



# Zó maak je het verschil

*Mkb-accountants op zoek  
naar een vernieuwend profiel*



*Dr. Niels van der Weerd  
Dr. Antoinette Rijsenbilt*

*Augustus 2018*



Erasmus  
Centre for  
Business  
Innovation

**NEMACC**

NBA

ESAA  
Erasmus

Auteurs:

Dr. Niels van der Weerd, Erasmus Centre for Business Innovation

Dr. Antoinette Rijsenbilt, Erasmus School of Accounting & Assurance,  
kenniscentrum NEMACC

Editing: Menno Bosma Journalistieke Producties

Infographics: Akimoto Grafisch Ontwerpers

Met dank aan student-assistent Thomas van Meerkerk MSc

© Erasmus Centre for Business Innovation

Rotterdam, augustus 2018

Contact

[vanderweerd@erasmuscbi.nl](mailto:vanderweerd@erasmuscbi.nl)

## Samenvatting

De positie van de mkb-accountant komt meer en meer onder druk te staan. De Big Four en de administratiekantoren dringen steeds verder door in de markt van kleine en middelgrote ondernemingen. Ook digitalisering dreigt het vak van de mkb-accountant uit te hollen.

Een zorgvuldig uitgekerfd bedrijfsprofiel biedt beschutting tegen dergelijke marktkrachten. Dat vereist wel dat het kantoor 'los komt' van de stereotype beeldvorming over mkb-accountants. Ondernemers vinden accountants nogal eens saai en duur en te grondig, al prijzen ze ook hun brede kennisbasis. Veel ondernemers verwachten dat hun accountant objectief en analytisch denkt en zich beschouwend en controlerend opstelt. Dat past bij de gangbare beroepsopvatting, maar is weinig onderscheidend. Er zijn ook ondernemers die iets anders, of méér verwachten. Bijvoorbeeld een positiefcreatieve instelling of een accountant die proactief meedenkt over de organisatiestrategie. Zij verwachten dat hun accountant niet alleen vaktechnische kennis heeft, maar ook mensenkennis heeft en dicht bij hun belevingswereld staat. De ideale accountant beheerst, natuurlijk, bij voorkeur verschillende denkwijzen of kan er tussen switchen. Waar het om gaat, is dat het kantoor zich met zijn kennis en aanbod weet te onderscheiden in de markt.

Dat kan op verschillende manieren: bijvoorbeeld door dicht bij de ondernemer te gaan staan of juist op enige afstand, door methodisch te werken of juist meer intuïtief/creatief. In andere branches, zoals de advocatuur, wordt onderscheidend vermogen onder meer bereikt door specialisatie rondom één thema en het creëren van een unieke organisatiecultuur en -structuur. Andere onderscheidende opties zijn een focus op de specifieke behoeften van een nog niet eerder als zodanig herkende doelgroep of een radicaal andere definitie van de essentie van de dienstverlening. Belangrijk bij een andere profilering zijn een diepgaande analyse van de klant en niet louter cosmetische veranderingen doorvoeren

De ontwikkeling van een nieuw, onderscheidend profiel is gebaat bij een gestructureerde, stapsgewijze aanpak en bij creativiteit. Stap 1 is segmenteren: een plek in de markt uitkerven via analyse van klanten, concurrentie en de eigen competenties. Stap 2 is analyseren: het in kaart brengen van de behoeften en ergernissen van de klanten. Stap 3 is

differentiëren: nagaan bij welke klantwaarden het verschil kan worden gemaakt. Stap 4 is integreren: het vertalen van het nieuwe profiel naar activiteiten, middelen, partners, kanalen en verdienmodel. Stap 5 is leren: het gedisciplineerd testen van het nieuwe profiel in de markt en het zo nodig bijstellen ervan.

Voorbeelden van in dit boek uitgewerkte alternatieve bedrijfsprofielen zijn:

- specifiek snelgroeiende ondernemingen bedienen
- gespecialiseerd zijn in maatschappelijk verantwoord ondernemen
- vooral babyboom-ondernemers bedienen en inspelen op hun specifieke noden en behoeften
- vanuit de cijfers advies verlenen over organisatie en strategie.

## Inleiding

Mkb-accountants dreigen in de knel te komen. Het gevaar komt van twee kanten. Aan de onderkant van de markt knabbelen administratiekantoren aan de positie van mkb-accountants. Tegelijkertijd worden de grote accountantskantoren met behulp van automatisering steeds aantrekkelijker voor ondernemers uit het mkb.

Dat was aanleiding om dit werkboek te maken. Het is bedoeld voor vennoten van mkb-accountantskantoren die samen met collega's willen verkennen hoe zij het onderscheidend vermogen van hun kantoor kunnen vergroten om zich zo uit hun knellende positie te bevrijden.

Het werkboek analyseert in de eerste plaats de huidige situatie. Wat is het huidige profiel van mkb-accountantskantoren en waarom voldoet dat niet meer? We bieden inspiratie in de vorm van best practices binnen en buiten de branche en laten zien welke alternatieve profielen ondernemers interessant vinden.

Vervolgens reiken we een stappenplan aan op basis van modellen uit de managementliteratuur. Daarmee kunt u, liefst samen met collega's, het denkproces structureren dat nodig is om een alternatief marktprofiel voor uw kantoor te maken. Dat is deels een creatief proces – u kunt daar inspiratie voor opdoen in hoofdstuk 2 – en deels een analytisch proces.

Om het proces vlot en aantrekkelijk te laten verlopen, kunt u gebruik maken van de verschillende 'cavassen' die we aanreiken. Dat zijn schema's en modellen die u idealiter op groot formaat print, aan de muur hangt en gebruikt om ideeën uit te werken.

In het laatste hoofdstuk beschrijven we profielen van vier fictieve mkb-accountantskantoren. Ook die zijn bedoeld om te inspireren, en om te tonen hoe de verschillende modellen en cavassen ingevuld zouden kunnen worden.

De bedoeling is u op weg te helpen in een leer- en doeproces dat loopt van het genereren van ideeën naar testen in de markt en bijsturen op basis van reacties van ondernemers. We zijn ervan overtuigd dat dat proces even leerzaam als enerverend zal zijn en u – als u het bewust en grondig

Zó maak je het verschil

doorloopt – een uitweg biedt uit de knellende positie tussen administratiekantoren en de Big Four.

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	1
<b>Inleiding</b>	3
<b>Inhoudsopgave</b>	5
<b>1. De traditionele mkb-accountant komt steeds meer in de knel</b>	7
<i>Deskundig, ja. Maar ook een inspirerend profiel?</i>	8
<i>Zoeken naar het onderscheid dat verschil maakt</i>	11
<b>2. Uit de knel: eerst maar eens inspiratie opdoen</b>	13
<i>Wat doen de grote kantoren?</i>	13
<i>Twee advocatenkantoren met een heel eigen profiel</i>	14
<i>Adviesbureaus mét en zonder skin in the game</i>	16
<i>Een marketingbureau dat uitblinkt in bescheidenheid</i>	18
<i>Wat we leren van andere professionele dienstverleners</i>	21
<i>Inspiratie opdoen bij ondernemers</i>	22
<b>3. Stapsgewijs naar een vernieuwend profiel voor mkb-accountants</b>	28
<i>Segmenteer!</i>	30
<i>Analyseer!</i>	32
<i>Differentieer!</i>	40
<i>Integreer!</i>	47
<i>Leer!</i>	51
<b>4. Vier alternatieve, onderscheidende profielen voor mkb-accountants</b>	55
<i>Springbok Accountancy: vanuit de basis speciale dienstverlening mogelijk maken</i>	55
<i>Groenendijk: voor people, planet én profit!</i>	60
<i>De Verbinding Accountants en Belastingadviseurs: maatwerk voor een generatie</i>	66
<i>Vision Accountancy: meedenken vanuit de cijfers</i>	71
<b>5. Bijlagen</b>	73
<i>Leeslijst: meer lezen over de gebruikte modellen</i>	74
<i>Referenties: in het onderzoek gebruikte literatuur</i>	78
<i>Lijst met interviews</i>	80

<i>Voorbeeld van een businessmodel canvas: DyeCoo</i>	<i>80</i>
<i>Werkbladen om zelf aan de slag te gaan</i>	<i>82</i>



## 1. De traditionele mkb-accountant komt steeds meer in de knel

Kleine en middelgrote accountantskantoren ondervinden concurrentie van verschillende kanten. Hoe kunnen zij zich met een aansprekend en eigen profiel onderscheiden in de mkb-markt?

Toenemende internationalisering en strengere wetgeving verhogen de complexiteit van het zaken doen voor ondernemers. De brede en diepe kennisbasis van de grote accountantskantoren wordt daardoor aantrekkelijker voor het mkb. Door vérgaande automatisering kunnen deze grote accountantskantoren, die zich vroeger vooral op grotere klanten richtten, hun basisdiensten steeds efficiënter aanbieden. Ze komen daarmee steeds meer binnen het bereik van mkb-ondernemers.

Aan de onderzijde van de markt zijn andere financiële dienstverleners, vooral administratiekantoren, in staat om te voldoen aan de (basis)behoeften van veel ondernemers. Diverse onderzoeken in opdracht van NOvAA<sup>1</sup> en SRA<sup>2</sup>, onder meer verricht door Heliview, tonen aan dat niet alle ondernemers administratiekantoren en mkb-accountants goed van elkaar kunnen onderscheiden. Of ze hechten gewoon niet voldoende waarde aan de unieke kwaliteiten die accountants worden toegedicht.

Als het werk van de mkb-accountant al niet door andere marktpartijen wordt overgenomen, dreigt het door de voortschrijdende automatisering steeds meer uitgehold te worden. In een onderzoek uit 2013 suggereerden de Oxford-economen Carl Frey en Michael Osborne<sup>3</sup> dat de accountancy vrijwel zeker zwaar zal worden getroffen door de digitalisering van het bedrijfsleven. Met een score van 0,94 op een schaal van 0 tot 1 staan accountants, samen met winkelpersoneel en telemarketeers, bovenaan in de ranglijst met bedreigde beroepen.

---

<sup>1</sup> Heliview (2011)

<sup>2</sup> SRA (2013)

<sup>3</sup> Frey en Osborne (2013)

## Deskundig, ja. Maar ook een *inspirerend* profiel?

Een helder profiel waarmee mkb-accountants zich kunnen onderscheiden is bittere noodzaak in een dergelijke markt. De gangbare percepties die ondernemers en intermediairs van mkb-accountants hebben, bieden daarvoor onvoldoende aanknopingspunten.

### Imago

Ondernemers, maar ook de intermediairs die ondernemers doorverwijzen naar accountants, associëren mkb-accountants vaak met begrippen als 'deskundig', 'betrouwbaar' en 'noodzakelijk'. Maar ze gebruiken ook termen als 'saai' en 'duur', soms zelfs 'te duur om in te schakelen'<sup>1, 2, 3</sup>.

Ondernemers zijn de jaarrekening en wettelijke controles steeds meer als een verplichte standaarddienst gaan zien, die zo laag mogelijk geprijsd moet zijn<sup>4</sup>. Niet alleen de prijs, ook het verplichte karakter en de beroepsmatige grondigheid dragen bij aan de minder positieve beeldvorming. Een (veel gehoorde) beeldspraak is dat 'accountants zoeken naar spijkers op laag water'.<sup>5</sup>

De accountant wordt gelukkig ook vaak ervaren als een (belasting)adviseur – die zijn kosten kan terugverdienen – en als een vertrouwenspersoon. Zo ziet de beroepsgroep zichzelf ook graag: "In zijn positie van huisadviseur heeft de mkb-accountant kennis van het mkb-bedrijf en is hij het eerste aanspreekpunt van de ondernemer."<sup>6</sup> Daar passen termen bij als 'vertrouwensband', 'persoonlijk contact' en 'inlevingsvermogen'.

---

<sup>4</sup> ABN-AMRO (2015)

<sup>5</sup> Alfa Delta Compendium (2006).

<sup>6</sup> NBA (2013)

## Onderscheidend vermogen

Een meerderheid van de respondenten in het Heliview-onderzoek uit 2011 vindt dat een accountantskantoor meerwaarde heeft boven een administratiekantoor. Uit het onderzoek volgt het advies om vooral cijferanalyses 'achter de cijfers' aan te bieden. Dat advies wordt bevestigd in

"Je onderscheiden met een 'betere' jaarrekening is volgens mij [...] een onbegonnen zaak. Een kwalitatief goed administratiekantoor kan een perfecte jaarrekening maken en tegen een lagere prijs. Zeker niet zo uitgebreid en toegelicht, maar wel cijfermatig kloppend in alle onderdelen."

*Peter Paul Cornielje, directeur 't AccountantHuis*

het eerder genoemde onderzoek van SRA, al blijkt daar ook uit dat die meerwaarde afneemt naarmate de onderneming groter wordt. Volgens de onderzoekers van Heliview onderscheidt de accountant zich voornamelijk van andere adviseurs door de brede

kennis, alle jaarrekeningdiensten en het advies dat hij of zij kan bieden. Bij dat laatste gaat het (volgens de ondervraagde intermediairs) vooral om bedrijfsovernames, financieel complexe of fiscale zaken. Daar kan een accountant zijn of haar onderscheidende vermogen demonstreren, al blijft het twijfelachtig of dat zal volstaan. Het SRA-onderzoek concludeert namelijk ook dat deskundigheid en professionaliteit niet de doorslag geven bij het selecteren van een accountantskantoor. De ondernemer ziet die factoren meer als (basis)voorwaarden voor een goede service.

Voor klanten is het persoonlijke contact essentieel. Maar betrokkenheid is, anders dan deskundigheid, geen onderscheidende factor ten opzichte van administratiekantoren en andere adviseurs. "In theorie zou het zo maar kunnen zijn dat die handige communicator die dat administratiekantoor runt, overigens niet gehinderd door enige kennis en regels, de klanten wegpikt van dat deskundige accountantskantoor. Het is helaas steeds meer de praktijk", aldus Novak-voorzitter Marco Moling in 2012.<sup>6</sup> Accountantskantoren kunnen zich dus vooral *onderling* onderscheiden door

---

<sup>6</sup> Moling (2012)

betrokkenheid. En hoewel een meerderheid van de ondervraagden vindt dat een accountant meerwaarde heeft boven een administratiekantoor, vertaalt zich dat niet in een doorslaggevende voorkeur. Rond de 40 procent zou in geen enkel geval een administratiekantoor inschakelen; maar 27 procent zou weer nooit een accountant inschakelen, aldus het Heliview-onderzoek.

### Eerste handreikingen voor een vernieuwend profiel

Twee zaken komen telkens terug in onderzoek en vakbladen: digitalisering en de adviesrol van accountants. Vooral het SRA-onderzoek signaleert dat het belang van digitalisering voor de mkb-ondernemer steeds groter wordt. Ondernemers zien voordeel in het digitaal aanleveren van de (financiële) gegevens en zullen ook regelmatig gebruik maken van een digitaal portaal als de accountant dat aanbiedt. Digitalisering wordt het meest genoemd als criterium voor de selectie van een accountantskantoor. Met digitalisering kan een kantoor zich mogelijk onderscheiden van andere kantoren en dienstverleners; niet zo zeer met digitalisering *an sich*, wel met de manier waarop ICT wordt ingezet. Biedt het kantoor geavanceerde technologie, weet het de kosten fors te verlagen door automatisering of doorgrondt het de systemen en het digitale kennisniveau van de klanten het best?

“Accountants worden geweldig opgeleid tot controleurs en ze weten alles van verslaggeving en administratie, maar kijk eens naar de toekomst: alle administratieve processen worden geautomatiseerd en controle heeft straks alleen nog betrekking op ICT-systemen. Alle reden dus om de adviesrol te verbreden én te verdiepen.”

*Michaël van Straalen, voorzitter MKB-Nederland in Accountant.nl (januari 2016)*

Een tweede uitkomst van het onderzoek van SRA betreft de adviesrol die accountants kunnen oppakken (voor zover ze dat al niet deden, natuurlijk)<sup>7</sup>. De mkb-ondernemer verlangt volgens de onderzoekers steeds meer van de accountant: men wil een adviseur die hen bijstaat met raad en daad, proactief is, meedenkt

<sup>7</sup> Uit een enquête onder lezers van Tijdschrift Administratie in 2006 bleek dat de accountant allang niet meer gezien wordt als de belangrijkste externe adviseur.

over de strategie, verstand heeft van de sector en dit alles uiteraard tegen een redelijk en vooral ook transparant tarief. Ook wil de mkb-ondernemer graag dat de accountant meer betekenis geeft aan de cijfers (duiding), zodat deze helder zijn en er beleid op kan worden gebaseerd. Ook de sectorspecialisten van ABN-AMRO opperen een meer adviserende rol. "Kantoren zullen aan hun verdienmodel [moeten] blijven sleutelen. Daartoe behoort zeker het toevoegen van diensten met een hoge toegevoegde waarde. De beste garantie hiervoor is de *trusted advisor* van de klant te worden."

Partners van mkb-kantoren kunnen in verschillende publicaties handreikingen vinden om een nieuw businessmodel te creëren. Bekend zijn de drie bedrijfsmodellen uit de Sectorvisie Accountantskantoren van het Economisch Bureau van ING: de 'digicountant', het 'dienstenhuis' en de 'specialist' (zie kader). Of deze profielen voldoende onderscheidend zijn om uit de fuik te ontsnappen die we hiervoor schetsten, valt te betwijfelen. Behalve dat ze nogal algemeen en weinig vernieuwend zijn (generalist of specialist), bieden deze modellen geen handvatten om een uniek en kantoor-eigen profiel te ontwikkelen. Daar is meer voor nodig.

#### Drie alternatieve bedrijfsmodellen voor accountants

De **specialist** richt zich op een specifieke niche in de markt of is gespecialiseerd in één of enkele diensten.

Het **dienstenhuis** is het warenhuis onder de accountantskantoren. Dit bedrijfsmodel combineert standaarddiensten met advies op maat.

De **digicountant** is een combinatie van accountant en automatiseerder. Het aanbod bestaat uit een klein aantal standaarddiensten.

*Bron: Sectorvisie Accountantskantoren, ING Economisch Bureau (oktober 2011)*

## **Zoeken naar het onderscheid dat verschil maakt**

In dit rapport presenteren we de resultaten van een zoektocht naar mogelijke nieuwe profielen voor mkb-accountantskantoren. Profielen die er uit springen en aansluiten bij de behoeften van ondernemers. Daarmee bieden we inspiratie voor partners en vennoten. Zelf haalden we inspiratie

en inzichten uit andere, min of meer vergelijkbare branches, door te kijken naar verschillende trends in de mkb-markt en vooral ook uit ons eigen onderzoek onder ondernemers.

Op basis van al dit materiaal ontwikkelden we onderscheidende profielen. We presenteren die in dit werkboek in de vorm van vier fictieve accountantskantoren. Ook bieden we een instrumentarium aan bestaande uit een stappenplan en bijbehorende modellen. Daarmee kan elk kantoor zelf onderzoek doen en een eigen, uniek profiel ontwikkelen. Want elk kantoor werkt vanuit een unieke positie met een eigen historie en klantenbestand. Daarmee kan het een eigen diagnose stellen van de behoefte van ondernemers en de ruimte in de markt om het onderscheid te maken. De literatuur leert dat zo'n unieke diagnose *op zich* al een concurrentievoordeel kan opleveren.<sup>8</sup> Als die vervolgens de basis vormt voor de ontwikkeling van een eigen, onderscheidend profiel en een traject van leren en bijsturen, hoeft geen enkel kantoor lijdzaam toe te zien hoe de markt de marges op de omzet steeds verder afknelt of het klantenbestand voortdurend doet slinken.

### Resumerend

- De mkb-accountant ondervindt steeds meer concurrentie van grote accountantskantoren en administratiekantoren
- Daarnaast dreigt de voortgaande digitalisering het vak uit te hollen
- Ondernemers zien de mkb-accountant als een vertrouwenspersoon en adviseur, maar ook als saai, duur en te grondig
- De meerwaarde van de accountant zit in zijn/haar brede kennis en adviesrol
- Van de accountant wordt verwacht dat hij/zij proactief is, meedenkt over de organisatiestrategie en verstand heeft van de sector
- Ook de manier waarop de accountant ICT inzet is onderscheidend.

---

<sup>8</sup> Denk bijvoorbeeld aan David, die als enige inzag dat Goliath ook zwakke plekken had en dat hij de reus met snelheid en accuratesse kon verslaan. In zijn boek 'Het Geheim van een Goede Strategie' laat strategiegoeroe Richard Rumelt aan de hand van diverse voorbeelden zien hoe een uniek inzicht in de markt en de eigen kwaliteiten van de onderneming de basis kunnen vormen voor het ontwikkelen van doorslaggevend concurrentievoordeel.

## 2. Uit de knel: eerst maar eens inspiratie opdoen

De situatie van mkb-accountants is niet uniek. Elke bedrijfstak wordt zo nu en dan opgeschud. Er kan veel geleerd worden van de reacties van bedrijven uit andere, min of meer vergelijkbare sectoren en van andere spelers uit de markt, zoals de bekende Big Four in accountancy.

