

POSITIONERING MIDDELGROTE KANTOREN

Verven of schuren

In hun identiteitsontwikkeling en strategische positionering in de markt volgen middelgrote accountantskantoren veelal dezelfde route. Ze presenteren zich als alternatief voor de *big four*, maar hoe ze zich onderscheiden van *elkaar* blijft onderbelicht. Communicatiebureau HollandSpoor deed onderzoek.

TEKST: MICHEL KOK, HUUG BARENDRECHT, RENÉ HOFMAN*

Voor accountants zijn het woelige tijden: aan regelgeving wordt gesleuteld, tarieven staan onder druk en ICT-ontwikkelingen veranderen het traditionele businessmodel.

Voor accountants en hun kantoren vertaalt zich dit in vraagstukken over de dienstverlening, andere verdienmodellen en onderscheidende 'adviesproducten'. Dit leidt onvermijdelijk tot discussies binnen de kantoren. Ook over de vraag: hoe trekken of behouden we personeel dat in dit nieuwe speelveld het kantoor kan versterken?

Uiteindelijk gaat het dan over de identiteit van het kantoor. Waar staan we voor? Wat legitimeert ons? Wat voor type kantoor zijn we en willen we worden? En belangrijk: wat onderscheidt ons van de concurrentie? Het beantwoorden van deze vragen is belangrijker dan ooit voor de strategische positionering. Dit vormt de aanleiding om een brede blik te werpen op met name de kantoren in het (grotere) mkb-segment. Actief tussen de 'big four' en de talloze kleinere concurrenten. Hoe positioneren en presenteren ze zich? Zien we veel overlap, of juist sterke verschillen?

ONDERZOEK

Uit het onderzoek, uitgevoerd onder 45 middelgrote accountantskantoren (zie kader), blijkt dat de big four in de positionering van veel middelgrote accountantskan-

toren een belangrijk referentiepunt zijn, met name door zichzelf als alternatief neer te zetten. Dit is mede ingegeven doordat veel partners daar vandaan komen. Verschillen die worden genoemd zijn 'Winstmaximalisatie staat hier niet meer centraal' of 'Hier krijgt de klant direct de betrokken partner te spreken, in plaats van een van de vele medewerkers'.

De deuk in het sectorimago ervaren de middelgrote kantoren opvallend genoeg niet direct als probleem. Dit wordt meer gezien als iets voor de grote kantoren. Het lijkt een (on)bewuste ontkenning van de invloed van het sectorimago op het eigen merk.

NABIJHEID

In de positionering van veel middelgrote kantoren staat het begrip 'nabijheid' centraal. Een accent op fysieke nabijheid, in de vorm van vestigingen die geworteld zijn in de lokale samenleving, zien we vooral bij kantoren met meer vestigingen. Wanneer een kantoor door groei en fusies niet meer altijd fysiek aanwezig is in de directe omgeving van de klant, wordt dit gecompenseerd door in de communicatie de *persoonlijke nabijheid* te accentueren. Een hechte persoonlijke relatie met de klant wordt breed gezien als een van de belangrijkste business drivers.

KWALITEIT

De middelgrote kantoren stellen dezelfde 'kwaliteit' te bieden als de grote kantoren, alleen zonder het nadeel van de gebrekkige 'nabijheid' van die grote kantoren. 'Kwaliteit' wordt door de kantoren gezien als onderscheidende factor, maar dat begrip blijkt in de praktijk moeilijk te operationaliseren. Hierdoor biedt het te weinig aanknopingspunten om duidelijk te maken

'DE BIG FOUR ZIJN IN DE POSITIONERING VAN VEEL MIDDELGROTE KANTOREN EEN BELANGRIJK REFERENTIEPUNT, MET NAME DOOR ZICHZELF ALS ALTERNATIEF NEER TE ZETTEN.'

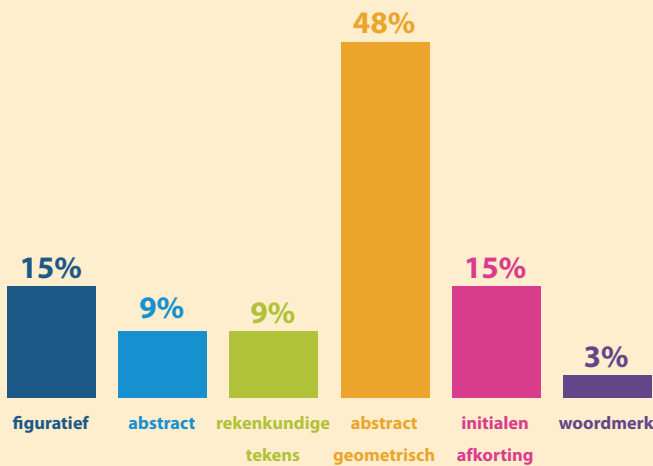
LOGO'S

Bij het vergelijken van de logo's van ongeveer tweehonderd accountantskantoren blijkt dat bijna zestig procent de kleur blauw gebruikt. Accountants zijn daarin niet bijzonder. Blauw is gewoon onze favoriete kleur (57 procent bij mannen, 42 procent bij vrouwen).

De logo's worden vooral gekenmerkt door abstracte, geometrische vormen (48 procent). Degelijk, stabiel en zeker zijn inhoudelijke argumenten die kunnen worden gekoppeld aan dit soort vormen. Ook logo's met initialen en afkortingen (vijftien procent) en figuratieve logo's (vijftien procent) worden gebruikt. De laatste met als meest voorkomende verbeeldingen: mensfiguren (persoonlijk), schilden (betrouwbaar, veilig, zeker) en grafieken (visualisatie van cijfers).

