

THEMA: *KLEIN*

Tekst: Nart Wielaard Beeld: Shutterstock



Essay

EEN ODE AAN HET KLEINE KANTOOR

Waarom willen veel accountantskantoren toch zo nodig lijken op hun grotere evenknie? Klein en lokaal verkoopt juist als een tierelier in de 21ste eeuw. Om de liefde van je klant - en ook je medewerker - te winnen moet je juist niet op je grotere concurrent lijken. Think different dus. Een ode aan het kleine kantoor dat het onderscheid durft te maken.

Eerst even een relativering. Natuurlijk zal een metaalbedrijf op een industrieterrein in Vlaanderen nooit een alternatief voor een Boeing 747 ontwikkelen en zich daarmee opwerpen als een serieuze concurrent voor Airbus en Boeing. Voor zulke complexe producten is immers niet alleen veel kennis nodig, maar ook omvang. En diepe zakken. Iets dergelijks geldt ook voor de accountantscontrole van pakweg Unilever. Een regionaal accountantskantoor zal voor zo'n opdracht om precies dezelfde redenen nooit serieus de strijd kunnen aangaan met de big four-kantoren.

Voor een groot deel van de markt is dat echter wel degelijk mogelijk. Maar er is iets merkwaardigs aan de hand: veel kantoren doen - uitzonderingen natuurlijk daargelaten - hun uiterste best zoveel mogelijk te lijken op

hun grotere evenknie, in de hoop daarmee succesvoller te worden en naar boven op te schuiven in de markt. Het handjevol kantoren direct onder de welbekende big four wil zoveel mogelijk uitstralen dat men niet onderdoet voor hen en kopieert veel elementen (onder meer in de marketing) om maar zo *corporate* mogelijk over te komen. Dat geldt ook voor regionaal opererende kantoren, die zich zo weer 'optrekken' aan de 'middenklasse' boven hen. Is dat wel een slimme strategie?

STRATEGIE

Enkele jaren geleden nam ik deel aan een externe klankbordgroep bij een kantoor waar precies deze vraag op tafel kwam. Het kantoor wilde graag 'opschuiven in de voedselketen' maar dat lukte niet erg, ook niet na flinke investeringen in onder meer marketing en expertise. →

Eén van de leden van die klankbordgroep merkte vervolgens op dat het kantoor precies de verkeerde strategie volgde en verwees daarbij naar een quote van de Franse filosoof Jean-Paul Sartre: “De teerling is geworpen (het besluit is genomen, je kunt niet meer terug).” Oftewel: je kunt heel erg proberen op iemand anders te lijken, maar het zal je waarschijnlijk niet lukken. Als je vroeger het sulletje van de klas was en inmiddels succesvol zakenman, dan wordt je op een schoolreünie toch nog steeds gezien als het sulletje van de klas. Het leverde wat beteuterde blikken op aan de vergadertafel.

Toch hoeven kleine kantoren bepaald niet te wanhopen. Ondanks een indrukwekkende mondialisering - of misschien wel juist *dankzij* weerstand tegen die mondialisering - is er onderhuids ook een maatschappelijke onderstroom op gang gekomen naar alles wat klein, dichtbij en herkenbaar is. Een paar jaar na het uitbreken van de bankencrisis - die ontegenzeggelijk een flinke deuk sloeg in de reputatie van grote financiële instellingen - wees management consultant Peter Bregman er in een Harvard Business Review-artikel al op: “*The gap of confidence between small companies and big ones is growing. We used to rely on the security of big companies. That's why we worked for them. And hired them. And put our money in them.*”

‘JE KUNT HEEL ERG PROBEREN OP IEMAND ANDERS TE LIJKEN, MAAR HET ZAL JE WAAR- SCHIJNLIJK NIET LUKKEN.’

Dat is echter het verleden: nu zijn klanten niet langer onder de indruk van grote hoofdkantoren en leggen grote namen het steeds vaker af tegen startups, bij het aantrekken van vers talent. Typerend is wellicht de metamorfose van ABN Amro, in de ontvangstlobby van het hoofdkantoor aan de Zuidas: door wat ingrepen van een binnenhuisarchitect voelt dat tegenwoordig een stuk minder groot dan bij de oorspronkelijke oplevering van het reusachtige pand.

Dat verlangen naar klein is overigens geen nostalgisch verlangen naar hoe het vroeger was. Het is vooral een verlangen naar eigenheid die altijd dichtbij is. En juist die eigenheid is waaraan het in de accountantsmarkt nogal eens ontbreekt. Om een metafoor van De Merkelijkheid - een bureau voor positioneringsvraagstukken - te gebruiken: accountantskantoren zijn pinguïns. Dat zijn leuke beesten, maar echt kuddedieren die er allemaal precies hetzelfde uitzien en hetzelfde doen. Als je er eentje in de gaten probeert te houden in een groep ben

je hem zo kwijt, want hij heeft geen unieke kenmerken. Ze zwemmen samen en bouwen hun nesten ook nog eens op een kluitje bij elkaar.