### Wat doen de grote kantoren?

Wat kunnen mkb-accountants leren van de grote kantoren? Ook die opereren onder druk van concurrentie en automatisering. Hoe veranderen zij hun profiel en positie in de markt?

“Big Four duiken in big-datacontrole”, zo kopte Het Financieele Dagblad maart 2017<sup>9</sup>. Ook de grote kantoren voelen de druk van de robotiseringsslag en zoeken naar nieuwe posities in de markt. Zij profileren zich nu als de partij die kan verifiëren of het bedrijf privacyregels schendt of dat de beslissregels van kunstmatige intelligentiesystemen niet (onbedoeld) discrimineren.

#### Uit Het Financieele Dagblad

Denk aan de zelfrijdende auto. Een algoritme moet bij een levensbedreigende situatie een keuze maken. “Stuurt hij links tegen een boom aan, rechts tegen een oude man of recht op het kind af?” De fabrikant moet informatie geven over de beslissregels die in het besturingssysteem van de auto zijn geprogrammeerd. De accountant is er dan om die informatie te verifiëren.

*André Mikkers, hoofd data analytics bij PwC (bewerkt door de auteur)*

Nog steeds gaat het over het verschaffen van zekerheid dat door het bedrijf verstrekte informatie klopt en dat systemen werken volgens de regels der wet. Maar de accountant begeeft zich nu wel in een heel ander, en veel minder volwassen, domein dan de financiële administratie.

---

<sup>9</sup> Het Financieele Dagblad (30 maart 2017)

<p><u>Uit Het Financieele Dagblad</u></p> <p>“De markt verandert en dus ook het werk. Dat consultancybedrijven opschuiven en naar reclamebureaus kijken, is mooi. Zo kunnen we de verbinding leggen tussen data, creativiteit en de emotie bij het opbouwen van een merk voor de klanten. Daar wordt een klant heel blij van.”</p> <p><i>Marlon Koopman, voorzitter van de vereniging voor communicatie-adviesbureaus (VEA)</i></p>	<p>De adviseurs van de grote accountancykantoren zien kansen in de marketingindustrie<sup>10</sup>. Zij merken dat de traditionele adverteerders onder hun klanten voor nieuwe problemen staan. Veel inkopen worden tegenwoordig online gedaan en daar gelden andere (advertentie)wetten dan in de wereld van gedrukte media</p>
---	--

en fysieke winkels. “Het gaat niet meer om gelikt design en filmpjes, maar om statistieken en digitaal klantgedrag.” In hoog tempo nemen bedrijven als Accenture, PwC en Deloitte marketingbureaus over om gespecialiseerde kennis over het online gedrag van consumenten en technische mogelijkheden voor analyse en marketing in huis te halen. Ook adviesfirma's als McKinsey en IBM roeren zich in deze markt en verleggen hun focus naar het bouwen van digitale klantervaringen.

Deze ontwikkelingen bij de grote accountancykantoren maken duidelijk dat het nuttig is om goed naar de klant te kijken en naar de uitdagingen waar die voor staat. De problemen van de klant kunnen een goede basis vormen voor het ontwikkelen van een aansprekend nieuw profiel .

## **Twee advocatenkantoren met een heel eigen profiel**

Niet alleen van collega's uit de accountancy kan men leren, ook van collega's uit vergelijkbare branches als de advocatuur. Net als de accountancy is dat een gereguleerde professie met vrij traditionele organisatievormen en een tamelijk behoudende cultuur. Welke lessen kunnen we trekken uit de (schaarse) voorbeelden van advocatenkantoren die het 'anders' proberen te doen?

---

<sup>10</sup> Het Financieele Dagblad (21 januari 2018)



Ook advocatenkantoren kampen met een toenemende druk om zich te onderscheiden in een concurrerende markt. **Van Iersel Luchtman Advocaten** (VIL) formeerde daarom een brancheteam 'Afval en Recycling'<sup>11</sup>. Nederland loopt voorop in deze markt en het brancheteam van VIL verdiepte zich in de transitie van een lineaire naar een circulaire economie, het terugdringen van vervuiling en verspilling en de focus op een duurzame samenleving. Allemaal zaken die bij steeds meer ondernemers hoog op de agenda komen te staan en waar nogal wat juridische haken en ogen aan kunnen zitten. Door de clustering van specialisaties rondom dit thema was het kantoor beter in staat om de problematiek van klanten in kaart te brengen. Tot een geheel nieuwe bedrijfsprofilering<sup>12</sup> heeft het niet geleid, maar er zou prima een eenheid kunnen worden gevormd die juridische ondersteuning biedt aan ondernemers op weg naar een circulaire bedrijfsvoering.

De naam van advocatenkantoor **Bruggink & Van der Velden Advocaten Belastingadviseurs B.V.** (BvdV) uit Utrecht mag dan traditioneel overkomen, de manier waarop dit kantoor zich organiseert en profileert is dat allerminst. De organisatie van BvdV is gebaseerd op de Semco-stijl, een manier van organiseren waarin vertrouwen en openheid kernbegrippen zijn<sup>14</sup>. Alle medewerkers hebben volledige inzage in en zeggenschap over de koers van het kantoor. Iedereen heeft gelijke kansen om aandeelhouder te worden en een gezonde balans tussen werk en privé wordt 'afgedwongen' door een *maximum* op de omzet en een maximale werkweek van vier dagen. De focus ligt op kostenbeperking en ontplooiing van talent. "Door deze participatieve bedrijfsvoering zijn de kosten laag en is de betrokkenheid hoog. Ook de cliënt profiteert hiervan. De tarieven kunnen laag worden gehouden en het ondernemerschap draagt bij aan de kwaliteit van de dienstverlening."

---

<sup>11</sup> Consultancy.nl (2014)

<sup>12</sup> Op de website presenteert het kantoor verschillende rechtsgebieden en verschillende branches, een bekende matrix-aanpak om de specialisatie zichtbaar te maken. [www.vil.nl](http://www.vil.nl) <sup>14</sup> Het gedachtegoed achter deze manier van organiseren is beschreven in het boek 'Semcostijl' van Ricardo Semler, een Braziliaanse ondernemer.

Op zijn website voert BvdV het logo van B-Corp<sup>13</sup>. Een dergelijke profilering kan aantrekkelijk zijn voor ondernemers die zich aangetrokken voelen tot maatschappelijk verantwoord ondernemen en moderne organisatievormen.

We leren van deze twee advocatenkantoren dat een focus op een specifiek thema op zich al 'bijzonder' is en een uitstekend uitgangspunt vormt om nóg dieper in te zoomen op de uitdagingen waar ondernemers voor staan. Anderzijds vormt niet alleen 'harde' kennis een basis voor een

onderscheidend profiel; ook een unieke, authentieke cultuur kan dat zijn.

Voor-

waarde is wel dat die gecommuniceerd kan worden en aansluit bij de waarden van een voldoende grote groep ondernemers.

### **Adviesbureaus mét en zonder *skin in the game***

Kunnen mkb-accountants iets leren van collega's uit een professie die niet gereguleerd wordt? Uit onze verkenning van de organisatieadviesbranche komen opnieuw twee interessante aanknopingspunten naar voren.



**Afbeelding 1.** BvdV is officieel B-Corp gecertificeerd. B-Corps zijn commerciële bedrijven die voldoen aan strikte standaarden voor sociale- en milieuprestaties, accountability en transparantie.

---

<sup>13</sup> Zie [www.bvdv.nl/over-bvdv/b-corp](http://www.bvdv.nl/over-bvdv/b-corp). Meer informatie over de certificering tot B-Corp is te vinden op [www.bcorporation.net/what-are-b-corps](http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps).

**Adviesbureau Rebel** uit Rotterdam organiseert zich min of meer volgens dezelfde principes als advocatenkantoor BvdV. Het in 2002 opgerichte bureau telt inmiddels 170 medewerkers, die grotendeels in zelfredzame, autonome cellen opereren. Functietitels ontbreken, wel is er de mogelijkheid om aandeelhouder te worden. In de adviesbranche is deze organisatievorm niet eens zo bijzonder<sup>14</sup>. Wat wel echt bijzonder is aan Rebel is dat het

Uit Het Financieele Dagblad

Ronald Schinagl, directeur Nederland bij bouwbedrijf Van Oord, werkte bij de aanbesteding van de Afsluitdijk én bij die van de A16 nauw samen met adviesbureau Rebel. Hij noemt Rebel 'een frisse club.' Hun sterke punt naast de inbreng van geld? “Ze brengen vaardigheden mee die bèta-gerichte bouwers soms ontberen. Ze dagen je uit anders te kijken als het bijvoorbeeld om duurzaamheid gaat of om beperking van de hinder.”

bureau financieel participeert in de projecten van opdrachtgevers. Oftewel, ze hebben 'skin in the game'. Rebel is namelijk medeaandeelhouder in de financiële consortia achter grote infrastructurele aanbestedingen<sup>15</sup>. En met succes. Van de zeven aanbestedingen waarbij Rebel als adviseur én als potentieel aandeelhouder

optrad,

won het bureau er vijf.<sup>16</sup> Binnen de consortia complementeren de adviseurs van Rebel de bouwkundige en industriële kennis van bouwers als BAM en Van Oord. Hun toegevoegde waarde zit bijvoorbeeld in het vertalen van de wensen van de opdrachtgever en de tendercriteria naar een passend aanbod. De combinatie van een alternatieve organisatievorm – in de traditionele bouwwereld zeker geen gemeengoed – en het vermogen en de bereidheid om mee te investeren, maakt voor de bouwers een belangrijk verschil. Maatschappelijk gedreven adviseurs die met eigen geld risico dragen, winnen enorm aan geloofwaardigheid en dragen bij aan meer onderling vertrouwen in de consortia: “Dat is uniek in de bouw, waar wantrouwen eigenlijk op alle niveaus voorkomt”, aldus Jan Van Steirteghem,

---

<sup>14</sup> Een vergelijkbare organisatievorm zien we bijvoorbeeld bij adviesbureau Finext (zie: [www.finext.nl](http://www.finext.nl) of de beschrijving in de [kennisbank Sociale Innovatie](#)). Eckart Wintzen pionierde in Nederland met deze vorm van organiseren in zijn onderneming BSO (later BSO/Origin).

<sup>15</sup> We zijn ons er van bewust dat het accountants met een assurancepraktijk niet is toegestaan om financieel te participeren en dat dit ook bij accountants met een samenstelpraktijk niet gebruikelijk is. In paragraaf 4.4 nodigen we de lezer uit om hier eens met een frisse blik naar te kijken.

<sup>16</sup> Het Financieele Dagblad (10 mei 2018)

directeur Engineering bij BESIX (waarmee Rebel vier van zes tenders won) in Het Financieele Dagblad.

De strategieconsultants van **Eden McCallum** hebben juist géén *skin in the game*. Of beter gezegd: zo min mogelijk overhead en vaste contracten. In een sector waar de dienst wordt uitgemaakt door gevestigde namen als McKinsey en de Boston Consulting Group, heeft deze nieuwkomer zich met succes weten in te vechten<sup>17</sup>. In de kern is Eden McCallum geen hiërarchie maar een netwerkorganisatie. De consultants zijn niet in dienst, maar als freelancer verbonden aan het kantoor. De vrijheid die dat biedt, blijkt zeer aantrekkelijk voor een grote groep ervaren strategieconsultants, veelal alumni van de McKinsey's en BCG's van deze wereld. Naar potentiële cliënten profileert het bedrijf zich als een alternatief voor dezelfde grote, dure adviesfirma's. Consultants met dezelfde hoogwaardige kennis en doorwrochte aanpak komen langs voor zo'n beetje de helft van de prijs. Maar niet alleen de prijs, ook de benadering is anders. Veel aandacht gaat naar het onderzoeken van de vraag en behoefte van de cliënt. Zodra die helder is, worden verschillende consultants voorgesteld, waaruit de cliënt zelf een selectie kan maken. De traditionele firma's stellen de teams altijd voor de klant samen en moeten letten op de declarabiliteit van hun consultants in loondienst. Klanten worden dan nogal eens opgezadeld met een lading junior consultants die het vak komen leren op hun kosten.

De aanknopingspunten voor mkb-accountants lijken op de lessen die we ophaalden bij advocatenkantoren. Een onderscheidend profiel kan voortkomen uit de propositie naar de markt (wij specialiseren ons op een thema, wij investeren mee) en uit een alternatieve organisatievorm. Zo'n organisatievorm kan zich onder meer onderscheiden door cultuur (bijvoorbeeld democratisch) of structuur (geen dienstverbanden).

## Een marketingbureau dat uitblinkt in bescheidenheid

De marketingbranche staat zo mogelijk nog verder af van mkb-accountants. Creativiteit, niet degelijkheid, is hier in de eerste plaats vereist om mee te

---

<sup>17</sup> De casus van Eden McCallum wordt beschreven in diverse artikelen, waarvan de Harvard Business School-case het meest bekend is. Zie ook het artikel van disruptie-goeroe Clayton Christensen 'Consulting on the cusp of disruption' (Harvard Business Review oktober 2013) of de nieuwsbrief van London Business School 'Labnotes' (oktober 2006, gratis te downloaden).

kunnen spelen. Toch zijn ook marketeers professionele dienstverleners en kan ook van deze branche worden geleerd.

De wereld van reclame- en marketingbureaus kan vluchtig zijn.

Opdrachtgevers betreden de markt met een zak geld voor weer een nieuwe campagne en de concurrerende bureaus storten zich daar op als hongerige wolven. Klanten en bureaus rennen als het ware van project naar project.

De groei kan hard gaan, maar als de economie tegenzit, kan het ook hard naar beneden gaan. Plots is marketing dan een *nice to have* geworden waar je best even buiten kunt. Dat merkte ook marketingbureau Kinesis uit Portland, VS, toen het in 2009 binnen een paar maanden op het randje van faillissement kwam te staan.<sup>18</sup>

Twee inzichten hielpen het bedrijf om zichzelf opnieuw uit te vinden en te ontsnappen uit de 'rode oceaan'<sup>19</sup> die de marketingbranche was geworden. Inzicht één: niet de marketingmanager, maar de bedrijfseigenaar moet opdrachtgever worden. Als de marketingfunctie bestaat om klanten naar het bedrijf te brengen en de omzet te laten groeien, valt het niet te verklaren dat bedrijven besparen op marketinguitgaven. Maar bedrijfseigenaren zien de relatie tussen marketing en bedrijfsresultaten onvoldoende. Resultaat van dit inzicht is dat Kinesis tegenwoordig niet meer voor de marketingmanagers van (grote) bedrijven werkt, maar voor de eigenaren van kleine en middelgrote bedrijven die geen eigen professionele marketeers in huis hebben. De firma biedt hen een in-house marketingafdeling aan, mét de volledige set vaardigheden en instrumenten, zonder dat het bedrijf iemand op de loonlijst

---

<sup>18</sup> Kim en Mauborgne (2015)

<sup>19</sup> Een 'rode oceaan' is een markt met veel concurrenten die zich weinig van elkaar onderscheiden. De term komt uit het gedachtegoed van Chan Kim en Mauborgne zoals opgetekend in hun boek 'Blue Ocean Strategy'. Eén van de instrumenten die later in dit rapport worden aangereikt, de strategicanvas, komt bij deze auteurs vandaan.

<p><u>Van de website van Kinesis</u></p> <p>“Ons team lijkt veel op onze klanten – we hebben een eenvoudige achtergrond met onbeperkte ambities. Dorpse wortels zorgen voor een interessant cultureel DNA [...]. En die bijzondere mix heeft ons veel gebracht – we wonnen grote en kleine beurzen, waren voorzitter van de marketing-associatie en schrapten skydiven van onze bucketlist.”</p>	<p>De groeicijfers</p> <p>2010: -14%</p> <p>2011: +72%</p> <p>2012: +26%</p> <p>2013: +43%</p> <p>2014: +32%</p>	<p>heeft staan. Kinesis doet geen projecten meer, maar neemt het strategische marketingproces uit handen van klanten.</p> <p>Inzicht twee: in de kern is de marketingbranche een service-business en de kwaliteit van service wordt bepaald door de kwaliteit van de mensen. Dat betekent dat je je kunt onderscheiden naar de</p>
--	--	--

arbeidsmarkt. De norm in de markt is: bied hoge salarissen voor de meest getalenteerde mensen en zorg voor de meest prestigieuze projecten om hen binnen te houden. Dat dat betekent dat die mensen soms 60 uur per week of meer moeten buffelen en van project naar project rennen, hoort er bij. Het aantal burn-outs ook. Het management van Kinesis vond dat niet wenselijk en meende dat dat ook niet houdbaar zou zijn. Het organiseerde dat dus anders (om uiteindelijk, net als advocatenkantoor BvdV, het certificaat B-Corp voor verantwoorde ondernemingen te krijgen). Nu afficheert Kinesis zich als ‘een kantoor waar gewone mensen werken met grote ambities voor gewone bedrijven (met grote ambities)’.<sup>20</sup> Het marketingbureau blinkt uit in bescheidenheid... en groeit duurzamer dan ooit.

De les van dit voorbeeld betreft, opnieuw, allereerst de interne organisatie. Door een unieke cultuur te creëren en die duidelijk zichtbaar te maken voor potentiële opdrachtgevers, kan een authentiek en dus onderscheidend profiel worden ontwikkeld. Een tweede les betreft de verschillende rollen en functies in een organisatie. Met wie doe je zaken? Kun je misschien een veel groter takenpakket uitvoeren voor de klant? Een ‘in-house afdeling financiële zaken’ aanbieden bijvoorbeeld?

<sup>20</sup> <https://www.kinesisinc.com/about/our-values/>

## **Wat we leren van andere professionele dienstverleners**

De lessen uit de pogingen van andere professionele dienstverleners kunnen we als volgt samenvatten:

A. Het begint met een beter begrip van de klant en de omgeving.

Of het nu gaat om nieuwe technologie (big data) of om nieuwe wetgeving (de AVG), om een markt die alle levensbloed verliest of een *window of opportunity* dat zich opent: elke poging tot herpositioneren moet beginnen met het verkrijgen van diepgaand inzicht in de taken en behoeften van de beoogde klant. Soms is dat inzicht gemeengoed (we krijgen allemaal met de nieuwe privacywetgeving te maken), soms is zo'n inzicht uniek en doorslaggevend (vóór David zag niemand de zwaktes van Goliath). Waar het om draait, zo leren we, is de mate waarin een specifiek kantoorprofiel appelleert aan een specifieke ondernemersuitdaging.

B. Het onderscheid máák je niet alleen, je bént het ook.

Daarmee bedoelen we dat het niet zal volstaan om een onderscheidend profiel naar buiten toe te communiceren. Dat profiel moet ook doorleefd worden.

Het moet in de structuur van de organisatie zitten en in het culturele DNA. Het is mooi dat adviesbureau Rebel mede investeert in de consortia die het adviseert, het feit dat de adviseurs zelf ook aandeelhouder zijn van Rebel creëert een directe verbinding tussen de kwaliteit van hun werk en de vruchten die zij daarvan plukken. Een herpositionering is niet louter een kwestie van markcommunicatie. Het gaat ook over organisatieverandering, over afscheid nemen van oude waarheden en in het diepe durven te duiken. Dat zijn geen zaken die achter een tekentafel of in een workshop worden uitgewerkt, maar trajecten die lef vereisen en jaren in beslag kunnen nemen. Kinesis nam drie jaar de tijd om concreet vorm te geven aan het nieuwe bedrijfsprofiel.

C. Het wiel is al eens uitgevonden.

Maak gebruik van de inzichten van andere sectoren. Leer van de ervaringen van andere ondernemers. En put uit de onmetelijke bron van kennis die de managementliteratuur biedt. De transitie van Kinesis begon na het lezen van het boek 'Blue Ocean Strategy'. De advocaten van BvdV lieten zich inspireren door de inzichten van Ricardo Semler in 'Semco-stijl'. Een

recente aanwinst in de management(advies)praktijk is het canvas: een overzichtelijk schema waarin de belangrijkste elementen van een bepaalde theorie of aanpak worden gevisualiseerd. Bij voorkeur wordt zo'n canvas op groot formaat geprint en gevuld met post-it notes. Het is super flexibel, zeer inzichtelijk en vooral ook enorm enerverend om dat samen met een team uit te werken.

In het volgende hoofdstuk passen we de geleerde lessen zo goed mogelijk toe. We laten verschillende canvassen de revue passeren en geven ze een plek in een stapsgewijze aanpak. Want hoe kom je tot die unieke inzichten over klantbehoeften? En hoe vertaal je die in een uniek profiel?

## **Inspiratie opdoen bij ondernemers**

We vroegen ruim 180 ondernemers aan te geven wat zij interessant zouden vinden aan een alternatief profiel van een mkb-accountant. Daartoe maakten we gebruik van twee creatieve methoden om associaties op te roepen. De bedoeling van deze methoden was om de ondervraagde ondernemers op een andere manier na te laten denken over de waarde die een accountant kan leveren.

