijk in te voeren. Die doen er bijvoorbeeld goed aan meer informatie over hun klanten te registreren dan alleen een burgerservicenummer en de andere gegevens die nodig zijn voor een aangifte.

Huib van den Berg van MAGVendRA: "Zorg dat je ook persoonlijke interesses van een klant vastlegt. Wat voor type mens is het? Wat zijn z'n hobby's? Stel iemand is gek op oldtimers en jij wordt uitgenodigd bij een oldtimerrace. Wanneer jij die klant daarvoor uitnodigt, kun je bij wijze van spreken nooit meer bij hem stuk. Bij veel kantoren weet alleen de vennoot dit soort dingen en het (controle)team niet. Zorg dat dit soort kennis voor iedereen toegankelijk is. Het is een belangrijk onderdeel van je marketing en communicatie."



## JUDITH VAN DER HULST: 'MENSEN VERANDEREN EERDER VAN ACCOUNTANT.'

### 'COMMISSIE COMMERCIE' BIJ ROZA

Door het dagelijkse werk raken commerciële activiteiten nogal eens in de verdrukking. Hoe voorkom je dat? ROZA (vijf vestigingen in het midden van het land, 150 medewerkers) zocht de oplossing onder meer in de oprichting van een aparte 'Commissie Commerce'. Deze commissie bestaat uit vijf mensen: de manager bedrijfsvoering, twee accountants in business, plus twee pr-professionals van buiten.

De commissie staat in nauw contact met de zogeheten **ROZA Academie**, het kennisinstituut van het kantoor. Naast algemene vakkennis, verzamelt het ook **branchespecifieke gegevens** voor die sectoren waarin ROZA zich heeft gespecialiseerd. Over en weer wordt er voor gezorgd dat enerzijds klanten op de hoogte blijven van de aanwezige kennis en dat anderzijds kan worden ingespeeld op de behoefte van klanten. Ook traint de ROZA Academie medewerkers hoe **commerciële gesprekken met klanten te voeren**.

De Commissie Commerce stelt **jaarplannen** op. Een van de activiteiten is het organiseren van **seminars**. ROZA heeft veel boomkwekers onder zijn klanten. Daarom organiseerde het kantoor in 2010 voor hen een seminar met uiteenlopende, interessante sprekers. Ook niet-klanten werden uitgenodigd. Zo'n bijeenkomst vormt een goed aanknopingspunt voor het leggen van nieuwe relaties. Maar ook om de dienstverlening aan bestaande klanten uit te breiden.

Richard de Bruin van Roza: "Wij jagen niet op klanten. Van keiharde sales houden wij niet. Wij gaan meer voor de inhoud en kijken wat we wat dat betreft voor - bestaande en nieuwe - klanten kunnen betekenen. Wij concurreren niet op prijs, maar op toegevoegde waarde."

## JEROEN GORT (IMPROHIT): 'DE KLASSIEKE TAAKVERDELING TUSSEN DE PARTNER DIE HET WERK BINNENHAALT EN DE MENSEN DIE DE UREN MAKEN VERVAAGT.'

'De accountant als coach' is een veelgehoorde term. Daarmee wordt bedoeld dat de accountant de overgang moet maken van het klassieke model (vanuit zijn deskundigheid terugkijken) naar een nieuw model (vanuit bredere adviesvaardigheden vooruitkijken en meedenken met de klant). Een andere reden is dat klanten mondiger zijn geworden en minder trouw. Van der Hulst: "Dat heeft alles te maken met de opkomst van een nieuwe generatie ondernemers. Zoals mensen makkelijker switchen van energiemaatschappij, zo veranderen ze ook eerder van accountant. Als vroeger iets niet lekker liep, kon dat jaren voortsudderen. Dat is niet meer zo."

### TAAKVERDELING

Daarnaast verandert de interne organisatie van de kantoren. "De klassieke taakverdeling vervaagt tussen enerzijds de partner die het werk binnenhaalt en anderzijds de mensen die de uren maken. In ieder geval bij moderne kantoren." Dat is de ervaring van Jeroen Gort. Via zijn bureau Improphit geeft Gort al tien jaar trainingen commerciële vaardigheden en persoonlijke effectiviteit aan accountants. Hij ziet dat zijn opdrachtgevers de commerciële verantwoordelijkheden steeds vaker lager in de organisatie proberen te leggen en dat ze daarom ook steeds vaker een proactieve houding van hun medewerkers verwachten.

Gort: "Ik train accountants vooral op hun houding en hun overtuiging. Dat is veel effectiever dan tips en trucs." Een anekdote uit zijn beginjaren als accountanttrainer illustreert wat hij bedoelt. Na een bepaalde oefening zei een cursist dat-ie het begreep en het kon, maar dat hij het nooit zo zou doen. "Ik moet als accountant in de eerste plaats betrouwbaar zijn en dan kun je niet verkopen", was zijn argument.

Volgens Gort maakte deze accountant de fout te denken dat verkopers hun klanten maar iets aansmeren. Gort: "Als verkoper probeer je mensen te helpen. Je klopt ze geen geld uit de zak, maar je voegt waarde toe waardoor zij winst kunnen maken. Belangrijker dan allerlei vaardigheden en capaciteiten ontwikkelen is het dat je als accountant een andere attitude ontwikkelt. Je moet er de lol en de noodzaak van gaan inzien

## 'EEN TEVREDEN KLANT VERTELT HET AAN VIJF MENSEN, EEN ONTEVREDEN KLANT AAN MINSTENS TWINTIG.'



dat je bij je klanten probeert te ontdekken wat ze nodig hebben en hoe jij hen daarbij kunt helpen.”

