



THEMA: *ROOD*

Tekst: Nart Wielaard Beeld: Michiel ter Wolbeek

IK DOE HET TOCH

Iedereen in je omgeving zegt dat je plan niet kan, niet mag of al eerder is geprobeerd (en mislukt). Alle seinen staan kortom op rood. Waarom is tegendraads ondernemen zo belangrijk? En hebben we mooie voorbeelden in de accountancy?



20 maart 1992, downtown Dallas. Kurt Herwald and Herb Kelleher - de ceo's van twee Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen - stappen in de ring voor een wedstrijd armpje drukken. De inzet: het recht op het gebruik van een marketingslogan door Air Southwest - de luchtvaartmaatschappij van Kelleher - die door concurrent Herwald wordt beticht van kopieergedrag. In plaats van te kiezen voor een dure gang naar de rechter opteren de twee voor een mediaspektakel met veel publiek, cheerleaders en soortgelijk uiterlijk vertoon. Herwald wint. Maar de wedstrijd - 'Malice in Dallas' - kent eigenlijk alleen maar winnaars: beide bedrijven kregen enorm veel *free publicity*. En winnaar Herwald besloot direct na afloop zelfs dat Southwest gewoon mocht doorgaan met het gebruik van de slogan.

BIERVILTJE

Typisch Amerikaans? Zeker. Maar de casus biedt ook een goede les voor ondernemers: dat het best lonend kan zijn om heel eigenwijs niet te doen wat de kudde doet. Wat dat betreft is Kelleher een schoolboekjesvoorbeeld. Het idee voor Southwest kwam begin jaren zeventig namelijk voort uit een frustratie dat de prijzen van tickets werden gereguleerd door de staat. Wie van Washington naar New York vloog betaalde bij alle maatschappijen hetzelfde. Dat moest anders - en vooral goedkoper - kunnen, zo bedacht Kelleher samen met een partner. Al gauw vond hij een *loophole* in de wet die bepaalde dat het mogelijk was om de regulering te omzeilen zolang je binnen een staat bleef. De staat Texas - in oppervlak groter dan het Verenigd Koninkrijk, Italië en Nederland opgeteld - bood voldoende mogelijkheden.

De branche was *not amused* en meende dat de *new kid on the block* dingen deed die niet mochten. Het gevolg: een indrukwekkende serie rechtszaken die jarenlang zou duren. Kelleher ging echter onverstoorbaar door en Air Southwest ontwikkelde zich in de decennia erna tot

**ELKE BESLISSING LIJKT
UITGEBREID TE WORDEN
VOORGEKOOKT MET
MARKTONDERZOEKEN, TOT
ACHTER DE KOMMA, OM DE
RISICO'S VAN EEN MISKLEUN
TE VOORKOMEN.**

een zeer succesvolle luchtvaartmaatschappij. Naar verluidt is het idee voor Southwest slechts op een bierviltje uitgewerkt en gingen de heren van start zonder businessplan. Terwijl iedereen hen voor gek verklaarde.

INDEKCULTUUR

Het is een heerlijk *feelgood* verhaal in een tijd waarin elke beslissing uitgebreid lijkt te worden voorgekookt met marktonderzoeken, tot achter de komma uitgewerkte business cases en andere voorbereidende research om de risico's van een miskleun te voorkomen. De druk om de juiste besluiten te nemen en deze achteraf ook te kunnen verantwoorden (ook juridisch) is groot en leidt ook tot een indekcultuur. De kudde verlaten is in zo'n cultuur begrijpelijkerwijs lastig. Denk bijvoorbeeld eens terug aan de opkomst van Whatsapp: Ceo's van telecombedrijven zagen aanvankelijk prachtige grafieken over hoe de omzet uit hun sms-diensten de afgelopen jaren explodeerde. Achteraf is het makkelijk te beredeneren dat Whatsapp hardhandig een einde zou maken aan die explosie. Maar destijds? Knappe strategisch adviseur die zo'n topman weet over te halen om afscheid te nemen van zo'n *cash cow* en het over een heel andere boeg te gaan gooien. In het beste geval leidt tegendraadsheid tot een enorm succes. Wie de biografie van Steve Jobs leest weet dat hij zich ook weinig aantrok van de kudde. In het slechtste geval leidt het tot een briljante mislukking. Denk aan hoe John de Mol - ook geen meeloper - ooit Sport 7 met de nodige bombarie lanceerde en al korte tijd later de stekker uit de sportzender moest trekken. Of denk - minder meeslepend - aan hoe een aantal accountantskantoren hun vingers brandden aan gratis boekhouden.