### **De hoedentest**

Bij de eerste methode legden we zes verschillende kleuren hoeden voor en vroegen we de ondernemer welke hoed een accountant vaker op mocht zetten. Elke kleur staat voor een bepaalde manier van denken. Sommige hoeden, zoals de blauwe, passen bij het traditionele, stereotype beeld van een accountant, andere juist niet.

Interessant, omdat het minder voor de hand ligt, is de waardering voor accountants met een positieve en creatieve denkstijl (geel en groen). De rode en de zwarte hoed worden het meest afgewezen. Emotioneel en negatiefkritisch denken wordt kennelijk niet zo gewaardeerd, al heeft ongeveer één op de vijf daar wél een voorkeur voor.

Uit de interviews met ondernemers bleek dat er niet één duidelijke voorkeur bestaat: vaak verwachten ze dat hun accountant meerdere hoeden tegelijkertijd kan opzetten, of kan switchen tussen verschillende denkwijzen.





















Een ondernemer met een detachingsbedrijf: “Geen rode hoed! Een accountant moet altijd feitelijk blijven. De witte en blauwe hoed zijn regulier en incidenteel kan de gele, groene of zelfs de zwarte hoed op.”

Een projectontwikkelaar, vastgoedondernemer: “De blauw-witte hoed past bij mijn bedrijf. Maar niet té afstandelijk. Geen rode hoed: niet nóg meer emotie. Geel ook niet, niet voor de accountant. Groen, creativiteit, moet bij ons zelf vandaan komen. De zwarte hoed kan soms goed zijn, maar moet niet de basishouding zijn.”

Een marktkoopman: “De witte hoed, maar ook wel de gele en de groene. Iemand die creatief kan meedenken met het bedrijf. Dat doet mijn huidige accountant eigenlijk ook wel. ‘Tegendenken’, noemt hij dat.”

### Welke hoed mag een accountant vaker opzetten? En waarom?

	<b>Rode hoed</b> <i>emotioneel denken</i>	 19%	Beter inleven in wereld van ondernemer. Intuïtie en zaken doen 'met je hart'.
		 51%	
	<b>Witte hoed</b> <i>objectief-analytisch denken</i>	 72%	Tegenwicht voor emotionele (roze) bril van ondernemers. Op afstand, zonder emoties maar op basis van feiten analyseren.
		 9%	
	<b>Zwarte hoed</b> <i>negatief-kritisch denken</i>	 21%	Worst case analyse is nuttig (advocaat van de duivel nodig). Voorzichtigheidsbeginsel inbrengen, negatieve zaken durven benoemen.
		 43%	
	<b>Gele hoed</b> <i>positief denken</i>	 71%	Helpt om naar kansen te kijken, is oplossingsgericht. Positieve houding inspireert, stimuleert. Doemdenken juist niet.
		 6%	
	<b>Groene hoed</b> <i>creatief denken</i>	 69%	Out-of-the-box meedenken aan oplossingen. Wij zijn creatief ... en accountant mag dat ook zijn.
		 9%	
	<b>Blauwe hoed</b> <i>beschouwend-controlerend</i>	 66%	Dit is de basishouding! Helicopterview, waken voor bedrijfsblindheid van ondernemer, niet laten meeslepen in emotie.
		 7%	

**Toelichting bij de tabel:** de percentages geven de aantallen respondenten weer die wel of geen waardering uitspraken voor een bepaalde kleur hoed. Het resterende percentage had geen mening. Groen gekleurde 'duimpjes' geven de meest gewaardeerde hoeden aan, rood gekleurde duimpjes de minst gewaardeerde. De quotes zijn typerend voor toelichtingen van respondenten bij de hoeden die zij wél waardeerden.



















Een assurantieadviseur: “Wij hebben zelf geel-groene hoeden op en dus blauw nodig van onze accountant. Maar die mag ook meedenken over onze strategie, met een groene hoed. Sprankelend, creatief, vooruitkijken. Vaak is het nogal saai, gericht op cijfers en de markt van vandaag.”

De antwoorden van deze ondernemers zijn natuurlijk niet per definitie representatief voor alle ondernemers. Maar ze helpen wel om eens met een andere blik naar de eigen dominante denkhouding te kijken.

## De beroepentest

In een tweede, vergelijkbare methode die we toepasten, schotelden we de ondernemers een plaatje met zes personages of beroepsbeoefenaars voor.

### Welk van deze personen zou voor u een interessante accountant kunnen zijn? En waarom?

	<b>Slager</b>	 <b>26%</b>	Dit is ook een mkb-ondernemer. Weet wat het is om te ondernemen, met klanten om te gaan en efficiënt met middelen. Weet als geen ander hoe hij alle stukjes (vlees) moet vermarkten!
		 <b>51%</b>	
	<b>Professor</b>	 <b>53%</b>	Heeft hoog kennisniveau, een brede scope. Kan het grote plaatje zien en (causale) relaties leggen.
		 <b>32%</b>	Veel theoretische kennis en wetenschappelijke onderbouwing.
	<b>Agent</b>	 <b>34%</b>	Dienstverlenend, met inachtneming van de regels.
		 <b>41%</b>	Betrokken, rechtvaardig en heeft mensenkennis. Betrouwbaar. Controleert en bestraft.
	<b>Dokter</b>	 <b>47%</b>	Is begaan, zorgzaam en oplossingsgericht. Vaktechniek en veel mensenkennis. Baseert zich op diagnose en totaalbeeld.
		 <b>33%</b>	
	<b>Zwerver</b>	 <b>32%</b>	Weet hoe te overleven, heeft veel levenservaring.
		 <b>40%</b>	Kan met weinig middelen toe, is creatief en authentiek. Andere blik op de wereld.
	<b>Miljonair</b>	 <b>43%</b>	Weet hoe geld te verdienen. Moet wel ondernemend zijn, creatief. Weet van de hoed en de rand. Aantoonbaar succesvol. Denkt groot en in mogelijkheden.
		 <b>36%</b>	

**Toelichting bij de tabel:** de percentages geven de aantallen respondenten weer die wel of geen waardering uitspraken voor een bepaalde achtergrond. Het resterende percentage had geen mening. Groen gekleurde 'duimpjes' geven de meest gewaardeerde hoeden aan, rood gekleurde duimpjes de minst gewaardeerde. De quotes zijn typerend voor toelichtingen van respondenten bij de beroepen die zij wél waardeerden.

We stelden hen de vraag: “Welk van deze personen prikkelt uw interesse als hij zich als accountant bij u aanbiedt?” De beargumentering van de keuze leverde interessante inzichten op in de verwachtingen die ondernemers

hebben van hun accountant en laat vooral ook zien wanneer zij geprikkeld en verrast worden.

De projectontwikkelaar, vastgoedondernemer: “Zo’n zwerver is een overlever, zoekt de grens op. Van een miljonair wil ik weten hoe hij het bedrijf groot heeft gemaakt. Een professor is theoretisch sterk, maar wat is zijn praktijkervaring? Een slager is een harde werker, dat wel, maar geen groeier. Een agent heeft wel veel aanzien, maar vind ik niet zo interessant. De dokter wél: die heeft kennis van theorie en praktijk en advies geven.”

De marktkoopman: “Ik zoek eigenlijk een reisgids: iemand die mij kan begeleiden gedurende mijn levensloop als ondernemer.”

De assurantieadviseur: “De zwerver moet vooral elke dag opnieuw door zien te komen, heeft niet genoeg langetermijnvisie. De miljonair weet het allemaal al, is juist weer te lui. Een dokter heb je nodig als je (als bedrijf) in de problemen zit, dat is een verkeerd, negatief uitgangspunt. De agent is vooral gericht op controle, naleven van regels. Houdt je wel scherp. Maar vooral de professor is interessant: weet meer dan ik, is een absolute specialist op zijn terrein. Het moet alleen niet te abstract blijven.”

Uit de antwoorden van de ondernemers leren we dat waar de één iets positiefs ziet, de ander iets negatiefs naar voren haalt. Het gaat natuurlijk ook niet om de beroepen of personages zelf, maar om de associaties erbij. Een accountant moet zelf ook ondernemer zijn, het grote plaatje kunnen zien, betrokken zijn bij de klant en veel mensenkennis hebben. Een schaap met vijf poten, zo lijkt het. Maar daar bovenop komt de vraag: wie bent u voor uw klanten? Welke rol speelt u voor hen? En kunt u een andere rol spelen, één die zowel aan de verwachtingen van ondernemers voldoet als een beetje verrassend (lees: onderscheidend) is?

### **Wat we leren van ondernemers**

Welke lessen kunnen we hier nu uit trekken voor het profileren van mkb-accountantskantoren? Ten eerste dat niet álle ondernemers de traditionele afstandelijke, objectieve benadering verwachten. De blauwe, witte en zwarte hoed passen de accountant goed, maar er is ook een aanzienlijke groep ondernemers die iets anders lijkt te vragen. Tel het percentage positieve beoordelingen van de rode, gele en groene hoeden maar eens op. Precies!

Evenveel als het percentage duimpjes omhoog voor de blauwe, witte en zwarte hoed!

Deze tweedeling komt ook bij de beroepentest naar voren. Enerzijds – met ruime voorsprong in het aantal positieve beoordelingen – is er de combinatie van dokter en professor. Hier uit zich de behoefte aan hoogwaardige kennis en gedegen methodieken. Anderzijds is er de combinatie van slager en zwerver. Die staat dicht bij de belevingswereld van de ondernemer uit het mkb. Pragmatisch, no-nonsense.

Kijk ook eens naar de combinatie van dokter en agent, waarbij vooral de betrokkenheid en mensenkennis wordt genoemd, hoewel er de nodige afstand tot de ondernemer is. Zet die eens af tegen de combinatie miljonair en professor: beiden staan op afstand, maar hier komt juist de mogelijkheid om iets te leren naar voren.

We concluderen dat er diverse assen bestaan waarlangs een accountantskantoor zich kan profileren. Dicht bij de ondernemer of juist op enige afstand? Methodisch of juist meer vanuit de onderbuik werkend (intuïtie, creativiteit)?

Met behulp van deze handvatten en de lessen die we uit de andere paragrafen trokken, kunnen we een start maken met het ontwikkelen van een uniek, kantoor-eigen profiel. Hoe dat in z'n werk gaat, leest u in het volgende hoofdstuk.

## **Resumerend**

- De grote accountantskantoren richten zich op nieuwe domeinen, zoals big data en kunstmatige intelligentie
- Advocatenkantoren creëren onder meer een onderscheidend profiel door specialisatie op een thema en door een eigen cultuur en organisatievorm
- Adviesbureau Rebel profileert zich door financieel te participeren in de projecten van opdrachtgevers en heeft ook een heel eigen cultuur en organisatievorm
- Marketingbureau Kinesis onderscheidde zich door zich op directeuren in plaats van marketingmanagers te richten en processen in plaats van projecten te gaan doen

- Ondernemers waarderen objectief/analytisch en beschouwend/controlerend denken bij hun accountant en hebben minder waardering voor emotioneel en negatief/kritisch denken. Positief en creatief denken scoren ook hoog. De accountant beheerst bij voorkeur verschillende denkwijzen of kan er tussen switchen
- Ondernemers waarderen het als accountants over hoogwaardige kennis en gedegen methodieken beschikken, maar ook als zij dicht bij hun belevingswereld staan. Betrokkenheid en mensenkennis doen het goed, net als de mogelijkheid om iets van de accountant te leren
- Een accountantskantoor kan zich langs verschillende assen profileren: door dicht bij de ondernemer te gaan staan of juist op enige afstand, door methodisch te werken of juist meer intuïtief/creatief.

### 3. Stapsgewijs naar een vernieuwend profiel voor mkb-accountants

Vele wegen leiden naar Rome. Een nieuw profiel kan voortkomen uit een plotselinge ingeving. U kunt ook een (duur) adviesbureau inhuren om u een nieuwe jas aan te laten meten. Het eenvoudigst is het misschien om een succesvolle collega te imiteren. Althans, op het eerste gezicht. Want les twee uit het vorige hoofdstuk was dat het niet alleen gaat om de buitenkant, maar ook om de binnenkant. En dat uitgeslepen profiel van die succesvolle concullega zal niet zomaar zijn ontstaan. Gaat het daadwerkelijk om een bron van houdbaar concurrentievoordeel, dan zal die niet eenvoudig te kopiëren zijn<sup>21</sup>.

De weg die wij hier uitwerken, is die van de *methodische* aanpak<sup>22</sup>. Door stapsgewijs verschillende analyses uit te voeren en ideeën uit te werken, ontstaat een schets van een nieuw, eigen en onderscheidend profiel voor het kantoor. Dat proces is natuurlijk niet zo rechtlijnig als hier getoond. Gaat u er maar van uit dat het een kwestie van itereren is tussen de verschillende stappen en modellen. Bovendien, met een schets bent u er nog niet. Het echte werk begint dan pas. Organiseren, uitproberen, leren en bijschaven; het hoort er allemaal bij. We doen wel een suggestie hoe u dat zou kunnen aanpakken. Maar het gaat te ver om dat uitputtend te beschrijven in dit werkboek. We richten ons nu vooral op het aanreiken van een methode en de verschillende concepten die u daarbij kunt gebruiken.

---

<sup>21</sup> Voor de liefhebbers: de literatuur (Barney, 1991) spreekt over de (on)mogelijkheden om een waarachtig concurrentievoordeel te imiteren. Dat komt door de unieke historie van een organisatie (waarin zij bepaalde bedrijfsmiddelen heeft ontwikkeld), 'causale ambiguïteit' oftewel de onzekerheid over de relatie tussen bepaalde bedrijfsmiddelen en het succes van de onderneming, en door de sociale complexiteit van een organisatiecultuur en interpersoonlijke relaties.

<sup>22</sup> Deze methode is afgeleid van de methoden zoals die staan beschreven in 'Waarde Propositie Ontwerp' (Alexander Osterwalder, 2014) en in 'Ontwerp Betere Business' van Patrick van der Pijl (2016).

Onze aanpak bestaat uit een vijftal opdrachten:

Opdracht 1: **Segmenteer** de markt zodanig dat u een unieke groep klanten met een specifieke gemeenschappelijkheid uitkerft.

Opdracht 2: **Analyseer** deze klanten. Hanteer daarbij een dynamisch perspectief (film) en een statisch perspectief (foto). Wat zijn de behoeften en ergernissen van deze klanten op verschillende momenten?

Opdracht 3: **Differentieer**. Onderzoek bij welke klantwaarden u het verschil kunt maken en bij welke niet. Benoem de oplossingen die u kunt bieden voor de ergernissen van uw klanten.

Opdracht 4: **Integreer** uw onderscheidende profiel in een allesomvattende schets van uw organisatie. Hoe gaat u dit waarmaken en met wie?

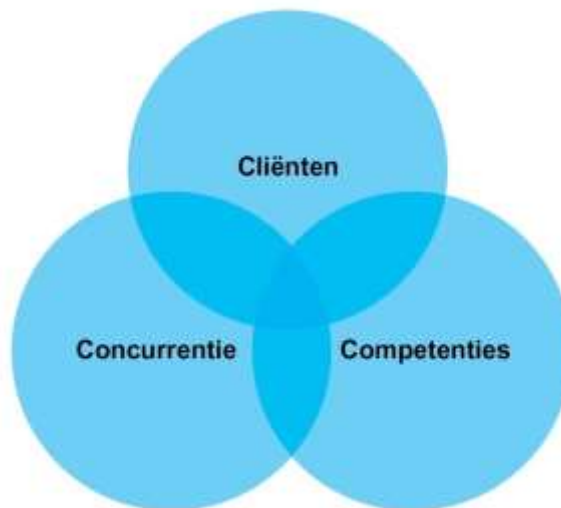
Opdracht 5: **Leer**. Visualeer uw aanbod, maak een prototype of iets anders dat nodig is om uw idee in de markt te testen. En wees bereid om de cyclus telkens weer te doorlopen. Leren is immers een proces van uitproberen, bijsturen en doorzetten.

## Segmenteer!

**Zoek de *sweet spot* in de driehoek van cliënten, concurrentie en eigen competenties.**

U kunt als mkb-accountantskantoor niet onderscheidend zijn voor iedereen.

U zult een selectie moeten maken van klantgroepen waarop u zich gaat richten. Keuzes maken is de kern van een succesvolle bedrijfsstrategie, stelde strategiegoeroe Michael Porter al in de jaren '80. Daarbij moet u rekening houden met drie aspecten: de kenmerken van cliënten, de mate van concurrentie en de competenties van uw onderneming<sup>23</sup>.



**Afbeelding 2.** Het 3C-model van Kenichi Ohmae stelt dat succesvolle bedrijfsstrategieën een *sweet spot* vinden tussen 'customers, competition and competences'.

- **Cliënten:** segmenteer de markt op relevante kenmerken van ondernemers of ondernemingen. Dat kan aan de hand van de manier waarop zij uw diensten gebruiken, maar ook op basis van kenmerken als leeftijd, organisatiegrootte of een bepaalde overtuiging.

---

<sup>23</sup> Ohmae (1991)



- **Concurrenten:** analyseer de concurrentie in elk van de geïdentificeerde segmenten. In hoeverre richten bestaande concurrenten zich op dit specifieke segment? Zijn dat collega mkb-kantoren, de Big Four of de administratiekantoren? Zijn er veel nieuwe toetreders?
- **Competenties:** beoordeel uw eigen kwaliteiten (als kantoor) in relatie tot een segment en de concurrentie. Wat heeft u te bieden dat niet al door andere aanbieders wordt geleverd? Welke unieke kennis en relaties (of reputatie) onderscheiden uw kantoor specifiek voor de ondernemers in dit segment? Kunt u hogere kwaliteit leveren of juist veel efficiënter werken? Innoveert u sneller dan de rest of maakt u bijvoorbeeld veel makkelijker operationele verbindingen met andere dienstverleners?

Het uitkerven van een klantensegment met bepaalde overeenkomsten is op zich al een kunst. Het vergt creativiteit, inlevingsvermogen en diepgaand inzicht in uw huidige of toekomstige klanten. Het is een proces van concipieren (bedenken), analyseren (feiten verzamelen en aannames toetsen) en itereren (heroverwegen en opnieuw beginnen). Maar als u er in slaagt om een segment te identificeren dat nog niet als zodanig door anderen wordt herkend<sup>24</sup>, heeft u een basis om een daadwerkelijk onderscheidend profiel te ontwikkelen.

#### Integrated Thinking – Integrated Reporting

Een eerdere publicatie van NEMACC beschreef de zeven stappen die mkbaccountants kunnen zetten om met hun klanten tot een meer integrale manier van denken en rapporteren te komen. Met name de eerste vier stappen kunt u ook hier zeer goed toepassen: ken de onderneming, ken de omgeving, ken de kansen, ken de risico's. Op de website van de NBA worden deze stappen uitvoerig toegelicht en worden diverse praktische handreikingen gedaan.

Bron: Integrated thinking en integrated reporting in het MKB (Nemacc, 2014).

---

<sup>24</sup> Dat een niche niet als zodanig wordt herkend, houdt in dat anderen deze ondernemers niet vanzelfsprekend in één groep indelen. U ziet iets dat hen verbindt, dat nog niet zo wordt gezien door uw concurrenten. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat er geen concurrentie is in deze niche!

## Analyseer!

U heeft een mooi afgebakende groep ondernemers op het oog. Nu is het zaak om te doorgronden wat hen beweegt, welke vragen zij hebben, hoe zij gebruik maken van verschillende diensten, enzovoort. Daarvoor brengt u eerst de *customer journey* in kaart: de weg die een ondernemer en de onderneming afleggen. Vervolgens maakt u een overzicht van specifieke taken die zo'n ondernemer op een bepaald moment op zijn bord heeft liggen. Welke zorgen heeft hij? Waar ziet hij kansen?

## Onderzoek de customer journey

Het in kaart brengen van de klantervaring, oftewel *customer journey mapping*, komt uit de marketingpraktijk. Daar richt het zich specifiek op de contactmomenten die een klant heeft met het bedrijf tijdens het koop- en klanttraject. Dat gebeurt via verschillende kanalen: telefonisch, persoonlijk, via de website, enzovoort. Wij hanteren hier een iets andere benadering. Daarbij kijken we naar de ontwikkeling van de onderneming in een zeer lange periode (de levensloop), de terugkerende jaarlijkse evenementen (de cyclus) en hoe een ondernemer een accountant of andere dienstverlener zoekt (de selectie). Telkens onderzoeken we hoe u een doorslaggevend verschil kunt maken.