### VERTROUWEN

Gort leert zijn cursisten vooral ‘rapport’ - zeg maar een soort van vertrouwen of vriendschap - op te bouwen met (potentiële) klanten. “Uitgangspunt is niet wat de accountant op de plank heeft liggen, maar de vraag: waarvan ligt de klant als het ware wakker en hoe kan de accountant hem bij de oplossing daarvan helpen? Het gaat vooral om inlevingsvermogen.”

Het is onzin, zo beaamt Gort, om van de doorgaans wat introvertere accountant een topverkoper te willen maken. “Het zit in de aard van het beestje dat hij meer in inhoud en getallen geïnteresseerd is dan in commercie. Maar je kunt er wel voor zorgen dat zo’n iemand communicatief vaardiger wordt en leert om meer relevante vragen te stellen.”

### OEFENEN

Oefenen, zowel in trainingen als in de praktijk, is heel belangrijk. Bij *incompany* trainingen nodigt Huub van den Berg vaak ook de partners uit. “Door zelf deel te nemen geven ze een signaal af dat zij het belangrijk vinden. Bovendien hoeven medewerkers dan niet alleen stoere verhalen te horen over hoe die partner ‘met een tas vol opdrachten’ thuiskomt, maar kunnen ze echt van hen leren. Het is belangrijk je commerciële kennis te delen. Vertel hoe het in de praktijk gaat.”

Ook zorgt Van den Berg dat zijn *incompany* trainingen deel uitmaken van commerciële verbetertrajecten. De cursisten krijgen als het ware ‘huiswerk’ mee en moeten bijvoorbeeld lid worden van een netwerk, een seminar organiseren of minimaal twee afspraken met potentiële klanten maken. Zo gaan ze in de dagelijkse praktijk direct aan de slag met wat ze tijdens de trainingen hebben geleerd. Van den Berg: “Na afloop van

## ‘STRUCTURAL PROSPECTING’

Een tot dusverre voor accountants volstrekt ongebruikelijke manier om pro-actief de markt te benaderen biedt Bureau van Dijk, in samenwerking met Sales Force en Call Support. “Het is niet goedkoop, maar het is een investering over meer jaren en met een hoge toegevoegde waarde”, zegt Mark Wessels van Bureau van Dijk. Hij mikt met zijn dienstverlening op de vijftien grootste accountantskantoren in Nederland. Er loopt inmiddels een pilot bij een regiokantoor van één van de big four.

*Structural prospecting* heet deze aanpak en bij vermogensbeheerders als Van Lanschot en Theodoor Gilissen wordt hij al succesvol toegepast. Het komt er op neer dat in eerste instantie een goed opgeleid telefoonteam bij de klant op locatie wordt gedetacheerd en *inhouse* potentiële klanten benadert. Pas in een later stadium bezoekt de partner van het accountantskantoor de potentiële klant en worden de acquisitiebesprekingen steeds specifiek.

De te benaderen klanten worden geselecteerd uit de **databases** van Bureau van Dijk. Achter de oer-Hollandse naam zit een multinational die wereldwijd leverancier is van bedrijfsinformatie. Deze informatie kan via allerlei zoekcriteria zo worden gebundeld dat er een verzameling bedrijven ontstaat die past bij het werk- en aandachtsgebied van een bepaald accountantskantoor. Deze selectie vergroot de kans op succes. Met de gedetailleerde informatie uit het CRM-systeem wordt later ook het dossier samengesteld waarmee de partner zijn gesprekken voorbereidt zodat hij goed beslagen ten ijs komt bij de *prospect*.

Een van de voordelen van gedeeltelijk uitbesteding is dat de acquisitie in de organisatie wordt ‘geborgd’. Wessels: “Je zorgt dat het **continu en structureel** goed gebeurt. Acquisitie is een proces met een bepaalde tijdslijn. Stel dat je in mei twintig afspraken hebt, dan heb je pakweg tien proposities in juni en drie sales in augustus. Je kunt het proces zo aansturen dat je voortdurend en op de juiste momenten voldoende *prospects* in de *pipeline* hebt. Deze aanpak voorkomt dat de aandacht voor nieuwe klanten ondergesneeuwd raakt door het werk van alledag.”

## JEROEN GORT: ‘HOUDING EN OVERTUIGING ZIJN VEEL EFFECTIEVER DAN TIPS EN TRUCS.’

het traject hebben ze niet alleen hun PE-punten binnen, maar ook meer netwerkcontacten en meer omzet.”

### OUDE WET

Daarnaast zijn klantenbinding en het beter bedienen van bestaande klanten nog steeds belangrijk. Tevreden klanten zijn de beste reclame. Zij hebben vele namen: leads, doorverwijzers, ambassadeurs, aanbevelers. Een oude wet in de accountancy luidt dat een tevreden klant het aan vijf mensen vertelt, maar dat een ontevreden klant zijn verhaal aan minstens twintig mensen doet. Vandaar dat een andere wijsheid ook nog steeds opgeld doet: de beste acquisitie is ervoor te zorgen dat er geen klanten weglopen met een rotargument, terwijl ze ontevreden zijn over iets waarvan jij geen weet hebt. □