SPREADSHEET

Voorbeelden zijn er in elke branche te vinden. Bouwbedrijf Heijmans introduceerde vorig jaar de ONE op de markt, verplaatsbare huizen voor eenpersoonshuishoudens die tijdelijk worden geplaatst op leegstaande gebieden in de stad. Volgens Gerard de Leede, de chief technology officer, kom je er dan achter dat zo'n concept niet past in de huidige systemen en structuren. Tijdens een event vertelde hij: "Het was bijvoorbeeld lastig om te definiëren of het om een onroerend of een roerend goed ging. En een financier zei letterlijk tegen me dat het niet in zijn spreadsheet paste." Als het niet in een spreadsheet past dan kon het wel eens interessant zijn. Nog een laatste voorbeeld daarvan is de ontwikkeling van B.Amsterdam, een voormalig pand van IBM in Amsterdam West. Dat pand is nu een bruisende plek waar startups, creatieven en zakenmensen samen ideeën maken en realiseren. Maar de ondernemers achter dit plan komen van ver. Het was een paar jaar geleden nog een foeilelijk leegstaand zwart pand op een weinig inspirerend bedrijventerrein. Zoiets transformeren in een bruisende omgeving waarvan tout startup Nederland onderdeel wil zijn klonk als de droom van een over-

→

JORIS JOPPE: 'IETS BOUWEN IN PLAATS VAN UREN VERKOPEN'

Joris Joppe liep al een tijdje rond met een idee. Het ontwikkelen van goede tooling voor data-analyse waarmee accountantskantoren in het mkb-segment eenvoudig en flexibel kunnen speuren naar kansen en risico's in de data van hun klanten. In zijn tijd bij accountantskantoor Coney - dat hoog inzet op data-analyse in de controle - zat hij aan tafel met een grote uitgever om dat idee van de tekentafel naar de praktijk te krijgen. Er was geen gebrek aan enthousiasme. Maar daar bleef het dan ook bij. En dus besloot Joppe na de zoveelste meeting over het onderwerp nogal impulsief dat het tijd was voor actie. Op een zondagmiddag maakte hij een account aan op een internationale online-marktplaats voor freelancers. Diezelfde avond nog zat hij te skypen met een programmeur in Macedonië die voor vijftien dollar per uur op maandag aan de slag ging om te gaan werken aan het prototype dat later *Analys.io* zou gaan heten.

Joppe koos daarmee bepaald niet een voor de hand liggende weg naar een

succesvol bestaan, net zoals hij een jaar of tien eerder al deed toen hij besloot EY te verlaten voor een nieuwe weg met Coney. "Ik wilde nu iets bouwen in plaats van uren verkopen. Natuurlijk heb ik mijn twijfels wel gehad. Want in mijn directe omgeving was er ook weinig vertrouwen in de haalbaarheid van het plan. Die twijfel werd nog eens vergroot doordat grote partijen met bijbehorende diepe zakken mij natuurlijk zo van de markt zouden kunnen blazen."

Ondanks de twijfels in zijn omgeving zette hij door. Achteraf bekeken ziet hij dat als een gradueel proces. "Je steekt er eerste eens vijfduizend euro in om wat te bouwen, vervolgens nog eens tien. Gaandeweg groeit dan het enthousiasme en kom je voor de vraag te staan of je je hele spaarpot op het spel wilt zetten. Van dat geld had ik ook een mooie Tesla kunnen kopen, maar dat boeit me eigenlijk niet. Dit geeft veel meer voldoening, al gaat het natuurlijk bepaald niet vanzelf. Ik heb nu enkele tientallen kantoren die een

abonnement hebben afgesloten dus het begint te lopen. En daarmee ebt de twijfel natuurlijk ook langzaam weg. Ik kan me ook geen twijfel meer veroorloven."

Bovendien is de besluitvorming voor een deel ook een irrationeel proces. "Op een bepaald moment heb ik gewoon tegen mezelf gezegd dat ik moet stoppen om erover na te denken. Ik heb ook nooit een businessplan gemaakt. Ik heb het met mijn vrouw besproken en ben ervoor gegaan. Wat is het ergste wat er kan gebeuren? Dat het niet lukt. Dan zoek ik gewoon een baan."