### *De levensloop*

Veel ondernemingen doorlopen vanaf de oprichting een vast pad.<sup>25</sup> In de **eerste fase** gaat het puur om het ontwikkelen van een bestaansrecht. Als er eenmaal enige duidelijkheid is over een werkbaar bedrijfsmodel, gaat het in de **tweede fase** om overleven. Kan het bedrijf voldoende kasstromen genereren om break-even te draaien en te investeren? Bereikt het bedrijf de **derde fase**, dan is het bestaansrecht aangetoond en draait het om de vraag: willen de eigenaren doorgroeien of willen ze het bedrijf stabiel

---

<sup>25</sup> In de literatuur zijn diverse beschrijvingen te vinden van 'typische levenspaden' van mkb-ondernemingen. Een rijke maar handzame beschrijving, die voor deze exercitie nuttig is, staat in Harvard Business Review (mei/jun 1983): 'The Five Stages of Small Business Growth'.

houden? Is het laatste het geval – en voor veel bedrijven is dat de realiteit, ook zonder



**Afbeelding 3.** De vijf levensfasen van een onderneming kennen elk hun eigen uitdagingen.

daar bewust voor te kiezen – dan is de behoefte aan professionele dienstverlening beperkt tot de jaarlijks terugkerende activiteiten (de cyclus). Gaat de ondernemer voor groei, dan dienen zich geheel andere vraagstukken aan en zal de ondernemer wezenlijk andere behoeften en zorgen hebben. De **vierde fase** volgt als de groei daadwerkelijk doorzet. Vraagstukken die dan spelen, hebben te maken met het delegeren van verantwoordelijkheden en de voortdurende financiering van groei. Dit is een cruciale fase in de levensloop van de onderneming. Komen ondernemer en onderneming goed door deze groeistuij heen, dan ontstaat een onderneming van formaat. Slaagt men hier niet in, dan valt het bedrijf terug naar een van de eerdere fasen (of gaat het zelfs failliet). De **vijfde fase** in de levensloop van een onderneming wordt gekenmerkt door volwassenheid. Consolidatie van de positie die in de groeifase is bereikt en het zoeken naar

een balans tussen voldoende efficiency en het behouden van ondernemerschap en flexibiliteit zijn de thema's die de agenda dan domineren. Op termijn zullen ook vragen over bedrijfsovername en pensioenopbouw gaan spelen (zaken die ook in fase drie zullen spelen als de onderneming niet verder groeit).

Elk van deze vijf fasen confronteert ondernemers met andere vraagstukken. Steeds ontstaat een andere behoefte waar een accountant aan kan voldoen – of niet. Ook het kennisniveau binnen de onderneming en de complexiteit van de vraagstukken groeien immers. Als mkb-accountant kunt u zich richten op ondernemers in één of meer specifieke fasen of juist proberen om het bedrijf bij te staan bij het doorlopen van alle fasen. Voor nu is het belangrijk te onderzoeken in welke fasen uw doelgroep zich bevindt en vooral: welke vraagstukken domineren hun agenda? Een bedrijf in de tweede fase heeft behoefte aan het opzetten van een deugdelijke financiële administratie en aan inzicht in de verhoudingen tussen kosten en inkomsten. Een bedrijf in de groeifase zal vragen hebben over het financieren met vreemd vermogen en misschien zelfs over overnames en het oprichten van nieuwe juridische entiteiten.

#### *De cyclus*

Met de cyclus doelen we op de jaarlijks terugkerende 'evenementen' waarvoor een ondernemer de diensten van een accountant inroept. Dat zijn bijvoorbeeld de momenten waarop de jaarrekening wordt opgesteld of de aangifte voor de fiscus wordt verzorgd, een reguliere update per kwartaal of de maandelijkse loonadministratie, enzovoort. Het zijn de voorspelbare momenten waarop er contact is met de accountant, maar ook de incidentele vragen van de ondernemer met betrekking tot min of meer operationele zaken (niet de *life events* van een organisatie). Schets de jaarlijkse cyclus voor de doelgroep die u voor ogen staat, zodat u in de volgende stap de specifieke behoeften van deze ondernemers nader kunt onderzoeken.

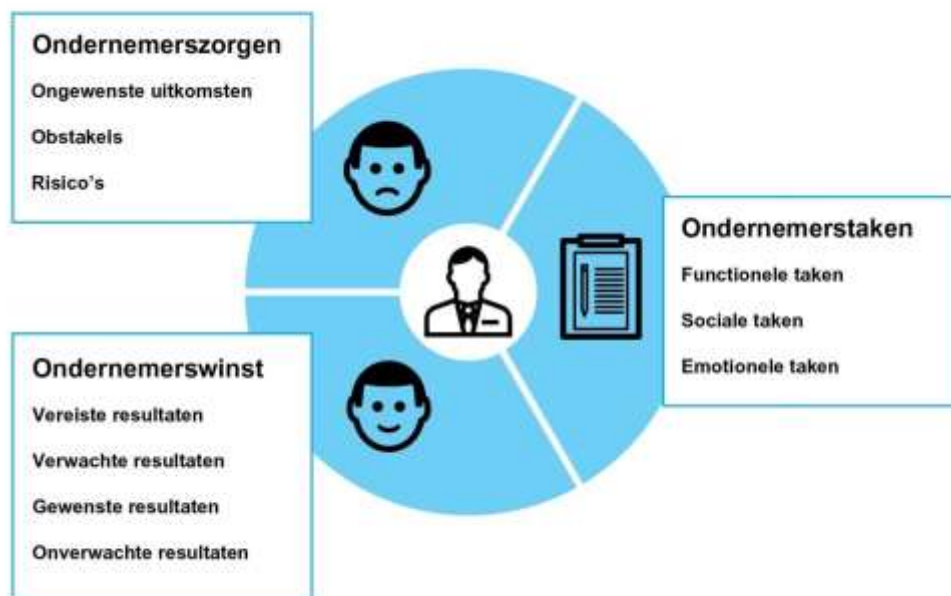
#### *De selectie*

Over het algemeen selecteert een ondernemer een accountant die hem of haar bijstaat in de jaarlijkse cyclus slechts een enkele keer. Het is belangrijk om te onderzoeken hoe uw beoogde doelgroep daarbij te werk gaat, zodat u kunt aansluiten bij hun communicatie- en zoekpatronen. Bij de *life events* die de verschillende levensloofasen van de onderneming kenmerken, ligt dat

anders. Daar zullen ondernemers soms kiezen voor hun reguliere accountant, maar soms ook op zoek gaan naar een specialist. Het selectieproces kan daar anders verlopen en dus ook om een andere communicatiestrategie van de accountant vragen. In beide gevallen helpt het om het selectieproces in kaart te brengen, inclusief de verschillende kanalen waarlangs ondernemers contact met uw kantoor hebben en de zoekstrategieën die zij hanteren om bij een geschikt kantoor uit te komen.

### Creëer een klantprofiel

Er ontstaat zo een steeds beter beeld van de momenten waarop u, als professionele dienstverlener, van betekenis kunt zijn voor een selecte groep ondernemers. De volgende vraag die u moet beantwoorden, betreft de specifieke behoeften die deze ondernemers hebben op verschillende momenten en bij verschillende 'evenementen'. Daarvoor kunt u een *customer profile canvas*<sup>26</sup> gebruiken. Eigenlijk is dat een heel eenvoudig schema. U kunt het ook gewoon uitschrijven, maar het werken met schema's en post-its is in teamverband veel handiger, gaat sneller en is vaak ook leuker.



**Afbeelding 4.** In een klantprofiel worden specifieke taken van een ondernemer benoemd. Welke zorgen komen daarbij en waar kan winst worden behaald?

<sup>26</sup> Alexander Osterwalder (2014)

### *Ondernemerstaken (the jobs to be done)*

In het klantprofiel beschrijft u eerst de belangrijkste taken die de ondernemer op zijn of haar bordje heeft liggen *op een specifiek moment*. Die taken verschillen immers per levensfase en jaargetijde. Gaat het om het opstellen van een jaarrekening of om de aanvraag van een omvangrijk krediet of de overname van een concurrent? Wat moet de ondernemer gedaan krijgen wil hij verder kunnen op zo'n moment? Probeer hier de kritieke taken te identificeren en niet te verzanden in details. Vraag bijvoorbeeld: wat wil de ondernemer uiteindelijk gedaan krijgen, welk probleem wil hij opgelost zien (**functionele taken**)? Of: welke sociale of emotionele behoeften probeert hij te bevredigen (**sociale en emotionele taken**). Wil hij aanzien verwerven, of zekerheid krijgen? Ondernemerstaken kunnen ook persoonlijk zijn, zoals het regelen van het eigen pensioen. Voor veel ondernemers uit het mkb zijn zakelijke en persoonlijke belangen immers nauw met elkaar verweven. Uiteraard zijn we hier vooral op zoek naar die ondernemerstaken waarbij een professionele dienstverlener relevante hulp kan bieden. Maar beperk u niet tot zaken die enkel met accountancy van doen hebben.

### *Ondernemerszorgen (customer pains)*

Onder de ondernemerszorgen verstaan we eigenlijk alles wat de ondernemer ergert voorafgaand aan of tijdens het uitvoeren van de hiervoor beschreven taken. Ook gaat het om zaken die het uitvoeren van de taak in de weg staan of de risico's (*mogelijke* onwenselijke uitkomsten) van het niet goed kunnen uitvoeren van een taak. Onderscheid drie verschillende ondernemerszorgen:

- **Ongewenste uitkomsten en kenmerken van een taak.** De zorgen zijn hier functioneel (bijvoorbeeld: de oplossing is niet goed genoeg of heeft negatieve bijkomstigheden), sociaal (bijvoorbeeld: "ik maak een slechte indruk als ik dit doe") of emotioneel (bijvoorbeeld: "ik

voel me slecht telkens als ik dit moet doen” of “ik vind het gewoonweg saai om dit te doen”).

- **Obstakels.** Dit zijn de zaken die de ondernemer in de weg staan bij het realiseren van de taak of die de uitvoering vertragen, bijvoorbeeld doordat men er de tijd of kennis niet voor heeft, of doordat de oplossingen te kostbaar zijn.
- **Risico's.** Wat kan verkeerd gaan en aanzienlijke negatieve gevolgen hebben? Een risico kan bijvoorbeeld een datalek zijn, verlies van geloofwaardigheid of een boete van de fiscus.

Probeer zo concreet mogelijk te zijn in de beschrijving van de ondernemerszorgen. Ondervraag, indien mogelijk, uw klanten om hun zorgen en ergernis-

Vragen die u kunt stellen:

- Wat zijn de belangrijkste kosten? Tijd, geld, moeite?
- Waar krijgt hij hoofdpijn van? Wanneer ontsnapt er een vloek aan zijn mond?
- Wat mist hij node aan de huidige oplossingen? Wat werkt er niet goed?
- Wat staat in de weg? Wat snapt hij niet?
- Waar is hij bang voor? Wanneer verliest hij zijn gezicht?
- Wat houdt hem 's nachts uit zijn slaap?
- Welke vergissingen maakt hij (vaker)?
- Welke barrières staan er tussen hem en de oplossing? Up-front investeringskosten? Een steile leercurve?

sen boven water te krijgen. Het biedt handvatten om later een profiel en waardepropositie te ontwikkelen waarmee u opluchting kunt bieden aan deze ondernemers.

#### *Ondernemerswinst (customer gains)*

Ondernemerswinsten beschrijven de uitkomsten en voordelen die dit type ondernemer zoekt. Sommige uitkomsten zijn vereist, sommige worden verwacht en andere zijn vooral gewenst. Misschien kunt u zelfs uitkomsten of voordelen bedenken die de ondernemer zouden verrassen.

Ondernemerswinsten kunnen functioneel nut hebben, maar ook sociaal voordeel, een positieve emotie of een kostenbesparing opleveren. Probeer vier verschillende soorten winsten te ontdekken:

- **Vereiste resultaten.** Zonder deze resultaten zal een oplossing niet werken, of niet goed. Met een smartphone moet je kunnen bellen en e-mailen. Een loonadministratie moet in te houden belastingen verwerken.
- **Verwachte resultaten.** Dit zijn relatief basale zaken die men verwacht van een bepaalde oplossing, ook al zou het ook zonder kunnen. Een telefoon van Apple moet makkelijk in het gebruik en mooi ontworpen zijn. Een boekhoudpakket zou een koppeling met de bankrekening moeten hebben.
- **Gewenste resultaten.** Dit zijn voordelen die verder gaan dan we verwachten van een oplossing, maar die we wel erg graag zouden hebben. Denk aan een smartphone die contacten en takenlijsten synchroniseert met andere apparaten. Of aan een accountant die proactief advies uitbrengt over nieuwe privacywetgeving.
- **Onverwachte resultaten.** Deze voordelen en uitkomsten gaan verder dan verwachte en gewenste resultaten. Ondernemers zouden er zelf waarschijnlijk niet mee op de proppen komen. Voordat Apple met touchscreens en de App Store kwam, vroeg niemand daar om. Wat zijn onverwachte resultaten die u als accountant zou kunnen bieden?

Uiteraard verschillen de zorgen van individuele ondernemers en halen ze andere voordelen uit bepaalde oplossingen. De kunst zit hem er in de gemene delers te vinden voor het segment dat u uitkerfde bij opdracht 1. Onderzoek welke taken de meeste van deze ondernemers belangrijk vinden.

Vind uit welke zorgen er voor hen echt toe doen en welke in mindere mate. Welke voordelen zijn essentieel en welke hooguit *nice to have*?

Bepaal vooral op welk niveau in de ondernemersreis u mikt. Denkt u het onderscheid te maken tijdens evenementen in de levensloop van de onderneming (of de ondernemer zelf), zoals bij de overname van een concurrent of de zoektocht naar nieuwe huisvesting? Of wilt u juist in de jaarlijkse cyclus aanhaken bij de taken die de ondernemer moet uitvoeren? In dat laatste geval, zoals bij de maandelijkse loonadministratie, is het niveau van detail anders dan bij incidentele gebeurtenissen.



Vragen die u kunt stellen:

- Welke besparingen maken mijn klanten gelukkig? Tijd, geld, moeite?
- Welke kwaliteit verwachten ze? Waarvan willen ze meer en waarvan minder?
- Welke aspecten van bestaande oplossingen brengen de klant in extase?
- Wat maakt hun leven gemakkelijker? Een snelle leercurve? Lagere *cost-of-ownership*?
- Welke sociale voordelen zoekt de ondernemer? Wat verhoogt zijn status?
- Waar zoekt de klant vooral naar? Kwaliteit, garanties, eenvoud?
- Waar droomt de klant van? Hoe meet hij succes?
- Wat vergroot de kans dat hij een oplossing daadwerkelijk implementeert?

## Differentieer!

We hebben nu een groep ondernemers geïdentificeerd met één of meer gemeenschappelijke kenmerken. We weten welke taken op hun bord liggen, wat hun zorgen en frustraties zijn en wat hen 'gelukkig' maakt. We weten welke concurrenten zich op deze niche richten en wat unieke competenties van uw kantoor zijn. Veel basisingrediënten zijn nu aanwezig om een ontwerp te maken van een aanbod dat werkelijk onderscheidend is. Daartoe maken we gebruik van een strategiecanvas<sup>27</sup>: een overzicht waarin de bestaande concurrentie staat 'geplot' ten opzichte van de belangrijkste klantwaarden van de geselecteerde groep ondernemers.

Een eerste versie van zo'n overzicht maakt vaak duidelijk dat concurrenten min of meer gelijke waardeproposities aanbieden. En zich daar dus niet mee onderscheiden. Klanten zien geen verschil in het aanbod en gaan voor de laagste prijs. Het gevolg is een markt waar de marges gaandeweg dunner en dunner worden en de concurrentie moordend is, wat leidt tot een 'ocean rood van het bloed'. Het is de kunst om uit deze rode oceaan te ontsnappen en een eigen niche zonder noemenswaardige concurrentie te creëren (een blauwe oceaan, in de woorden van René Mauborgne en W. Chan Kim).

## Teken een versie van de huidige concurrentie

Teken een horizontale as en verdeel die in vijf tot zeven blokken. Zet onder elk blok een klantwaarde. Deze komen onder andere uit het klantprofiel dat in de vorige opdracht werd uitgewerkt, maar dat hoeft niet. Normaliter is 'prijs' de eerste klantwaarde. Ter inspiratie staan hiernaast verschillende klantwaarden uit een strategiecanvas van een traditioneel accountantskantoor. Maar onthoud: het gaat er om een set klantwaarden te benoemen die voor de geselecteerde groep ondernemers het belangrijkste zijn. Er is niet één set klantwaarden die de gehele markt afdekt en voor alle verschillende diensten geldt die accountants leveren (op verschillende momenten in de levensloop en jaarlijkse cyclus)!

---

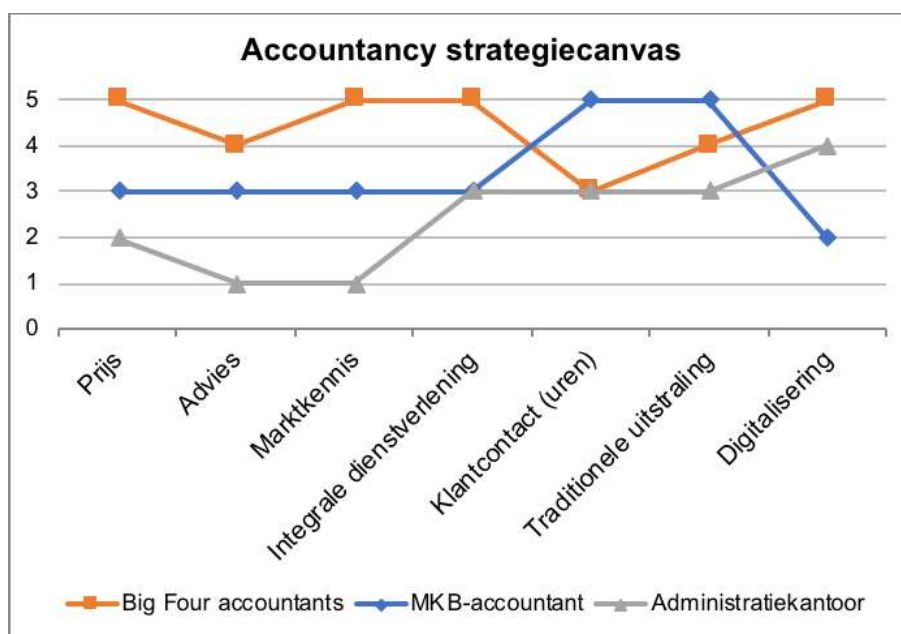
<sup>27</sup> Kim en Mauborgne (2004)

Blaue oceaan-strategieën

- **Cirque du Soleil:** unieke circusbelevenis, zonder steracteurs en dieren maar met artistieke waarde die een volwassen publiek aantrekt. Aantrekkelijke locaties zonder de kosten van rondtrekkend circus.
- **Nintendo Wii spelcomputers:** geen extreem hoge resolutie en complexe videospellen, maar intuïtieve fysieke 'controllers'. Laagdrempelig, gericht op het hele gezin.
- **EasyJet:** geen papieren tickets, geen maaltijden, beperkte routes. Wel: extreem eenvoudig en lage prijs.
- **Spotify:** onbeperkt toegang tot een enorme muziekbibliotheek voor een maandelijks bedrag. Geen 'eigendom' en geen tastbare muziekdrager.

Scoor de belangrijkste concurrenten (of groepen van vergelijkbare concurrenten) nu op de verschillende klantwaarden. Dat hoeft niet heel nauwkeurig, een indeling in vier niveaus of een vijfpuntenschaal volstaat vaak al (van laag tot hoog, veel tot weinig, enzovoort.). Scoor het eigen kantoor ook maar eens. In hoeverre is het patroon wezenlijk anders dan dat van de grote groep concurrenten?

Onderstaand een strategiecanvas met diverse waardedimensies die redelijk algemeen zijn voor de accountancymarkt. Er staan drie generieke profielen in: van een typisch groot accountantskantoor, een typische mkb-accountant en een administratiekantoor. Het zijn generieke profielen en mogelijk ziet u heel andere dimensies of scores. Gebruikt u dit voorbeeld eens als startpunt voor uw eigen analyse...



**Afbeelding 5.** Een strategiecanvas zet concurrerende typen bedrijven tegen elkaar af op de belangrijkste waardedimensies van klanten. **Maak alternatieve proposities**

Begin nu met het spiegelen van het klantprofiel in een *value map*, een schematisch overzicht van de producten en diensten die u meent te kunnen aanbieden. In dat overzicht benoemt u ook de ‘pijnverzachters’ (*pain relievers*) en de ‘winstpakkers’ (*gain creators*). Anders gezegd: hoe uw producten de ondernemer helpen zijn of haar taken te volbrengen, zo veel mogelijk zorgen wegnemen en bijdragen aan het behalen van zo veel mogelijk voordelen.

#### *Producten en diensten*

Dit is eenvoudigweg een lijst met de diensten en producten die u gaat aanbieden. Het zijn alle zaken die uw klanten in uw etalage kunnen zien (figuurlijk gesproken), de zaken die u straks op de factuur kunt vermelden, al dan niet ‘gratis’. Het is de bundel van zaken die uw klanten in staat stellen om hun taak uitgevoerd te krijgen. Maar onthoud dat de producten *an sich* nog niet echt onderscheidend zijn. Ze leveren pas werkelijk meerwaarde op als ze aansluiten bij de taken van het geselecteerde segment ondernemers en hun zorgen en voordelen.



**Afbeelding 6.** In een 'value map' spiegelt u uw aanbod met het klantprofiel. Hoe neemt uw aanbod de zorgen van de ondernemer weg? Hoe levert uw dienst méér waarde op?