DIFFERENTIATIE

De kunst voor een klein accountantskantoor is dus (1) om geen pinguïn te zijn en (2) om dat ook extern duidelijk te communiceren. Het tweede doen zonder het eerste is overigens gedoemd te mislukken. Je moet als kantoor echt iets anders *doen*. Het grote voordeel daarvan is dat de concurrentie dan niet op prijs wordt beslecht, maar op de eigenschappen van de dienstverlening. Dat is de beste manier om ver weg te blijven van een *race to the bottom*. In tal van branches zien we de laatste tien jaar hoe dat werkt en hoe kleine partijen daarmee zeer aantrekkelijke markten weten af te snoepen van grote partijen. Neem de Nederlandse biermarkt. In 2010 hadden we in Nederland minder dan honderd brouwers. Zes jaar later is dat aantal meer dan verviervoudigd, zo blijkt uit cijfers van vaksite Cambrinus. Dat kunnen we natuurlijk zien als een onvermijdelijk neveneffect van de alomtegenwoordige hipsterbaarden in de horeca. Maar het is meer dan dat: het is de eigenheid en authenticiteit waarmee de kleine brouwers hun grote collega's pijn doen. We zien als consument met eigen ogen dat die kleine brouwers inderdaad lokaal produceren. Het Haarlemse Jopenbier bouwde bijvoorbeeld een brouwerij in een oude kerk in de binnenstad, bouwde die vervolgens ook om tot een grote kroeg, zodat mensen met eigen ogen konden zien hoe de brouwers te werk gingen en legde daarmee de basis voor een doorslaand succes. We voelen zo als consument dat er meer liefde en aandacht voor het bier is, dat het meer is dan een flinterdun marketinglaagje.

VIKING

Het mooie is: dergelijke differentiatie is in vrijwel elke sector mogelijk. Een geweldig - en tamelijk extreem - voorbeeld is het Belgische bedrijf Mobile Vikings, een *prepaid operator* zonder eigen netwerk die zich puur richt op mobiele data. Als zelfbenoemd *senior viking* Hans Similon een presentatie geeft, betreedt hij het podium met een vikinghelm en bijpassende bijl. Hij vertelt dat zijn bedrijf het anders doet in het klantcontact dan gebruikelijk in de telecom. Er is geen voorkeuzemenu, iedere klant krijgt direct een mens te spreken. Hij geeft zijn mensen ook de ruimte om een ‘viking’ (men spreekt niet over klanten) te verrassen. Zolang het minder dan tien euro kost mogen medewerkers dat op eigen initiatief doen. Eén van de medewerkers ging naar verluidt zelf een vikingmuts breien voor een viking die langere tijd op reis ging naar Noord Europa en vroeg hoe dat nu verder moest met zijn data.

Het is een mooi voorbeeld van een *random act of kindness* - een raok - waarmee je klanten verrast, zodat ze als ambassadeur waarschijnlijk ook nog eens reclame voor

→



je gaan maken. Een ander voorbeeld waar dat speelt is hotelketen CitizenM, dat *luxury for the wise, not for the wealthy* belooft, met onder meer een digitale *self check in*. De branche schamperde erover toen CitizenM dat introduceerde, maar het concept is juist erg klantvriendelijk omdat er geen wachtrijen meer zijn aan de balie. Medewerkers krijgen ook daar de ruimte om een klant tevreden te stellen met een 'raok' als er iets niet goed mocht gaan. Dat werkt: één op de twee hotelgasten deelt zijn ervaring met anderen.

Als een accountantskantoor zo iets ook zou doen, zou dat ongetwijfeld niet anders zijn. Dan ben je niet langer een pinguïn. Dat kan uiteraard ook op andere manieren. Je kunt je specialiseren in de horecasector, zodat elke horecaondernemer weet dat jouw kantoor als enige begrijpt hoe het in de horeca echt werkt. Je kunt rigoureus afscheid nemen van je kantoorpand en daarmee afdwingen dat je mensen veel *on the road* zijn. Of nog een tikje wilder. Misschien kun je zelfs eens proberen

**'ACCOUNTANTSKANTOREN
ZIJN PINGUÏNS. LEUKE
BEESTEN, MAAR ECHT KUDDE-
DIEREN DIE ER ALLEMAAL
PRECIES HETZELFDE UITZIEN
EN HETZELFDE DOEN.'**

een jaarrekening uit te brengen in de vorm van een stripverhaal.