Intussen ziet Joppe dat zijn tool de accountant echt mooie nieuwe mogelijkheden biedt. Voorbeelden? "Je kunt bijvoorbeeld de monitoring van de Werkkostenregeling (WKR) automatiseren voor je klant. Of je kunt de applicatie inzetten om te speuren naar subsidiekansen, fiscale risico's of bijzonderheden in de salarisadministratie. Je kunt er echt mee scoren."

'WAT IS HET
ERGSTE WAT ER
KAN GEBEUREN?
DAT HET NIET
LUKT. DAN ZOEK
IK GEWOON EEN
BAAN.'



MARCEL WELSINK: 'NIET MET DE MEUTE MEE'

Het nieuws kwam voorjaar 2015 naar buiten via een personeelsadvertentie op de website van Grant Thornton: het kantoor start een nieuw label om kleine ondernemers beter te bedienen en zoekt medewerkers. Bijzondere bepaling: RA's of AA's die voor dit label willen werken moeten zich laten uitschrijven uit het register. "We hadden wel de nodige reacties uit de markt verwacht", vertelt Grant Thornton bestuurder Marcel Welsink, "Maar hadden er eerlijk gezegd geen rekening mee gehouden dat de personeelsadvertentie de aanleiding hiervoor zou zijn."

Vakgenoten reageerden *not amused* op dit label - in december gelanceerd onder de naam Incompanion, een verwijzing naar een reisgezel - waarmee dienstverlening niet valt onder het wettelijke regime voor accountants en dus goedkoper kan worden aangeboden. De strekking: het beroep wordt te grabbel gegooid als Grant Thornton via deze achterdeur stiekem de wetgeving gaat omzeilen. De kersverse NBA voorzitter Pieter Jongstra noemde het desgevraagd 'een rare constructie'.

Van een achterdeur is geen sprake, zo bezweert Welsink. "We zijn totaal transparant over wat we doen. Het belangrijkste is dat de behoeften van onze klanten veranderen en dat we daarop willen inspelen. Zij reageerden juist enthousiast toen we dit plan voorlegden. Bovendien speelt ook nieuwe wetgeving over micro-ondernemingen een rol. Voor die micro-ondernemingen gelden andere eisen ten aanzien van onder meer hun financiële verantwoording. Dat vraagt ook om een andere benadering."

Hoe ervoer u de kritiek?

"Het heeft ons eerlijk gezegd gesterkt dat we de juiste keuze hebben gemaakt. Als je wat wilt bereiken moet je niet met de meute meegaan maar je eigen plan trekken. Alleen dan kun je een stralende ster worden. De kritiek kwam overigens eigenlijk alleen vanuit het vak zelf. We hebben wel goed geluisterd en samen met externe deskundigen ons plan ook nog wat bijgesteld naar aanleiding van de commentaren. Een voorbeeld: de medewerkers van Incompanion - nu tien, voor eind 2016 mikken

we op twintig - staan nu ook echt op de loonlijst van Incompanion en worden niet gedetacheerd vanuit Grant Thornton, zoals we oorspronkelijk van plan waren. Daarmee benadrukken we dat er echt sprake is van een andere organisatie."

In de externe uitingen wordt consequent gesproken over 'Powered by Grant Thornton'.

"Daarmee benadrukken we ook dat kwaliteit belangrijk is. We houden daar ook toezicht op." Welsink maakt een vergelijking met het Volkswagen-concern. "Daar hangen ook meerdere automerken onder, zoals Audi, VW en Seat. De kwaliteit van al die auto's is goed, maar goed voor verschillende doelgroepen. Zo zie ik Incompanion ook: een prima administratieve dienstverlener voor een bepaalde groep ondernemers. Bepaalde kwaliteitsmaatregelen van Grant Thornton zijn dan ook van toepassing voor Incompanion."

Een ander kritiekpunt was destijds dat deze stap zou bijdragen aan uitholling van de NBA, nu er nog meer 'smaken' accountants op de markt komen. Welsink houdt zich hierover wat op de vlakte. "Er is sowieso de laatste jaren al sprake van meer differentiatie in het vak, bijvoorbeeld ook doordat er oob-kantoren zijn. Het is niet aan mij maar aan de NBA om hier goed op te reageren. Ik verwacht wel dat ook andere kantoren met soortgelijke plannen zullen komen om kleine ondernemers op een andere manier te bedienen."