Als accountant levert u in principe alleen diensten. Toch is het goed om ook naar de fysieke aspecten van uw dienst te kijken. Een product of dienst kan in theorie uit vier elementen bestaan:

- Fysieke, tastbare zaken: de goederen die u overdraagt aan uw klant. Meest voor de hand liggend is de geprinte jaarrekening.
- Ontastbare zaken: een advies, maar ook zekerheid (die weer een beetje tastbaar wordt met uw handtekening en firmastempel).
- Digitaal: de verwerking van een administratie of de aangifte van de omzetbelasting, maar ook de opslag van data in de *cloud* of een reeks financiële vergelijkingscijfers (benchmarkdata).
- Financieel: een verzekering of krediet.

#### *Pijnverzachtters (pain relievers)*

Neem de zorgen weg die overblijven als de ondernemer een specifieke dienst zou afnemen bij een traditionele accountant of een digicountant. Anderen kunnen ongetwijfeld ook ondersteuning bieden bij het uitvoeren van de ondernemerstaken. Het verschil maakt u pas als u beter dan wie ook *een zorg kunt wegnemen*. Hoe krijgt dat vorm in uw dienstverlening? Waar ziet u dat terug in uw aanbod? Een goede waardepropositie focust op heel

specifieke ondernemerszorgen, u zult nooit alle zorgen kunnen wegnemen. Ontkomt de ondernemer er niet aan om zijn administratie te automatiseren, maar heeft hij al moeite met WhatsApp? Dan is het aan u om er voor te zorgen dat hij wél de automatiseringsslag maakt, maar niet helemaal alleen door een snelle leercurve hoeft te gaan. Begrijpt de ondernemer dat hij specialistisch advies nodig heeft bij een financieringsronde, maar is hij niet bereid om de hoge tarieven te betalen van gespecialiseerde firma's? Het is aan u om een analyse te maken van kosten en baten en eventuele werkzaamheden voor te bereiden alvorens de dure specialisten aan boord komen. *Winstpakkers (gain creators)*

Winstpakkers beschrijven hoe uw dienstverlening bijdraagt aan het realiseren van extra voordeel voor de ondernemer terwijl hij bepaalde taken uitgevoerd krijgt. Ze benoemen heel concreet hoe uw aanpak tot uitkomsten leidt die de ondernemer verwacht, wenst of die hem verrassen. Dat kan een functioneel nut zijn, maar ook een sociaal nut, het kan bijdragen aan kostenbesparingen of een positieve emotie opleveren. Net als bij pijnverzachters kunt u beter op één of twee heel specifieke voordelen mikken dan op het complete lijstje met wensen van ondernemers. Zoek die voordelen op die u beter dan wie ook kunt realiseren én die van grote waarde zijn voor uw doelgroep. Behalve een correcte en overzichtelijke jaarrekening geeft u en passant nog enkele aanwijzingen mee hoe het werkkapitaal terug te dringen, bijvoorbeeld. Of: u voert de loonadministratie voor uw klant, voor een concurrerend tarief, en levert daarbij óók nog eens support voor medewerkers die moeite hebben met hun aangifte inkomstenbelasting. Zorg er voor dat u uw winstpakker heel direct koppelt aan de succescriteria van uw klant. Wanneer zegt uw ondernemersdoelgroep *'a job extremely (!) well done'*?

*Ontwerp nu uw blauwe oceaan*

U kunt nu gaan 'spelen' met de patronen in het strategiecanvas. Onderzoek alternatieve proposities of waardepatronen. Daarvoor kunt u denken aan vier verschillende acties, of, beter nog, combinaties van deze acties:

- A. **Elimineer:** Wat als u een bepaald onderdeel gewoon niet meer zou aanbieden? EasyJet serveert geen (gratis) maaltijden meer tijdens de vlucht, Cirque du Soleil heeft geen acts met dieren.

- B. **Reduceer:** U kunt ook een bepaalde waarde sterk vereenvoudigen en aanbieden onder het niveau dat als standaard in de branche wordt gezien. De resolutie van Nintendo's Wii-spelcomputers was van lachwekkende kwaliteit (vonden de concurrenten).
- C. **Overstijg:** En wat als u ver boven het gemiddelde aanbod zou gaan zitten? De efficiëntie van easyJet, de transparantie van taxidienst Uber, het assortiment van muziekdienst Spotify: geen enkele aanbieder in de markt bood dergelijke klantwaarden toen deze bedrijven de markt betraden.
- D. **Creëer** geheel nieuwe vormen van klantwaarde: de actieve en intuïtieve besturing van de spelletjes op de Wii-computer, de artistieke elementen en thema's van Cirque du Soleil – het bestond niet en kwam niet in het vocabulaire van bestaande marktspelers voor.

Het gaat er nu om dat u een aanbod schetst dat direct appelleert aan de zorgen van uw klanten. Een aanbod dat specifieke voordelen biedt waardoor zij hun taken wél kunnen uitvoeren, of aanzienlijk beter. Om dat te doen, moet u misschien andere zaken niet meer aanbieden, of in zeer rudimentaire vorm. Strategievorming gaat immers om keuzes maken en de juiste *tradeoff*. Welke waardedimensies kunt u laten schieten als u op andere waardedimensies extreem goed presteert? Of beter nog: kunt u waardedimensies ontwaren die nog helemaal niet door de concurrentie worden ingevuld? Dat vergt natuurlijk een diepgaand inzicht in uw doelgroep. Neem dus de moeite om in gesprek te gaan met die ondernemers, een tijdje met hen mee te lopen, met hen door te zakken en hun door te zagen.

Waarschijnlijk hebben u en uw team diverse ideeën over mogelijke nieuwe waardeproposities. En dat is ook nodig. De kans is klein dat u, in uw eentje, in één keer dat ene briljante idee ophoest dat een blauwe oceaan creëert voor uw kantoor. Maak daarom snel veel verschillende schetsen, zo nodig op een spreekwoordelijk bierviltje. Visualiseer ideeën op een eenvoudige manier om ze gezamenlijk te bespreken, te verrijken, te combineren, te verwerpen of te selecteren voor nadere uitwerking. Een eenvoudige manier om ideeën enigszins gestructureerd te formuleren – zodat ze onderling

vergelijkbaar worden en eenvoudig te combineren – is door ad-libs te gebruiken<sup>28</sup>.

Ad-libs zijn zinnen waarin u onderdelen vrij mag invullen, in dit geval de onderdelen van het klantprofiel en de waardepropositie (*value map*).

Onze  *[producten diensten]* helpen  *[doelgroep]* met  *[taken]* door  *[pijnverzachter]* en  *[winstpakker]*.

Bij een reguliere accountant die de financiële administratie voert voor kleine bedrijfjes uit de omgeving komt het er bijvoorbeeld zo uit te zien:

*Onze financiële administratiediensten en fiscale aangifteservice helpen kleine ondernemers uit de regio met hun boekhouding op orde krijgen door rompslomp uit handen te nemen en op het juiste moment de belangrijkste inzichten te bieden.*

Onderstaand strategiecanvas levert een voorbeeld van een schets van een blauwe oceaan voor een accountantskantoor. Dit voorbeeld is afkomstig uit een beschrijving van een strategische koerswijziging door één van de grote accountantskantoren in Australië<sup>29</sup> en is voor dit werkboek aangepast. Of het een goede strategie is en of deze succesvol is, laten we even buiten beschouwing. Het gaat om het idee. De kern is: niet meer alles doen, dus minder integrale services, focus op digitale dienstverlening inclusief semi-geautomatiseerde real-time adviesdiensten en training van klantmedewerkers zodat zij meer zelf kunnen doen en daarmee weer kosten besparen. Real-time advies (online en voor zover mogelijk geautomatiseerd)

---

<sup>28</sup> Pijl e.a. (2016)

<sup>29</sup> Berg (2014)



en training zijn in dit strategiecanvas toegevoegd, de traditionele uitstraling en het 'live' klantcontact geëlimineerd.



**Afbeelding 7.** Door bepaalde elementen toe te voegen en andere elementen uit de waardepropositie te elimineren, ontstaat een uniek profiel.

## Integreer!

We leerden uit de voorbeelden in hoofdstuk 2 al dat een bedrijfsprofiel niet louter een kwestie van marketing is. Het gaat niet alleen om wat u naar de buitenwereld communiceert. Uw organisatie moet het concept ook doorleven. Het moet authentiek zijn, wil het geloofwaardig zijn én niet eenvoudig te kopiëren door de concurrentie. Een uithangbord is immers zo

nagemaakt, een cultuur – zoals we die zagen bij Bruggink & Van der Velden Advocaten Belastingadviseurs of bij marketingbureau Kinesis – kopieer je niet zomaar. En natuurlijk moet een bepaalde belofte ook gewoon waargemaakt kunnen worden, tegen een kostprijs die voldoende marge garandeert. Je moet kunnen leveren en je moet er van kunnen leven!

De waardepropositie en het klantprofiel vormen dus een belangrijk onderdeel van een nieuw bedrijfsprofiel, maar moeten worden aangevuld met een schets van de benodigde activiteiten, middelen en een verdienmodel. Een schema dat al deze zaken integreert, is het businessmodel canvas. Een businessmodel omvat de keuzes op grond waarvan een bedrijf waarde creëert en het zich die toe-eigent.

### Het businessmodel canvas

Het businessmodel canvas is een hulpmiddel om dat schematisch weer te geven. In dit schema worden negen elementen benoemd en nader uitgewerkt. Het is daarbij vooral belangrijk om de onderlinge samenhang in het oog te houden. Hoe versterken de elementen elkaar? Hoe dragen zij gezamenlijk bij aan een authentiek, krachtig en uniek bedrijfsprofiel?

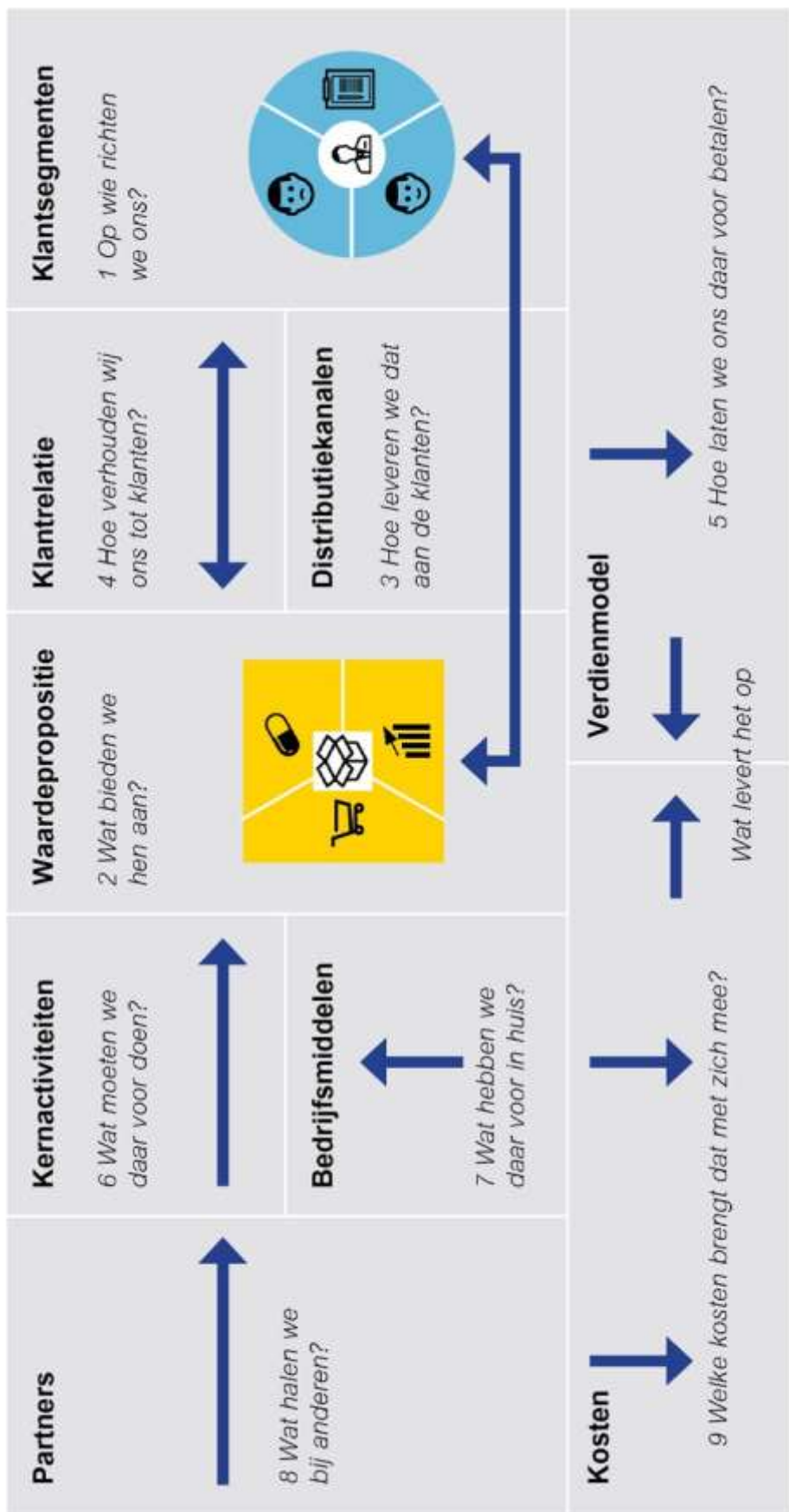
1. Een businessmodel beschrijft de selectie van één of meerdere **klantsegmenten** – bedrijven of ondernemers met min of meer gelijke behoeften.
2. De **waardepropositie** bestaat uit een bundel producten en diensten en beschrijft de specifieke en onderscheidende waarde die geleverd wordt aan de geselecteerde klantsegmenten.
3. In het businessmodel canvas beschrijft u ook de **kanalen** waarlangs uw boodschap wordt gecommuniceerd naar klantsegmenten en de kanalen waarlangs uw diensten worden geleverd (distributie- en verkoopkanalen).
4. U beschrijft ook het type **relatie** dat u beoogt op te bouwen met verschillende klantsegmenten: kortstondig of langdurig, op afstand of intiem.
5. **Het verdienmodel.** Omzetstromen ontstaan als de waardepropositie aan de klantsegmenten wordt aangeboden. Deze stromen kunnen bestaan uit een prijs die wordt betaald per product

of een tarief per uur, of uit een abonnement om gedurende een bepaalde tijd gebruik te mogen maken van een dienst.

6. De **kernactiviteiten** die de meeste aandacht krijgen in het canvas, zijn die activiteiten die de onderscheidende aspecten van de waardepropositie helpen verwezenlijken. Wat doet het kantoor om dat onderscheid te realiseren?
7. De **bedrijfsmiddelen** zijn de meest belangrijke activa die nodig zijn om de kernactiviteiten uit te voeren en de waardepropositie te realiseren. Dit zijn de middelen waarover het kantoor zelf kan beschikken (in tegenstelling tot de bedrijfsmiddelen die worden betrokken van partners).
8. Onder de **key partners** verstaan we die leveranciers die middelen leveren of activiteiten uitvoeren die essentieel zijn om de waardepropositie van het kantoor te realiseren.
9. Bij de **kostenstructuur** worden de belangrijkste kostenposten beschreven die nodig zijn om het businessmodel te exploiteren.

Een businessmodel canvas is een ideaal middel om snel de samenhang tussen verschillende elementen te benoemen. Het stelt u in staat om, samen met anderen, verschillende varianten te bedenken en te beoordelen. U kunt het canvas prima met post-it notes vullen en met snelle schetsen invullen. Visualiseren of werken met kernwoorden werkt vaak beter dan uitschrijven in volzinnen. Het is sneller, leuker en veel flexibeler. In bijlage 5.4 vindt u een voorbeeld van een uitgetekend businessmodel voor een bedrijf uit Weesp (DyeCoo) dat een revolutionair nieuw proces heeft ontwikkeld om textiel te verven zónder water en chemicaliën. Een dergelijke tekening maakt heel snel duidelijk waar het bedrijf voor staat en hoe het zich organiseert. U hoeft natuurlijk niet een gelijkwaardig artistiek product te leveren, maar ziet u hoe visualisatie werkt? Ziet u hoe de samenhang tussen elementen duidelijk wordt? Leg uw ICT device dan even weg en pak een whiteboard, post-its en uitwisbare markeerstiften en begin te schetsen!

Zó maak je het verschil



**Afbeelding 8.** In een businessmodel canvas komen negen elementen samen. Hoe werken deze samen om een uniek aanbod aan een specifieke doelgroep waar te maken?

## Leer!

U heeft nu een prachtig idee uitgewerkt. Een vernieuwd profiel voor uw kantoor met een uitgewerkt concept voor ondernemers en de organisatie om dat waar te maken. Maar zitten uw beoogde opdrachtgevers hier wel echt op te wachten? Heeft u wel de juiste doelgroep afgebakend? En is die daadwerkelijk bereid over te stappen naar uw kantoor en te betalen voor de diensten die u hen wilt leveren? Hoe zeer u ook overtuigd kunt zijn van de kracht van uw idee, u heeft geen glazen bol. U kunt niet in de toekomst kijken. Het is dan ook raadzaam om – net als een start-up – klein te beginnen en zo snel mogelijk te leren van de reacties van echte klanten.

Dat is wat een *lean start-up* doet: een prototype bouwen, de reacties meten om daar van te leren en het concept te verbeteren (of zo nodig van koers veranderen)<sup>30</sup>. De grondlegger van de *lean start-up*-methode, Eric Ries, adviseert ondernemingen pas aan grootschalige uitrol te beginnen wanneer er enige zekerheid is dat het product levensvatbaar is. Je kunt een product perfect gemaakt en op tijd af hebben, maar als je er vervolgens achter komt dat er niemand in geïnteresseerd is, is alles voor niets geweest. Pure verspilling dus! Om verlies van tijd, geld, energie en motivatie te voorkomen (en mogelijk ook reputatieschade), gaat u werken met *gevalideerde leerprocessen*. U formuleert hypothesen, 'bouwt' een minimaal werkend concept en toetst uw aannames door heel gericht te administreren en te meten. Data sturen uw innovatieproces.

### Hoe dat werkt voor een nieuw bedrijfsprofiel van een accountantskantoor

Aan de basis van uw idee voor een vernieuwd profiel voor uw kantoor, al dan niet voorzien van een nieuw dienstenpakket, liggen twee fundamentele aannames.

- 1) Ondernemers zullen dit profiel en de waardepropositie die er bij hoort, waarderen en willen er voor betalen. Dit is de *waardehypothese*.
- 2) U kunt op termijn voldoende nieuwe opdrachtgevers werven en de beoogde organisatie optuigen om het gehele bedrijfsmodel winstgevend te krijgen. Dit is de *groeihipothese*.

---

<sup>30</sup> Ries (2013)

*Wat is uw idee waard?*

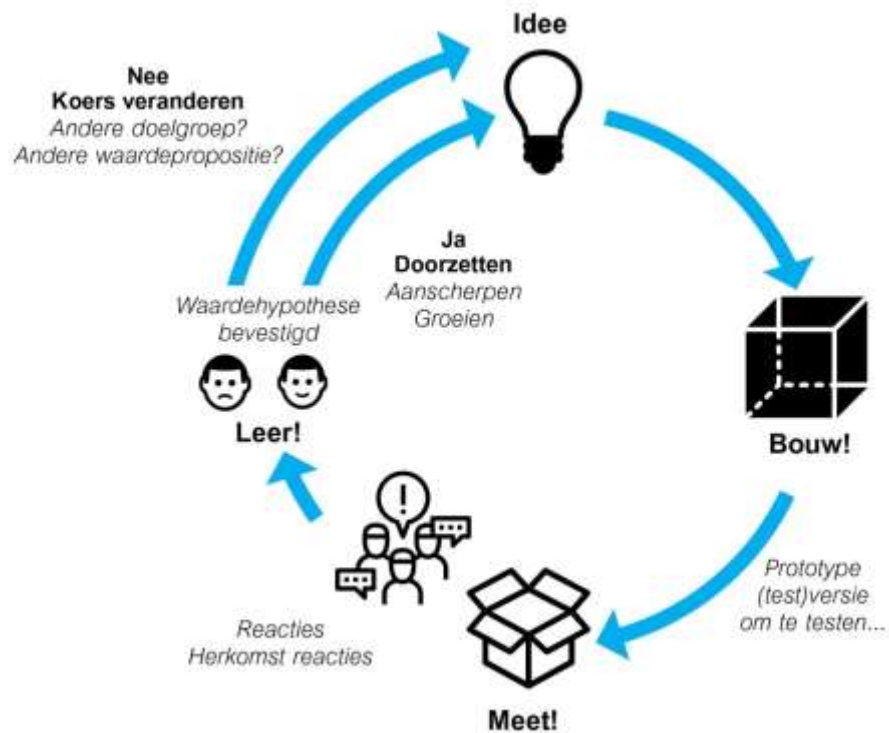
Als u de waardehypothese niet bevestigd kunt krijgen, omdat ondernemers geen waarde zien in uw propositie of hier niet (voldoende) voor willen betalen, heeft het geen zin om een compleet marketingprogramma op te tuigen of de hele organisatie op de schop te nemen. U zult eerst moeten uitvinden óf ondernemers daadwerkelijk geïnteresseerd zijn in uw nieuwe aanbod en bereid zijn te betalen. Om antwoord te vinden op deze vragen, ontwikkelt u een *minimal viable product*. Dat kan een prototype zijn van uw nieuwe website, een advertentie waarin u uw nieuwe propositie onder de aandacht brengt, of een eerste versie van de nieuwe dienstverlening. Het hoeft allemaal niet perfect te zijn en mogelijk knoopt u achter de schermen alles nog met touwtjes aan elkaar. Waar het om gaat, is dat u 'iets' in handen heeft dat u kunt voorleggen aan ondernemers. Iets waar zij 'ja' of 'nee' op kunnen zeggen. Hoe concreter de handeling van de ondernemer, des te meer informatie u er uit haalt.