ECONOMISCHE RATIONALE

Verder speelt er nog een punt van een heel andere orde. Er zijn signalen dat er sprake is van een tamelijk fundamentele verandering in onze economie, die kleine bedrijven in de kaart kan spelen. In de vorige eeuw zagen we hoe in vrijwel elke sector mastodonten werden gecreëerd, vooral in de Verenigde Staten. De auto-industrie bestond daar oorspronkelijk uit honderden bedrijven, maar klonderde samen tot Detroit's big three - General Motors, Chrysler en Ford. Lokale kruideniers en winkels werden grotendeels verdreven door de komst van machtige ketens als Walmart. Ook de horeca moest eraan geloven - denk aan McDonald's en Starbucks. En in de accountancy zagen we eerst een samenklontering tot de big eight en later de big four.

Die samenklontering heeft een heel gezonde economische rationale, zo schreef Peter Drucker, de gezaghebbende management goeroe uit de vorige eeuw. Schaalgrootte brengt immers efficiëntie met zich mee: Ford kan goedkoper produceren dan een kleine autofabrikant, omdat het de investeringen over meer auto's kan uitsmeren. Walmart heeft door haar volume inkoopmacht om goedkoper in te kopen. Die schaalgrootte is ook nu nog van toepassing in tal van markten - denk ook aan de positie van Google en Facebook die veel kleine concurrenten simpelweg kunnen wegdrukken. Drucker concludeerde dan ook al halverwege de jaren negentig in zijn boek *The Concept of The Corporation*: "In modern mass production, the small unit is not only inefficient, it cannot produce at all." In de 21ste eeuw wijzen andere deskundigen er echter op dat grote organisaties ook een *blind spot* hebben. →



Nart Wielaard

Nart Wielaard is zelfstandig schrijver en adviseur. Samen met Sander Klous schreef hij eind 2014 de bestseller *Wij Zijn Big Data*, een boek over de opkomst van een nieuwe informatiesamenleving. In een eerdere loopbaan was Wielaard registeraccountant bij een big four-kantoor.

'DE HOOPVOLLE BOODSCHAP VOOR KLEINE KANTOREN IS: WAAR GROOT ZIJN PIJN DOET, KAN KLEIN HET VERSCHIL MAKEN.'

De keerzijde van massaproductie en standaardisatie is immers dat grote organisaties op het gebied van klantgerichtheid, flexibiliteit, persoonlijk contact en dergelijke haast per definitie hun meerdere moeten erkennen in kleinere partijen. Dat zijn precies eigenschappen die belangrijk zijn in het accountantsvak en de hoopvolle boodschap voor kleine kantoren is dan ook: waar groot zijn pijn doet, kan klein het verschil maken.

PERSPECTIEF

De pijn van groot zijn heeft tot slot ook een ideologisch perspectief. Ruim een eeuw geleden maakte Louis Brandeis, een invloedrijke Amerikaanse rechter aan het Supreme Court, zich al druk over de toenemende macht van grote bedrijven. Zijn stelling was niet alleen dat een grote organisatie juist *niet* de meest efficiënte vorm van productie en distributie is, maar ook dat de macht van

grote bedrijven de democratie uiteindelijk ondermijnt. Zijn standpunten werden overgenomen door veel politici, al werd hij ook vaak voor naïef versleten. Dik honderd jaar later is eigenlijk hetzelfde aan de hand. Nu is het bijvoorbeeld de prominente Russische denker Yevgeny Morozov die zich boos maakt over hoe grote internetbedrijven 'onzichtbaar prikkeldraad' om ons heen spannen en hoe het volk de koppen in het zand steekt voor het gevaar daarvan. Zijn beeld over waar ons dat heen leidt is dat elk individu willoos het systeem van grote bedrijven gaat volgen: "Je eet broccoli omdat het systeem vertelt dat je dat moet doen."

Dat klinkt misschien wat vergezocht, maar toch beginnen dergelijke ideeën hun weerklank op hoog niveau te krijgen. Zie de felle discussies die er in 2015 waren over netneutraliteit - met als issue: grote bedrijven zouden 'voorrang' kunnen krijgen of kopen op internet - en het feit dat er op hoog politiek niveau is gesproken over het gedwongen opsplitsen van Google.

Zover is het natuurlijk nog lang niet. Maar *the times, they are a changing*, zoveel is wel duidelijk. Misschien beginnen we steeds meer in te zien dat we kleine bedrijven nodig hebben om de economie te blijven voorzien van voldoende veerkracht en vernieuwing. Iets dat ook Tim Wu, professor aan de Columbia University, betoogt in een artikel in *The New Yorker*.

Misschien is dat ook wensdenken. In dat geval hebben we er - zoals ook Wu zegt over de Amerikaanse markt - in elk geval prima bier aan overgehouden. ←