**'DE KRITIEK HEEFT ONS
GESTERKT DAT WE DE JUISTE
KEUZE HEBBEN GEMAAKT.'**



ERIK FRIEBERG: 'IEDEREEN MAG KOMEN KIJKEN'

Accountants zijn autisten. Accountants zijn graaiers. Het zijn twee beweringen die opduiken zodra je wat nieuwsitems opzoekt over Erik Friedeberg en de start van zijn geesteskind Manifesto - een accountantskantoor dat het allemaal heel anders doet. Bedrijfsadviseur Friedeberg weet met zijn scherpe commentaren handig de nodige publiciteit te genereren. Typische actie: op Quotenet maakte hij in een fictieve afscheidsbrief van ondernemer aan accountant duidelijk wat er allemaal mankeerde aan accountants.

Het kon dan ook nauwelijks uitblijven dat die scherpte leidt tot weerstand. Rond het moment van opening van het pilotkantoor in Amsterdam kwamen er volgens Friedeberg al klachten binnen bij de NBA, die zich vervolgens tot hem wendde. Manifesto zou niet met geaccrediteerde accountants werken en zich dan ook geen accountantskantoor mogen noemen.

Dat is best begrijpelijk in het licht van het model waar Friedeberg (geen accountant) voor kiest, waarin hij zowel het voeren van administraties als het uitvoeren van controles uitbesteedt aan andere partijen. De medewerkers van Manifesto hebben eigenlijk maar een taak: als coach zo dicht mogelijk aan schurken tegen de ondernemer - vanuit een bijbehorend retro hip pand met onvermijdelijke glimmende koffiemachine.

Nog meer weerstand: het coöperatie-model - waarin klanten zeggenschap krijgen over het beleid en de winstbestemming - zou wettelijk niet mogen. En dan was er ook nog commentaar dat Friedeberg zich schuldig maakte aan discriminatie toen hij stelde liever vrouwen aan te nemen omdat die empathischer zijn en daarmee beter passen bij wat hij verwacht van zijn mensen.

Eigenlijk lijkt de stroom aan weerstand hem niet zoveel te doen: "Iedereen mag komen kijken hoe wij het doen. Ik wil totaal transparant zijn en we doen niets wat niet kan of mag. We passen alleen qua opzet niet helemaal in het standaard stramien van hoe een accountantskantoor eruit ziet. Ik denk dat er veel angst zit in de beroepsgroep. Angst voor verandering. En zo bekeken is het juist een compliment als beroepsgegoten zeggen dat het niet kan. Dan ben je blijkbaar met iets relevants bezig. En dat is wat we willen: we willen niet aan de cijferkant zitten maar aan de ondernemerskant. Onder andere met realtime inzichten in hoe goed hij op weg is naar zijn droom."

Dat laatste wordt ook geclaimd door veel accountantskantoren nu ze het administratieproces hebben geautomatiseerd...

"Klopt. Maar als je echt kijkt wat ze te bieden hebben staat dat er toch nog ver vanaf. Wij doen het echt realtime en dat is uniek." Over het aantal klanten: "Zeventien per heden. En er komen er gemiddeld twee per week bij."



spannen trendwatcher. Iedereen verklaarde hen voor gek. Maar het bleek wel degelijk een haalbaar plan. Sterker nog: het is geëxplodeerd. In anderhalf jaar tijd werd 18.000 m2 in gebruik genomen en werd B.Amsterdam de grootste incubator van Europa.

KUDDE VERLATEN

Tot slot de accountantsbranche. Eigenlijk is er ook in deze branche - net als in andere dienstverlenende sectoren

- sprake van kuddegedrag. Ondernemende accountants zouden er goed aan doen te kijken of er opties zijn om de kudde te verlaten - en daarmee ook te voorkomen dat ze alleen maar op prijs gaan concurreren. Kijk eens kritisch of het niet helemaal anders kan. Ook als iedereen je voor gek verklaart. Probeer eens wat anders te doen. Ook als je geen ervaringscijfers in een veilige spreadsheet kunt doorrekenen. Of organiseer een wedstrijd armpje drukken met je concurrent die je elke keer dwars zit. ←