U kunt, bijvoorbeeld, een advertentie ontwerpen en deze heel gericht aan een beperkte groep ondernemers voorleggen. Zorg er voor dat er een *call to action* in is verwerkt. De ondernemer moet iets doen als hij of zij interesse heeft. Laat hem of haar op een button drukken voor meer informatie of u bellen. U kunt dan het aantal reacties tellen. Zeker bij online adverteren kunt u verschillende varianten van uw advertentie (lees: propositie) voorleggen en de verschillen in respons meten.

Een ander voorbeeld: u bent van plan u te richten op oudere ondernemers die willen automatiseren, maar zijn blijven steken in het bedienen van de fax. Uw waardepropositie draait er om dat u hen alle rompslomp (implementatie van ICT) uit handen neemt en heel geleidelijk laat wennen aan nieuwe mogelijkheden (adoptie van ICT). U begint met de schoenendoos. Daarin bewaart de ondernemer normaal gesproken al zijn bonnetjes en die levert hij/zij één keer per kwartaal bij u af. In de nieuwe situatie wilt u de bonnetjes digitaal laten verwerken. De ondernemer hoeft de bonnetjes slechts in te scannen en uw slimme boekhoudsysteem leest ze uit en verwerkt ze in de administratie. Alvorens een compleet digitaal systeem te ontwikkelen en de ondernemer allerlei apps te laten installeren op zijn telefoon, gaat u nu proefdraaien. U vraagt de ondernemer om met de mobiele telefoon een foto van een bonnetje te maken vóórdat hij of zij het in de schoenendoos stopt, en die foto naar u te mailen. Misschien moet u de eerste paar keer naast hem of haar gaan zitten om te helpen. U ontvangt de foto in uw mailbox en typt de informatie direct over in het boekhoudsysteem. Er is nog geen applicatie ontwikkeld en achter de schermen is er nog helemaal niets geautomatiseerd, maar dat geeft niet. U kunt leren van de ervaringen met deze ondernemer. Hoe gaat hij of zij met de dienst om? Wat

Zó maak je het verschil

moet u hem of haar teruggeven (aan informatie) om de verandering in gedrag substantieel te maken?



**Afbeelding 9.** Voorkom verlies van tijd, geld en energie door zo snel mogelijk een werkbaar model te testen bij echte klanten. Geven hun reacties aanleiding om door te zetten of moet u van koers veranderen?

Waar het uiteindelijk om draait, is dat u zo snel mogelijk leert of ondernemers op uw idee zitten te wachten. Daarvoor hoeft u geen complete uitrol of make-over te doen: zolang u maar 'iets' heeft dat lijkt op uw nieuwe serviceaanbod en dat u kunt testen in de markt. Dan kunt u namelijk bepalen of uw idee aanpassing behoeft (in termen van *lean start-up*: *persevere*) of dat u een compleet andere koers moet inzetten (*pivot*), zoals een andere doelgroep zoeken die wél geïnteresseerd is, of een andere waardepropositie uitwerken waar de door u beoogde groep ondernemers wél op zit te wachten. Hoe sneller u leert, des te sneller kunt u aanpassen en des te lager zijn de kosten van het leren.

*Uw idee slaat aan: nu groeien!*

Zodra u voldoende data heeft die uw veronderstelling over de waarde van uw nieuwe aanbod onderschrijven, kunt u de groeimotor gaan aanzwengelen. Hoe acquireert u voldoende snel nieuwe klanten tegen kosten die opwegen tegen de baten? Ook hier heeft u ongetwijfeld over nagedacht en het is dus zaak uw ideeën te toetsen. Vertrouwt u op mond-tot-mondreclame om nieuwe opdrachtgevers te werven? Specificeer hoeveel nieuwe informatieaanvragen u denkt te ontvangen. Vraag elke potentiële klant die u belt van wie hij of zij uw naam heeft gehoord. Kortom,

toets uw hypothese. Dat geldt ook voor andere vormen van acquisitie.

Adverteert u op internet of social media? Specificeer het aantal reacties dat u minimaal wilt krijgen om de investering rendabel te achten. Aan elke vorm van acquisitie zijn kosten verbonden (en tijd) en elke nieuwe klant brengt een bepaalde hoeveelheid omzet op. Het voert te ver om hier de volledige methodiek te beschrijven waarmee u de groeimotor aan kunt zetten en kunt *tunen* aan de hand van concrete (re)acties van potentiële klanten<sup>31</sup>. Maar u begrijpt de kern: maak aannames over verwachte groei expliciet, specificeer de verwachte opbrengst van een actie, meet de daadwerkelijke reacties en pas aan (*tuning*) of verander van koers (*pivoting*).

## Resumerend

- Duurzaam concurrentievoordeel kan worden behaald door een nieuw, onderscheidend profiel te ontwikkelen
- De ontwikkeling van zo'n nieuw profiel is gebaat bij een methodische, stapsgewijze aanpak, maar vraagt ook om creativiteit
  
- Stap 1 is een plek in de markt uitkerven via analyse van klanten, concurrentie en de eigen competenties
- Stap 2 is het in kaart brengen van de behoeften en ergernissen van de klanten
- Stap 3 is nagaan bij welke klantwaarden het verschil kan worden gemaakt
- Stap 4 is het vertalen van het nieuwe profiel naar activiteiten, middelen, partners, kanalen en verdienmodel
- Stap 5 is het testen van het nieuwe profiel in de markt en het zo nodig bijstellen ervan.

---

<sup>31</sup> Op internet zijn diverse toespraken van Eric Ries te vinden waarin hij zijn gedachtegoed uitlegt. Er zijn ook veel *tools* te vinden waarmee u aannames expliciet kunt maken en het proces van toetsen en bijsturen kunt beheersen (vaak in de vorm van een canvas). Er zijn zelfs hele groepen fans en gebruikers van het lean start-up-gedachtegoed te vinden op internet. Ook het boek van Ries is zeer goed leesbaar en inspirerend. Het is vertaald in het Nederlands.



## 4. Vier alternatieve, onderscheidende profielen voor mkb-accountants

Hieronder beschrijven we vier fictieve accountantskantoren. Elk kantoor heeft een heel eigen profiel, waarmee het zich onderscheidt van de administratiekantoren en de Big Four-kantoren. Voor elk kantoor werken we enkele van de in het voorgaande hoofdstuk besproken modellen uit.

### **Springbok Accountancy: vanuit de basis speciale dienstverlening mogelijk maken.**



Springbok Accountancy richt zich specifiek op zogenaamde ‘gazellen’<sup>32</sup>: snelgroeiende ondernemingen. Het kantoor verzorgt diverse diensten, zoals het samenstellen van de jaarrekeningen, de belastingaangiftes en de salarisadministratie. De dienstverlening is in hoge mate geautomatiseerd en veel communicatie verloopt digitaal. De ondernemers waar dit kantoor zich op richt, zien deze dienstverlening als ‘standaard’ en willen er geen aandacht aan hoeven te besteden. Ze zijn namelijk vooral bezig met groeien. Dat betekent dat ze overnames doen, nieuwe aandelen uitgeven, een nieuw bedrijfspand betrekken, investeren in ICT, enzovoort enzovoort. Het zijn allemaal zaken (groeï-events) waar ze professionele dienstverleners voor nodig hebben. Over het algemeen zijn dat dure specialisten. Springbok Accountancy helpt de gazellen niet alleen de juiste vragen te stellen en de juiste specialisten te vinden, waarmee ze tijd winnen en kosten besparen, maar verricht ook alle voorbereidende werkzaamheden voor de specialisten. Zo verzamelt Springbok de benodigde (financiële) cijfers binnen het bedrijf, zet deze klaar in handige Excel-bestanden, doet het

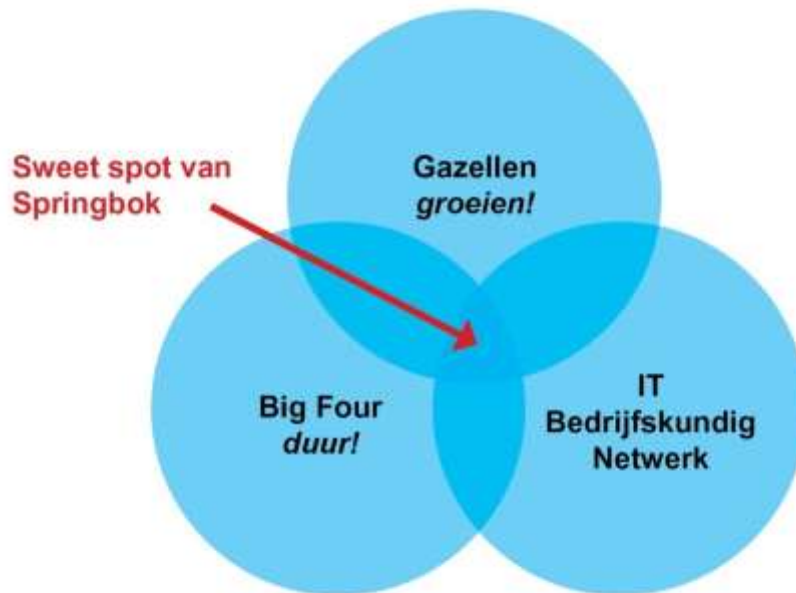
---

<sup>32</sup> De term ‘gazellen’ wordt onder meer gebruikt door Het Financieele Dagblad voor snelgroeiende bedrijven met een omzetgroei van minimaal 20 procent over de afgelopen drie jaar. Het FD reikt jaarlijks de FD Gazellen Awards uit.

Zó maak je het verschil

vooronderzoek, enzovoort. Het bulkwerk, zullen we maar zeggen. Dat kan Springbok sneller en tegen een lager tarief dan de specialisten. Zo zorgt Springbok voor een soepele en snelle dienstverlening door de specialist en aanzienlijke kostenbesparing .

### De *sweet spot* van Springbok Accountancy



**Afbeelding 10.** De *sweet spot* van Springbok ligt op het snijvlak van de behoeften van snelgroeiende ondernemers en de competenties van het kantoor. Precies daar waar nog maar weinig concurrenten opereren.

- **Cliënten:** snelgroeiende ondernemingen met specifieke vraagstukken rondom groei.
- **Concurrentie:** vooral de Big Four-kantoren, met geïntegreerde dienstverlening en veel specialisten in huis.
- **Competenties:** Springbok is vérgaand geautomatiseerd (werkt in de *cloud*), heeft veel kennis van en ervaring met groeivraagstukken, en beschikt over een divers netwerk van specialisten.

### De *customer journey* van Springbok Accountancy

De focus ligt hier vooral op de **levensfase**. Springbok richt zich op fase IV ondernemingen die hun bestaansrecht hebben bewezen, de eerste investeringen achter de rug hebben en klaar staan om te professionaliseren en door te groeien. Daarbij is de hulp van professionele dienstverleners noodzakelijk, de ondernemer wil zich alleen bezighouden met productontwikkeling en acquisitie van nieuwe klanten.

De jaarlijkse **cyclus** van het opstellen van jaarrekeningen en het doen van belastingaangiftes is ook van belang, maar moet zo onzichtbaar mogelijk verlopen. Hieraan wil de ondernemer geen tijd hoeven te besteden. Alles

moet online en digitaal. Alleen als er 'uitzonderingen' zijn, of als de accountant proactief met goede ideeën voor verdergaande professionalisering komt, wil de ondernemer contact met zijn accountant.

Het **klantprofiel** dat Springbok Accountancy opstelde, veronderstelt dat de snelgroeende ondernemers vooral het risico van groeivertraging vrezen. Dat gebeurt bijvoorbeeld doordat ze veel tijd kwijt zijn aan 'gedoe' met de fiscus of doordat de facturen van de specialistische dienstverleners die ze inhuurden voor een nieuwe financieringsronde veel hoger uitpakten dan gedacht (nadat ze eerst al tijd verspilden aan een partij die hun bij nader inzien niet kon helpen). Gazellen eisen dat hun accountant hun volledig ontzorgt op het vlak van de financiële administratie. Eigenlijk zien ze dit niet eens als een echte toegevoegde waarde. De meeste meerwaarde zien zij in de diensten die Springbok niet levert maar vergemakkelijkt. Een voorbeeld is de inzet van andere professionele dienstverleners, die door tussenkomst van Springbok snel, soepel, foutloos en zonder onnodige kosten verloopt. Hier pakt de ondernemer zijn winst!

### **Het businessmodel van Springbok Accountancy**

Het businessmodel kent een duidelijk afgebakende doelgroep: jonge, snelgroeende bedrijven, waar een specifiek aanbod aan wordt gedaan. Springbok levert naast de bekende financieel-administratieve diensten óók de mogelijkheid om snel en efficiënt een netwerk van specialisten in te schakelen. Dat is aantrekkelijk voor deze doelgroep, omdat die geen tijd wil verliezen en vaak weinig ervaring heeft met groeivraagstukken.

Om dit aanbod waar te kunnen maken, is Springbok voortdurend bezig met het voorbereidende werk. Het accountantskantoor noemt dat 'koppelingen ontwikkelen'. Deze koppelingen zijn al dan niet geautomatiseerde, maar in elk geval gestandaardiseerde informatiebronnen die het mogelijk maken om heel snel de juiste informatie van de klant naar de specialist te krijgen. Ze helpen de ondernemer bij het selecteren van de juiste specialist en 'managen' de interactie tussen het bedrijf en de specialist. Vaak verricht Springbok ook een hoeveelheid redelijk eenvoudig werk dat nodig is om de specialist zijn of haar werk te laten doen, zoals het verzamelen of verwerken van data uit de informatiesystemen van het bedrijf. Soms huren de accountants daar capaciteit voor in bij een uitzendbureau waar ze al lang mee werken.

De uitvoering van deze activiteiten vergt vérgaande kennis van automatisering. Die heeft Springbok deels zelf in huis, deels komt die van strategische partners. Hetzelfde geldt voor de systemen voor geautomatiseerde boekhouding (die uiteraard allemaal in the *cloud* of via internet werken). De ervaring van de vennoten met groeivraagstukken en

hun netwerk van specialisten vormen de basis voor hun onderscheidende vermogen.

De vennoten van Springbok hebben eigenlijk alleen nog contact met hun opdrachtgevers als er iets niet goed dreigt te gaan in de ondernemingsfinanciering, bijvoorbeeld als de snelle groei leidt tot liquiditeitstekorten. En natuurlijk zodra een specifieke groeivraag actueel wordt. Dan zitten de vennoten als eerste aan tafel bij de ondernemer om de behoefte aan specialistische kennis te inventariseren en te bepalen hoe zij de ondernemer daarin terzijde kunnen staan.

<p><b>Partners</b></p> <p><b>Menskracht</b> voor incidentele grote bulkwerkopdrachten</p> <p><b>Automatisering</b> van administratie</p>	<p><b>Kernactiviteiten</b></p> <p><i>Ontwikkelen van</i> <b>'koppelingen'</b> <i>Management van</i> <b>specialisten</b> <i>Uitvoeren</i> <b>bulkwerk'</b></p> <p><b>Bedrijfsmiddelen</b></p> <p><b>Kennis</b> van <i>automatisering en</i> <i>markt voor</i> <i>specialistisch advies</i> <i>Vennoten met</i> <b>ervaring</b> <b>Netwerk</b> van partners</p>	<p><b>Waardepropositie</b></p> <p><b>Geen omkijken</b> naar financiële administratie, <b>Efficiënt</b> inschakelen van <b>specialisten</b></p>	<p><b>Klantrelatie</b></p> <p><b>Contact bij</b> uitzonderingen en groei-events</p> <p>Distributiekanalen</p> <p><b>'All in the cloud'</b></p>	<p><b>Klantsegmenten</b></p> <p><b>Snelgroeioende</b> bedrijven (gazellen)</p>
<p><b>Kosten</b></p> <p><b>Automatisering</b> <b>Personeel</b></p>		<p><b>Verdienmodel</b></p> <p><b>Basisdiensten: abonnement</b> <b>Inzet groei-events tegen uurtarief</b> <i>(bulkwerk tegen basistarief, advies tegen seniortarief)</i></p>		

**Afbeelding 11.** Het businessmodel van Springbok is volledig afgestemd op de behoeften van snelgroeioende bedrijven.

## Groenendijk: voor people, planet én profit!



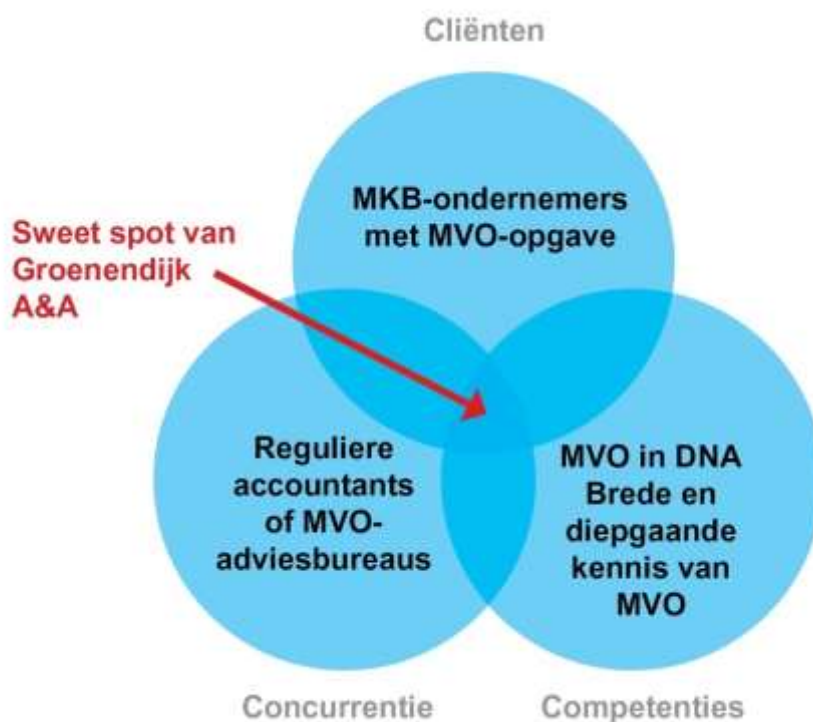
Groenendijk Accountants & Adviseurs is een kantoor met een missie: de balans herstellen tussen de drie P's van maatschappelijk verantwoord ondernemen, *People, Planet & Profit*. Dat doet het kantoor door zelf zo verantwoord mogelijk te ondernemen, maar vooral door ondernemers bij te staan in hun streven naar MVO. Behalve dat het reguliere accountantsdiensten verzorgt, stelt het een maatschappelijk jaarverslag op voor de klanten, adviseert hen over subsidies en fiscale voordelen en denkt het mee over een MVOstrategie in de ruimste zin van het

woord.

Groenendijk heeft zijn *sweet spot* eigenlijk van nature ontwikkeld. Maatschappelijk verantwoord ondernemen zit in het DNA van dit kantoor, dat al sinds jaren CO2-neutraal werkt, autonome teams heeft waarbinnen feitelijk geen hiërarchie meer bestaat en veel aandacht besteedt aan een gezonde balans tussen werk en privé. Groenendijk verliest de bedrijfsresultaten hierbij niet uit het oog, want zonder rendement valt er weinig te ondernemen. Door de combinatie van intrinsieke motivatie en opgedane kennis kan het kantoor zich goed onderscheiden van andere kantoren. Weliswaar zijn er meer kantoren die een MVO-beleid voeren of MVO-diensten aanbieden, maar zo ver als Groenendijk gaan er maar weinig. Ook de markt verandert rap: steeds meer ondernemers ontwikkelen een MVO-strategie, al dan niet gedwongen door hun klanten of de arbeidsmarkt.