Rekenkundige tekens (negen procent) worden ook gebruikt in logo's. Dit zijn voor de hand liggende maar weinig onderscheidende verbeeldingen van het werk van een accountant.

De meest neutrale keuze is een logo dat bestaat uit slechts een woordmerk (drie procent). Woordmerken werken alleen ondersteunend als de naam van het kantoor kort, krachtig en bijzonder is.



'WOORDMERKEN WERKEN ALLEEN ONDERSTEUNEND ALS DE NAAM VAN HET KANTOOR KORT, KRACHTIG EN BIJZONDER IS.'



kelingen aangaande ICT, waarbij reguliere controlewerkzaamheden steeds meer een commodity worden. Deze kantoren worden dan ook van twee kanten belaagd. Van boven door de big four, die in deze moeilijke tijden met 'stuntprijzen' op het mkb-segment neerdalen. En van onderen en opzij door de kleine (administratie)kantoren die met slimme systemen en lagere tarieven de reguliere, repetitieve werkzaamheden aanbieden.

OVEREENKOMSTEN

De overeenkomsten in positionering van de middelgrote accountantskantoren zijn sterker dan de verschillen. Het gebrek aan onderscheid komt waarschijnlijk voort uit de identiteit van de sector en de aard van de dienstverlening. Waar in bijvoorbeeld de creatieve sector 'hoe gekker, hoe beter' het adagium is, is dit bij de op controle en beheersing gestoelde accountants niet het geval. In de vertaling van identiteit naar (visuele) presentatie krijgt ratio duidelijk de voorkeur boven emotie. De focus van de kantoren op hun legitimatie als 'verantwoorde partij' geeft het

landschap als totaal een grijs aandoend karakter, passend bij het stereotype beeld van de accountant, op enkele uitzonderingen na die hier slim gebruik van maken.

SCENARIO'S

Het feit dat ze vrijwel allemaal de big four als referentiepunt nemen, leidt tot een uitwisselbaar verhaal van de kantoren over aanbod en werkwijze. De persoonlijke passie en betrokkenheid die alle kantoren hebben om hun klanten te helpen en om sterke producten en diensten aan te bieden, is daarentegen authentiek. Daar zit dan ook het pad dat leidt tot een eigen positie in de markt; een positie losgekoppeld van de dominante vier en ten opzichte van de andere kantoren.

Maar hoe? Er zijn twee scenario's voor handen:

Verven

Door een onderscheidende presentatie, inhoudelijk en visueel, onderscheidt een kantoor zich binnen de door 'mannen in pakken' gedomineerde stijl van kantoren. In dit geval blijft de boodschap van kwaliteit en nabij-

OPZET ONDERZOEK

Om zicht te krijgen op identiteitsontwikkeling, positionering en interne ontwikkelingen bij middelgrote accountantskantoren zijn bij acht kantoren interviews afgenomen. Daarbij is gelet op variatie in zowel de omvang - tussen de vijftig tot achthonderd medewerkers - als het aantal (een of meer) vestigingen.

Bij de meeste kantoren is gesproken met de (managing)partner of bestuursvoorzitter, in een aantal gevallen met de eindverantwoordelijke van de afdeling communicatie.

Naast de interviews is de visuele presentatie van tweehonderd kantoren geanalyseerd. Deze analyse heeft betrekking op de logo's, kleurgebruik en naamgeving. Een kleine veertig kantoren zijn geanalyseerd om de gedefinieerde kernwaarden te achterhalen.

Dit onderzoek pretendeert geen volledigheid. Het doel is het in beeld brengen van de ontwikkelingen in de sector en de vraagstukken waar kantoren oplossingen voor zoeken.

'PRIJS WORDT NIET ALS ONDERSCHIEDENDE FACTOR GEZIEN.'

heid gehandhaafd. Het doel is puur om de organisatie-schil zo te verven dat deze onderscheidend is en opvalt.

Schuren

Een andere mogelijkheid is om de kernbegrippen *zelf* aan te pakken. Dit betekent een eigen invulling geven aan 'kwaliteit', 'persoonlijkheid' en 'nabijheid', met het lef om uit te spreken wat die kwaliteit nu echt voor die klant betekent en te durven benoemen wat dan dat nabije in de relatie is. Dit betekent ook keuzes maken: alles wat niet past bij bijvoorbeeld persoonlijke nabijheid (denk aan afstandelijke door ICT gedomineerde processen) wordt afgestoten.

Dit tweede scenario is vanzelfsprekend lastiger in te vullen, vraagt veel van medewerkers, partners en klan-

ten, maar is wel het scenario dat op de lange termijn de positie van het kantoor zal verstevigen.

ESSENTIE

Accountantskantoren staan voor interessante tijden. De vraag om een heldere identiteit leeft. Het is zaak voor de kantoren om deze eenduidig te beantwoorden. Om niet te stoppen bij containerbegrippen, maar om door te spitten en te zoeken naar de werkelijke essentie van het kantoor en deze te definiëren, te communiceren, te visualiseren en vast te houden. □

Noot

* Michel Kok, Huug Barendrecht en René Hofman werken bij Holland Spoor, een communicatiebureau met als specialisatie identiteitsontwikkeling en professionalisering van corporate communicatie.