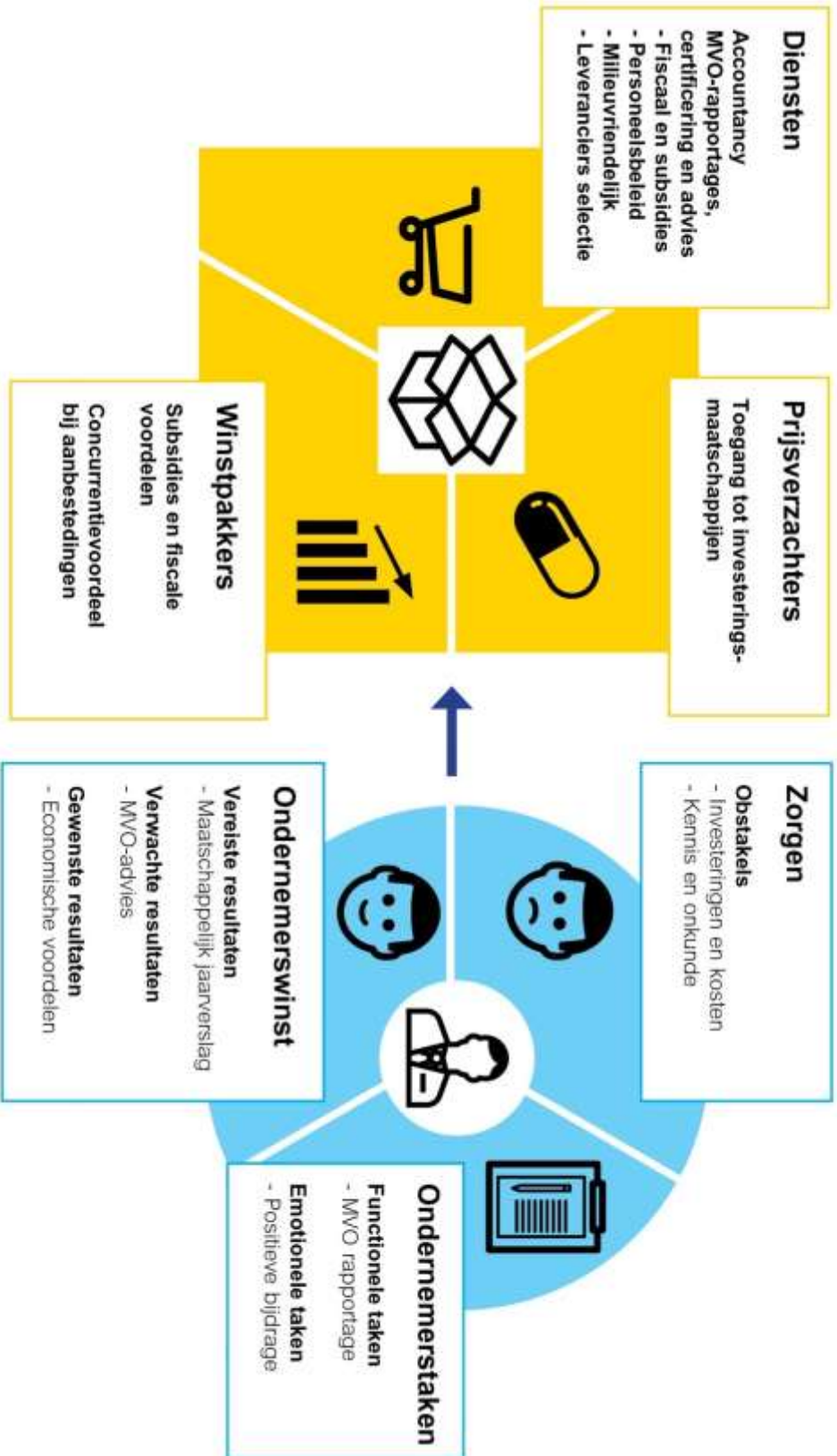
### Van overtuiging naar een onderscheidend kantoorprofiel

De aandacht voor *People, Planet & Profit* was er bij Groenendijk vanouds al. Maar de stap om zich hiermee te profileren en zich te richten op mkb-bedrijven die deze stap willen maken, is heel bewust genomen. Vanuit een diepgaande analyse van de behoeften van dergelijke ondernemers ontwikkelde het kantoor een *value map* met een uniek aanbod voor ondernemers.



**Afbeelding 12.** Groenendijk combineert de eigen 'groene' identiteit met een focus op MVO-gerichte ondernemers.

De doelgroep van Groenendijk A&A heeft een functionele maar ook een emotionele behoefte. Men wil graag een positieve bijdrage leveren en zich niet (langer) schuldig hoeven voelen over de impact die de onderneming heeft op het milieu, haar medewerkers en de maatschappij. De zorgen van deze ondernemers betreffen vooral de kostenzijde. Hoe kunnen ze concurrerend blijven en waar halen ze het benodigde investeringskapitaal vandaan? Ook vragen de ondernemers zich af of ze voldoende kennis in huis hebben voor een integrale aanpak van MVO. Ze verwachten van hun accountant dat deze behalve de financiële rapportages ook een maatschappelijk jaarverslag kan opstellen. Daarnaast waarderen ze het als ze advies krijgen over de zaken die nog niet helemaal op orde zijn. Helemáál mooi is het als er ook nog economisch voordeel behaald kan worden, bijvoorbeeld doordat kosten omlaag gaan of nieuwe opdrachten worden binnengehaald.



**Afbeelding 13.** De waardepropositie van Groenendijk spiegelt de zorgen en winstkansen van ondernemers met een ambitie om Maatschappelijk Verantwoord te Ondernemen (MVO).





**Afbeelding 14.** MVO staat centraal in de belangrijkste elementen van het businessmodel canvas van Groenendijk.

Om optimaal te voorzien in de behoeften van ondernemers met MVO-ambities biedt Groenendijk een breed palet aan diensten. Behalve de reguliere accountantsdiensten gaat het onder meer om adviezen rondom fiscale voordelen van groene investeringen en subsidies op diverse terreinen. Daarnaast kunnen MVO-rapportages worden opgesteld en is het

kantoor gerechtigd om certificaten toe te kennen. De adviesdiensten betreffen MVO in de breedste zin des woords. Ze kunnen betrekking hebben op CO2-besparende maatregelen, maar ook op een gezonde werk-privébalans voor medewerkers of de selectie van leveranciers die geen mensenrechten schenden.

### **Het businessmodel: authentieke organisatie maakt onderscheidend profiel**

Doordat het kantoor zelf al langer een omvattend MVO-beleid voert, heeft het goede relaties opgebouwd met diverse investeringsmaatschappijen en banken met groene intenties. Zo kunnen cliënten geholpen worden om investeringen gefinancierd te krijgen. Groenendijk heeft ondertussen ook aardig wat andere professionele dienstverleners leren kennen die de weg naar *People, Planet, Profit* hebben ingeslagen. Dit netwerk van 'vrienden' deelt veel kennis en trekt gezamenlijk op bij klantprojecten die te complex zijn om zelfstandig uit te voeren.

De adviezen van Groenendijk rondom subsidies en fiscale voordelen leiden er veelal toe dat klanten de kosten van het kantoor terugverdienen. Het stempel van Groenendijk op het maatschappelijk jaarverslag helpt ondernemingen ook regelmatig om een aanbesteding te winnen waarin *social return* een vereiste is. Dat zijn 'winstpakkers' voor de onderneming. In de toekomst zou dit zelfs een verdienmodel kunnen worden voor Groenendijk. Het kantoor laat zich dan op basis van *no cure no pay* betalen in plaats van op basis van uurtarieven .

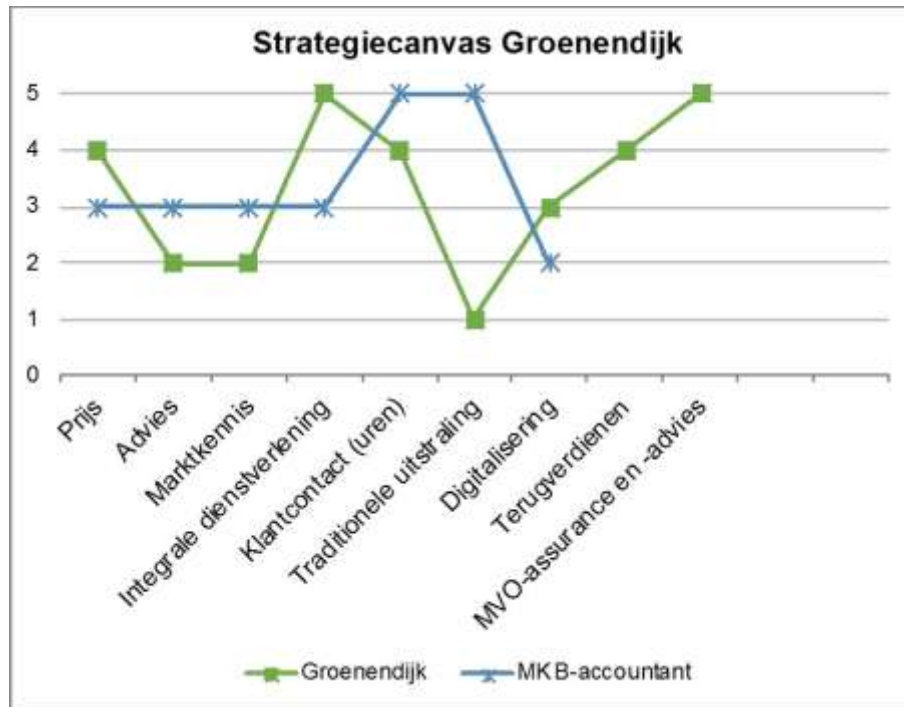
### **Een blauwe oceaan voor een groene accountant**

De kennis, cultuur en reputatie van Groenendijk vormen een unieke basis om zich als 'de enige echte MVO-accountant' te presenteren. Zo'n uithangbord kan elk kantoor zich aanmeten, maar om het waar te maken is meer nodig. Het imiteren van een organisatie die MVO in het DNA heeft, zal niet eenvoudig zijn. Er van uitgaande dat er voldoende vraag is naar een dergelijk dienstenportfolio, kan Groenendijk zomaar een heel eigen niche hebben gecreëerd. Een blauwe oceaan voor een groen kantoor!?

Het onderscheidende profiel van Groenendijk A&A komt duidelijk naar voren in het strategiecanvas. Voor een wat hoger uurtarief bieden ze unieke waarde die bij de meeste concurrenten nog niet verkrijgbaar is: MVO-assurance en advies en het vermogen om de advieskosten terug te verdienen via een hogere slagingskans bij subsidieaanvragen, het beter benutten van fiscale voordelen en het tegen gunstige voorwaarden aantrekken van investeringskapitaal. Dat betekent ook dat het kantoor op andere terreinen juist wat minder levert. Ergens moeten keuzes worden gemaakt. De advisering rond reguliere financieel-administratieve zaken is

Zó maak je het verschil

niet uitzonderlijk goed, de kennis van de markt van de klanten evenmin. En Groenendijk werkt weliswaar 'papierloos', maar komt qua digitalisering niet in de buurt van de *digicountants* die zich in de markt roeren.



**Afbeelding 15.** In het strategiecanvas wordt zichtbaar op welke dimensies Groenendijk concurreert met reguliere accountantskantoren. En waar zij 'uniek' zijn.

## De Verbinding Accountants en Belastingadviseurs: maatwerk voor een generatie



Drie vennoten trekken al decennia samen op in kantoor De Verbinding. Samen hebben ze dit kantoor opgebouwd. In 2010 vierden ze met hun 25 collega's het 40-jarig bestaan van De Verbinding. Deze viering gaf aanleiding tot reflectie en bezinning. Het bedrijf was weliswaar gezond, nooit in opspraak geraakt en altijd goed voor het personeel geweest, maar ook: best wel oubollig, traditioneel en niet helemaal aangehaakt bij het digitale tijdperk. De vennoten hikten behoorlijk aan tegen de automatiseringsopgave. En er speelde meer: wie zou hen opvolgen in het bedrijf? En hoe was het met hun pensioen gesteld nu door de financiële crisis veel van de veronderstelde waarde van de goodwill was verdampt? Dat de aanwas van nieuwe klanten langzaam stokte en verschillende oude klanten overstapten naar goedkopere dienstverleners, hielp ook niet mee. Het kantoor moest aantrekkelijker worden voor opvolgers én klanten, zo veel was duidelijk.

### **Anno 2018: De Verbinding, voor een generatie van ondernemers**

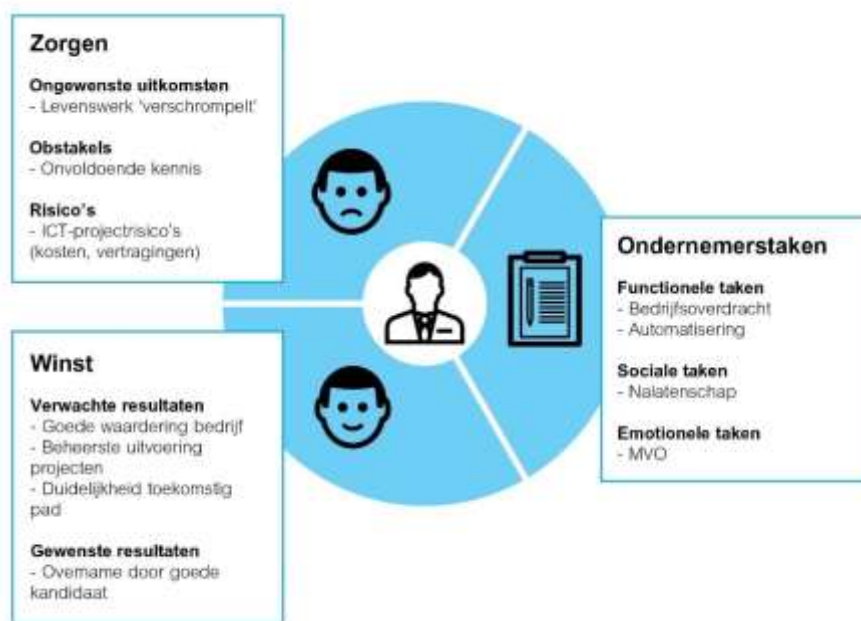
De vraagstukken waar de vennoten van De Verbinding voor stonden, bleken ook te leven bij veel ondernemers van hun generatie. Veel babyboom-ondernemers vroegen zich af: kan ik nog wel mee in dit digitale tijdperk? Aan wie draag ik mijn levenswerk straks over? Wat laat ik de wereld eigenlijk na? Hoe staat het met mijn pensioen?

De *sweet spot* van De Verbinding was de vennoten al snel duidelijk geworden na hun reflecties in 2010. Als zij een antwoord hadden op hun eigen 'existentiële' vragen, konden ze daarmee ook hun generatiegenoten bijstaan (competenties: check!). Uit eigen ervaring wisten ze dat veel concurrerende dienstverleners waarnaar hun klanten waren overgestapt weliswaar goedkoper léken, maar uiteindelijk behoorlijk kostbaar bleken. De overstap naar digitaal boekhouden was hun niet meegevallen en op hun vragen over hun persoonlijke en bedrijfsmatige toekomst konden ze geen

antwoord krijgen zonder diep in de buidel te tasten (concurrentie: check!).

Niet alleen hun eigen klantenbestand begon trouwens te vergrijzen, ook de bestanden van veel van hun concullega's. Er ontstond een niche waar nog maar weinig accountants oog voor hadden, zeker de snelle digicountants niet (cliënten: check!).

Ook de reis van de klant, of, beter gezegd, de *levensloopfase* van de ondernemers waarmee zij van doen hadden, had niet veel geheimen voor de vennoten van De Verbinding. Zij waren immers ook ondernemers en veel van hun eigen vragen waren ook voor hun klanten relevant. De vennoten hadden zo een scherp klantprofiel voor ogen en zagen duidelijke mogelijkheden om de zorgen van deze specifieke groep ondernemers weg te nemen.



**Afbeelding 16.** Het klantprofiel van De Verbinding identificeert de zorgen van een specifieke doelgroep: ondernemers uit de babyboom-generatie.

De ondernemerstaken betreffen typische vraagstukken van babyboom-ondernemers: het regelen van de overdracht van het bedrijf en het pensioen, automatisering en het voldoen aan eisen van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Die zaken zijn sterk met elkaar verbonden: de onderneming is pas aantrekkelijk voor overname of opvolging als ze aansluiting kan vinden bij de huidige manier van zakendoen. Dat betekent: een moderne organisatie, zo veel mogelijk digitaal werken, en oog hebben voor maatschappij en milieu.

Deze ondernemerstaken worden stuk voor stuk 'stay awake-issues' als de ondernemer er geen afdoende antwoord op weet te vinden. De nachtrust van menig babyboomer gaat eraan bij het vooruitzicht dat het bedrijf waarvoor zo hard is geploeterd ineens zijgt nu de oprichter de eindstreep van zijn carrière in het vizier heeft. Doordat dergelijke vraagstukken zich niet eerder in deze mate voordeden, heeft de ondernemer er weinig verstand van. Wel kent hij het schrikbeeld van ICT-projecten die gierend uit de hand

lopen, de ene na de andere vertraging kennen en uiteindelijk meer leed dan lief (plus fors hogere kosten) opleveren.

De winst die een babyboom-ondernemer hier kan pakken, heeft zowel een 'harde' als een 'zachte' kant. Hard in de zin dat de waardering van de onderneming hoger uitvalt en dat projecten beheerst worden uitgevoerd. Aan de zachte kant gaat het meer over duidelijkheid en zekerheid. Waar kan de ondernemer op rekenen en hoe kunnen de risico's van projecten worden beheerst?

Het aanbod van De Verbinding zou diverse diensten moeten omvatten om ondernemers daadwerkelijk te kunnen helpen bij deze belangrijke taken. Om de daarvoor benodigde kennis te vergaren binnen het kantoor zouden de medewerkers – maar ook de vennoten – aanzienlijke bijscholing nodig hebben. Er zou een behoorlijke investering gedaan moeten worden – in tijd en energie – om ondernemers niet alleen concrete adviezen te geven over hoe zaken geregeld kunnen worden, maar ze ook daadwerkelijk te ondersteunen bij het vinden van overnamekandidaten, het aansturen van IT-partners en het uitvoeren van MVO-projecten.

### ***Build – measure – learn: experimenteren met de nieuwe propositie***

Hoewel de vennoten van De Verbinding zelf overtuigd waren van de kwaliteiten van hun idee, realiseerden zij zich ook dat het nogal riskant zou zijn om hier hun hele bedrijf aan op te hangen. De investeringen in tijd, geld en reputatie die nodig zouden zijn om de nieuwe propositie waar te maken en in de markt te lanceren, zouden het bedrijf de das om kunnen doen mochten

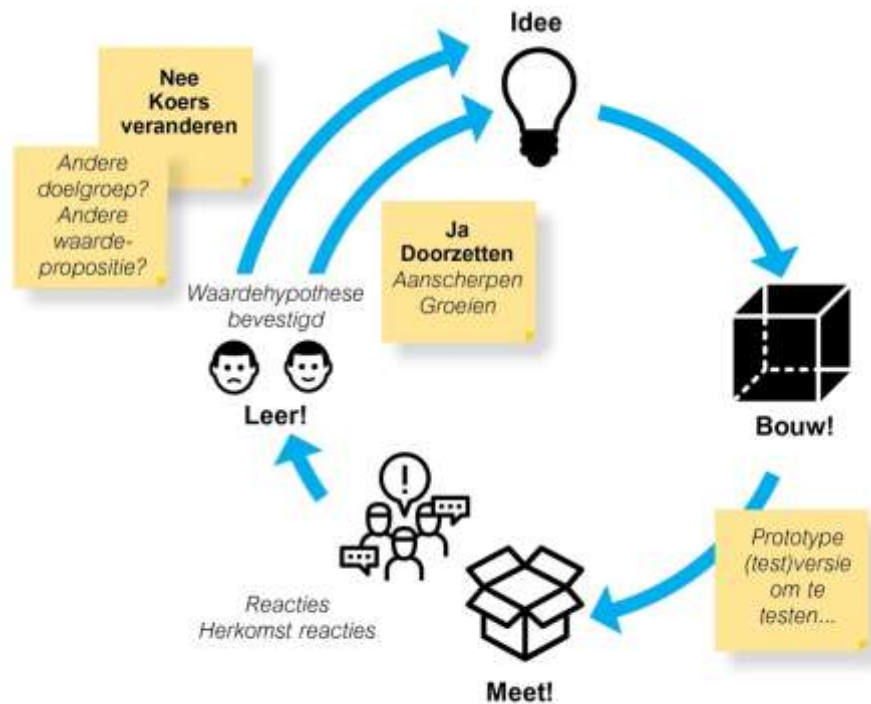
ze het mis hebben. Voorzichtig opereren en eerst maar eens goed testen was het devies. Iets wat ze overigens ook altijd aan hun klanten adviseerden...

De vennoten formuleerden twee aannames die bewezen moesten worden, wilden zij de stap zetten naar een complete make-over van het kantoor.

- 1) Een voldoende aantal ondernemers worstelt inderdaad met de beschreven taken
- 2) Ondernemers zijn bereid over te stappen naar De Verbinding en te betalen voor diensten die verder gaan dan het reguliere aanbod van een accountantskantoor.

Door deze aannames expliciet te benoemen, konden ook de voorwaarden worden beschreven waaraan 'bewijs' zou moeten voldoen. En minstens zo belangrijk: er kon worden nagedacht over de mogelijke implicaties van deze hypothesen. Wat als ze werden bevestigd? Wat als ze niet konden worden bevestigd? En hoe zouden deze aannames getest kunnen worden?

Voor de eerste test in de markt maakten de vennoten een simpel plan. Ze ontwierpen een reclamecampagne waarin het kantoor een paar simpele vragen stelde en zichzelf aanpreef als de partij die kon helpen. De campagne



**Afbeelding 17.** In plaats van een tot in de puntjes uitgewerkt plan, testten de vennoten hun idee met behulp van een concept-reclamecampagne. Hoeveel ondernemers reageren? Wie reageren? Is dat voldoende om de aannames te bevestigen?

was specifiek gericht op oudere ondernemers uit het mkb. Door eerst op kleine schaal te adverteren, in lokale kranten en de nieuwsbrieven van de lokale Rotary Club, bleven de kosten beperkt en kon goed getoetst worden waar de respons op de campagne vandaan kwam.

Hiermee schetsten de vennoten de contouren van een proces waarin de eerste cyclus van de *build-measure-learn*-doctrine werd doorlopen. Een cyclus waarin de reclamecampagne (voor een nog niet bestaande dienst!) diende om te testen of er voldoende vraag was en waar die vraag vandaan kwam, of de juiste doelgroep op de juiste behoefte werd aangesproken en of het aanbod van De Verbinding aansprekend genoeg was om de interesse aan te wakkeren. Door deze eerste testcampagne te voeren en de reacties zorgvuldig te meten, kon informatie verkregen worden voor de vervolgstappen. Moesten de vennoten misschien een andere doelgroep aanspreken, of de doelgroep nóg scherper afbakenen? Stelden zij de juiste diagnose van de behoeften van de doelgroep? Paste hun oplossing bij deze behoeften?

Misschien moet de cyclus meerdere keren worden doorlopen. Telkens weer is de vraag: moeten wij doorgaan met de huidige combinatie van doelgroep en aanbod, *persevere*, zoals het in het start-up-jargon heet? Of moeten we een *pivot* maken? Moeten we van koers veranderen en een andere doelgroep selecteren, of het aanbod aanpassen? Zodra voldoende

Zó maak je het verschil

zekerheid bestaat dat de gekozen weg voldoende aantrekkelijk is – dus de waardehypothese is bevestigd – kan het groeipad worden ingezet. Dan is het tijd om deals te gaan sluiten en na te denken over hoe meer potentiële klanten bereikt en overtuigd kunnen worden. En opnieuw geldt: bouw 'iets' dat kan volstaan om in de markt te testen, meet de reacties en bepaal dan of je moet doorzetten of bijsturen.



## Vision Accountancy: meedenken vanuit de cijfers

De paragraaf over de verschillende kleuren hoeden die accountants kunnen



opzetten, maakte één ding duidelijk: er is een groep ondernemers die creativiteit kan waarderen in een accountant. Vision Accountancy laat zich daar op voorstaan. Startend vanuit de financiële administratie, ontwik-

kelt dit kantoor inzichten in de onderneming, die gebruikt worden om de ondernemer van advies te voorzien. Dat gaat verder dan fiscaliteiten en de samenstelling van de balans. Elk onderwerp waar de ondernemer mee worstelt of waar de accountants kansen zien, wordt besproken. De accountants van Vision Accountancy presenteren zich dan ook als 'accountants en meer...'

### De propositie

De klantgroep van Vision Accountancy bestaat voornamelijk uit ondernemers met een wat kleiner bedrijf. Hun financiële administratie is niet erg complex – daar valt niet zo veel waarde toe te voegen voor Vision. Ze hebben ook niet het budget om regelmatig een strategieconsultant, organisatieadviseur of marketingspecialist te consulteren. Het zijn veelal ambachtlieden en techneuten die alles weten over hun vakgebied, maar weinig kennis hebben van managementconcepten en marketing.

Vision Accountancy verzorgt voor deze ondernemers de financiële administratie en fiscale aangiften, zo nodig ook de loonadministratie. Daardoor kennen de accountants het bedrijf beter dan menig ander. In sommige aspecten kennen ze het zelfs beter dan de ondernemer! Doordat de accountants allemaal een bedrijfskundige opleiding hebben gevolgd, de managementliteratuur bijhouden en veel verschillende bedrijven bezoeken, hebben zij veel ideeën over verbetering van de bedrijfsvoering van hun klanten. En daarmee treden zij ook naar buiten; als partners in de onderneming.

Eens in de zoveel tijd bespreken de accountants van Vision één van hun klanten en gaan ze de mogelijkheden na voor dat specifieke bedrijf. Waar liggen de belangrijkste verbetermogelijkheden? Waar is de ondernemer nu het meest bij gebaat? De accountverantwoordelijke zit regelmatig met de ondernemer om de tafel – meestal één keer per kwartaal – om de cijfers door te spreken. Die gesprekken gaan vervolgens ook altijd over het welzijn van de organisatie, de uitdagingen van de markt en de kansen om het

Zó maak je het verschil

bedrijf te laten groeien<sup>33</sup>. De accountant zet dus al snel zijn blauwe hoed af om die te verwisselen voor een gele (positieve) en groene (creatieve) hoed.

Soms gaan de gesprekken tussen de accountant en de ondernemer niet over het reilen en zeilen van de onderneming, maar over zaken die de ondernemer persoonlijk raken. De accountant draagt een rode (emotionele) hoed! Dat vergt coachingvaardigheden en ook daarin zijn de accountants van Vision geschoold.

De dienstverlening van Vision behelst dus veel meer dan accountancy en aanverwante services. Vision adviseert, inspireert en becommentarieert alle zaken die de onderneming raken. Zou het vreemd zijn als het kantoor ook financieel participeert in de activiteiten waarover het zijn klanten adviseert ?

Of op basis van *no cure no pay* meedenkt en projecten begeleidt?

Resultaatafhankelijke beloning is misschien niet gebruikelijk voor accountants – en voor een assurancepraktijk zelfs *not done* – maar we nodigen u uit om hier eens over na te denken. Hoe een accountant zijn dienstverlening afrekent met de klant vormt een essentieel onderdeel van zijn businessmodel. Een andere manier van afrekenen kan bijdragen aan de vervolmaking van een waarachtig en onderscheidend profiel. Denkt u als kantoor na over een nieuw, uniek, eigen en onderscheidend profiel? Neem dan ook het verdienmodel eens mee in uw verkenningen!

---

<sup>33</sup> Op de website van NBA vindt u diverse publicaties die u op weg helpen met een dergelijke brede benadering. Kijk bijvoorbeeld eens naar het rapport van de International Federation of Accountants (IFAC) over "Integrated Thinking" of de publicatie van NEMACC "Integrated reporting voor het mkb". Meer informatie over deze publicaties treft u in de bijlage.

## 5. Bijlagen

Leeslijst: meer lezen over de gebruikte modellen

Referenties: in het onderzoek gebruikte literatuur

Lijst met interviews

Voorbeeld van een businessmodel canvas: DyeCoo

Werkbladen om zelf aan de slag te gaan

## Leeslijst: meer lezen over de gebruikte modellen

### **Ontwerp Betere Business - Nieuwe tools en skills en een frisse mindset voor strategie en innovatie**

*Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Maarten van Lieshout, Erik van der Pluijm*

*Vakmedianet, 2016*



De tijd dat een businessmodel jarenlang aan alle eisen voldeed, is voorbij.

Concurrentie, behoeften van klanten en technologische mogelijkheden veranderen voortdurend, vaak op een onvoorspelbare manier.

Als je succesvol wilt zijn in de wereld van vandaag, zul je moeten denken als een ontwerper. Ontwerpers hebben altijd al met onzekerheid te maken gehad en weten daar juist hun voordeel mee te doen. Je hebt de juiste tools en vaardigheden nodig om onzekerheid te omarmen.

In 'Ontwerp Betere Business' vind je de tools, zoals het Businessmodel Canvas, het Context Canvas en het 5 Bold Steps Vision Canvas, die nodig zijn om de strategie en innovatie van de business van vandaag te ontwerpen. Het leert je de vaardigheden die teams tot snellere en betere inzichten brengen.

'Ontwerp Betere Business' zorgt voor een frisse mindset die je helpt je klanten echt te begrijpen en je business daarop te baseren. De talloze praktijkvoorbeelden van o.a. Toyota, Startupbootcamp en Wavin laten zien hoe je dat in de praktijk toepast. Waar wacht je nog op? Breng je team bij elkaar en begin vandaag nog met het ontwerpen van een betere business!

## Waarde Propositie Ontwerp - Hoe ontwikkel je producten en diensten die klanten echt willen

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith

Vakmedianet, 2014



'Geen tijdverspilling meer aan ideeën die toch niet werken.'

Alex Osterwalders nieuwste boek 'Waarde Propositie Ontwerp' is gebaseerd op dezelfde concepten als zijn wereldwijde bestseller 'Business Model Generation'.

Het ontwikkelen van producten en diensten

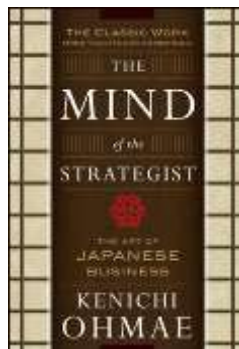
die klanten ook echt willen, begint met het ontwerpen van krachtige waardeproposities. De belangrijkste tool hiervoor is het Waardepropositie Canvas. Dit canvas maakt waardeproposities zichtbaar en tastbaar, waardoor het gemakkelijker wordt ze te bespreken, te managen én door te ontwikkelen.

Het Waardepropositie Canvas is perfect geïntegreerd in het Businessmodel Canvas en de Environment Map, twee tools die uitvoerig zijn besproken in het eerder ook in het Nederlands verschenen boek 'Business Model Generation'. Samen vormen ze de basis van een compleet pakket managementtools.

## The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business

Kenichi Ohmae

McGraw-Hill Education, 1991



A Masterful Analysis of Company, Customer, and Competition

Kenichi Ohmae - voted by The Economist as 'one of the world's top five management gurus' - changed the landscape of management strategy in 'The Mind of the Strategist'. In this compelling account of global business domination, Ohmae reveals the vital thinking processes and planning techniques of prominent companies, showing why they work, and how any company can benefit from

them. Filled with case studies of strategic thinking in action, Ohmae's classic work inspires today's managers to excel to new heights of bold, imaginative thinking and solutions.

## De Lean Startup - Hoe voortdurend innoveren tot een succesvolle business leidt

Eric Ries

Pearson Education, 2013



Het idee van de Lean Startup is uitgegroeid tot een wereldwijde beweging. Ondernemers en bedrijven ontwikkelen en lanceren er op succesvolle wijze nieuwe producten mee. De aanpak, waarin het Lean-denken wordt toegepast op het proces van innovatie, maakt het mogelijk de juiste dingen te meten, het product aan te passen en opnieuw te testen. Resultaat: u zult minder tijd en geld verspillen. In dit boek leest u alles over de principes en technieken van de Lean Startup. De methode is ontwor-

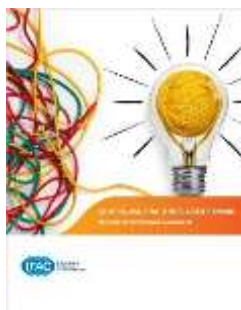
pen om u te leren hoe u een start-up opbouwt. Het biedt daarnaast manieren om een bedrijf met de grootst mogelijke snelheid op te schalen en te laten groeien.

## Creating Value with Integrated Thinking; The Role of Professional Accountants

International Federation of Accountants (IFAC)

NBA, 2015

<https://www.nba.nl/nieuws-en-agenda/nieuwsarchief/2015/november/waarde-creeren-door-integrated-thinking/>



Om de implementatie van *integrated thinking* te vergemakkelijken, heeft de International Federation of Accountants (IFAC) een visiedocument geschreven. De IFAC geeft onder andere aan accountants in business handvatten om *integrated thinking* te implementeren. Bij *integrated thinking* bekijken organisaties financiële en niet-financiële aspecten als één geïntegreerd geheel voor het

bepalen van de bedrijfsstrategie en de bedrijfsvoering. "Hoe wordt waarde gecreëerd?" is hierbij een belangrijke vraag.

Het document identificeert vijf elementen die samen de kern vormen van *integrated thinking*: *connectivity*, *external value focus*, *integrated planning*, *effective governance & oversight* en *integrated communications*.

Door *integrated thinking* in te voeren in een organisatie verschuift de huidige financieel-georiënteerde rapportage naar een geïntegreerde rapportage.

## Integrated reporting voor het mkb

NEMACC

NBA, 2014

<https://www.nba.nl/themas/mkb/informatie-voor-mkb-accountants/nemacc/activiteiten/publicaties/integrated-reporting/>

<https://www.nba.nl/globalassets/themas/thema-mkb/nemacc/publicaties/nemacc-integrated-reporting-voor-het-mkb-dec132.pdf>



*Integrated thinking* en *integrated reporting* gaan over het denken en rapporteren inzake meer dan uitsluitend financiële aangelegenheden. Daarbij wordt een koppeling gelegd tussen enerzijds de strategie, de governance en de financiële prestaties van een bedrijf en an-

derzijds de sociale, duurzame en economische context waarin dat bedrijf opereert.

NEMACC heeft onderzoek gedaan naar de voor- en nadelen voor mkbondernemers om actief met *integrated thinking* en *integrated reporting* aan de slag te gaan.

Bij geïntegreerde verslaggeving gaat het niet alleen om de financiële rapportage van een bedrijf. De nadruk wordt vooral gelegd op de samenhang tussen de bedrijfsstrategie, het bedrijfsmodel, de omgeving, de risico's en kansen en de financiële en niet-financiële prestaties van een bedrijf, waarbij de blik gericht is op de toekomst. Ook de mkb-accountant kan in dit traject een belangrijke (advies)rol vervullen.

Met behulp van het door NEMACC ontwikkelde stappenplan kan de mkbaccountant zijn klant op weg helpen met geïntegreerde verslaggeving.

## **De blauwe oceaan - Creatieve strategie voor nieuwe, concurrentievrije markten**

*W. Chan Kim, Renée Mauborgne*

*Business Contact, 2015*



De Blue Ocean Strategy (BOS) (Engels voor Blauwe-oceaan-strategie) is een bedrijfsstrategie. De strategie werd in 2005 gepubliceerd in het gelijknamige boek, geschreven door W. Chan Kim en Renée Mauborgne van The Blue Ocean Strategy Institute van INSEAD. De kern van de strategie bestaat eruit nieuwe markten te creëren, de Blauwe Oceanen. Dit in tegenstelling tot het in een bestaande markt met anderen in concurrentie treden. De Rode Oceaan staat voor de bestaande markt-

ruimte met bestaande spelers en regels, waarin de spelers elkaar hard beconcurreren in een poging zo veel mogelijk van de markt te veroveren. Doordat de ruimte beperkt is, kan dit uitmonden in moordende concurrentie en als gevolg hiervan het (figuurlijk) vloeien van bloed, de Rode Oceaan.

De Blauwe Oceaan staat voor de nog onbekende en onontgonnen marktruimte, waar dus ook nog geen concurrentie aanwezig is. Hier creëert men marktruimte in plaats van er met anderen om te vechten. Doordat de marktruimte nieuw is, zijn de regels ervan nog niet vastgelegd, wat kansen biedt die in de Rode Oceaan niet bestaan.

De kern van de Blauwe Oceaan is de zogenaamde waardevernieuwing, Value Innovation. De waardevernieuwing bestaat uit twee componenten die tegelijkertijd moeten worden geïmplementeerd:

- vernieuwing van de dienst of het product, zodanig dat er waarde gecreeerd wordt voor zowel de klant als het leverende bedrijf.
- kostenreductie door het afstoten of verminderen van kosten voor zaken die in de markt minder nodig zijn.

## **Referenties: in het onderzoek gebruikte literatuur**

ABN-AMRO (2015) **Sectorvisie accountantskantoren** [www.accountant.nl](http://www.accountant.nl)

Alfa Delta Compendium (2006) **Rapportcijfer voor accountant: 5,6**. Tijdschrift administratie, vol. 9, afl. 11, pp. 12-13

Barney, J. (1991) **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management

Berg, R. (2014). **Blue Ocean Strategy Case Study Deloitte Australia; Creating a curious organisation** [www.bergconsulting.com.au](http://www.bergconsulting.com.au)

Christensen, C. (2013) **Consulting on the cusp of disruption**. Harvard Business Review

Churchill, N.C. en Lewis, V.L. (1983) **The Five Stages of Small Business Growth**. Harvard Business Review



Consultancy.nl (5 september 2014) **TWST helpt advocatenkantoor met branchefocus** [www.consultancy.nl](http://www.consultancy.nl)

Frey, C.F. en M.A. Osborne (2013) **The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?**. Technological Forecasting and Social Change

Heliview Research (2011) **Marktpositie en Imago Accountant**

Het Financieele Dagblad (10 mei 2018) **Bouwers halen buitenbeentje Rebel binnen om infra-opdrachten te winnen**

Het Financieele Dagblad (21 januari 2018) **Adviseurs dringen hart van reclamewereld binnen**

Het Financieele Dagblad (30 maart 2017) **Big Four duiken in big-datacontrole**

Kim, C. en Mauborgne, R. (2015) **De blauwe oceaan - Creatieve strategie voor nieuwe, concurrentievrije markten.** Business Contact

Moling, M. (5 december 2012) **Mkb-accountants: onderscheidend vermogen?** [www.accountant.nl](http://www.accountant.nl)

NBA (2013) **MKB-accountant 2020; visiedocument voor openbaar accountants werkzaam in het mkb** [www.nba.nl](http://www.nba.nl)

NEMACC 2014 **Integrated thinking en integrated reporting in het MKB.** [www.nba.nl](http://www.nba.nl)

Ohmae, K. (1991) **The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business.** McGraw-Hill Education

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014) **Waarde Propositie Ontwerp: Hoe Ontwikkel je Producten en Diensten die Klanten Echt Willen.** Vakmedianet

Pijl, P. van der, Lokitz, J., Kay Solomon, L., Lieshout, M van, Pluijm, E. van der (2016) **Ontwerp Betere Business - Nieuwe tools en skills en een frisse mindset voor strategie en innovatie.** Vakmedianet

Ries, E. (2013) **De Lean Startup: Hoe Voortdurend Innoveren tot een Succesvolle Business Leidt.** Pearson Education

SRA (2013) **De Wensen van de MKB-ondernemer omtrent de Dienstverlening van de Accountant - Een onderzoek onder cliënten van SRA-kantoren**

Kim, W.C. en Mauborgne, R. (2015) **How One Company Turned the Recession into an Opportunity – and Thrived.** <https://knowledge.insead.edu>

Rumelt, R. (2011) **Het geheim van een goede strategie.** Het Spectrum

## Lijst met interviews

Voor het onderzoek is met diverse ondernemers gesproken, soms in een duo-interview met hun accountant.

Holland Talent Group - Bart Maas (ondernemer)	12/10/2017
Vanduynvandergeer - Maarten Souverijn (accountant)	
033Fruit – Wilco Voshol (ondernemer)	17/10/2017
Kappenberg Accountants & Belastingadviseurs B.V. - Patrick Kappenberg (accountant)	
EMB Vastgoed - Wouter Bonneveld (ondernemer)	17/10/2017
Minimaal Accountancy & Advies - Jochem Beekhuizen (accountant)	
IG! - Geert Jan Waasdorp (ondernemer)	23/01/2018
Self Service Company - Dirk Jan Dokman (ondernemer)	23/01/2018
Lukassen & Boer - Bertjan Scheepbouwer (ondernemer)	05/01/2018
King Jeans & Casuals - Floor de Bruin (ondernemer)	05/01/2018

## Voorbeeld van een businessmodel canvas: DyeCoo

Meng pigment met chemicaliën in water en doordrenk textiel daarmee. Deze manier van textiel verven is eeuwenoud, hoewel er forse nadelen aan kleven. Zo slurpt de methode gigantische hoeveelheden water op (jaarlijks bijna een heel IJsselmeer) en komen er schadelijke stoffen als chloor, zware metalen en loog bij vrij. DyeCoo Textile Systems B.V. uit Weesp ontwikkelde een andere technologie<sup>34</sup>. Aan de droge verfmethode van DyeCoo komt geen water te pas, maar vloeibare CO<sub>2</sub>. Het broeikasgas wordt in een toestand tussen gas en vloeibaar gebracht. De verfstoffen lossen daardoor vanzelf op. Het gas wordt in grote metalen cilinders met rollen textiel geperst. Na afloop wordt de CO<sub>2</sub> uit de cilinder gepompt, gereinigd en weer opgeslagen voor hergebruik. CO<sub>2</sub> is bij DyeCoo dus geen afvalproduct, maar een grondstof om kleding mee te verven. Chemicaliën zijn niet nodig.

Grote merken als Nike en Adidas verven al een deel van hun textiel op deze manier. Voor kleine fabrieken in Bangladesh is de stap van waterverven naar CO<sub>2</sub>-verven groter. De apparaten van DyeCoo zijn duurder dan

---

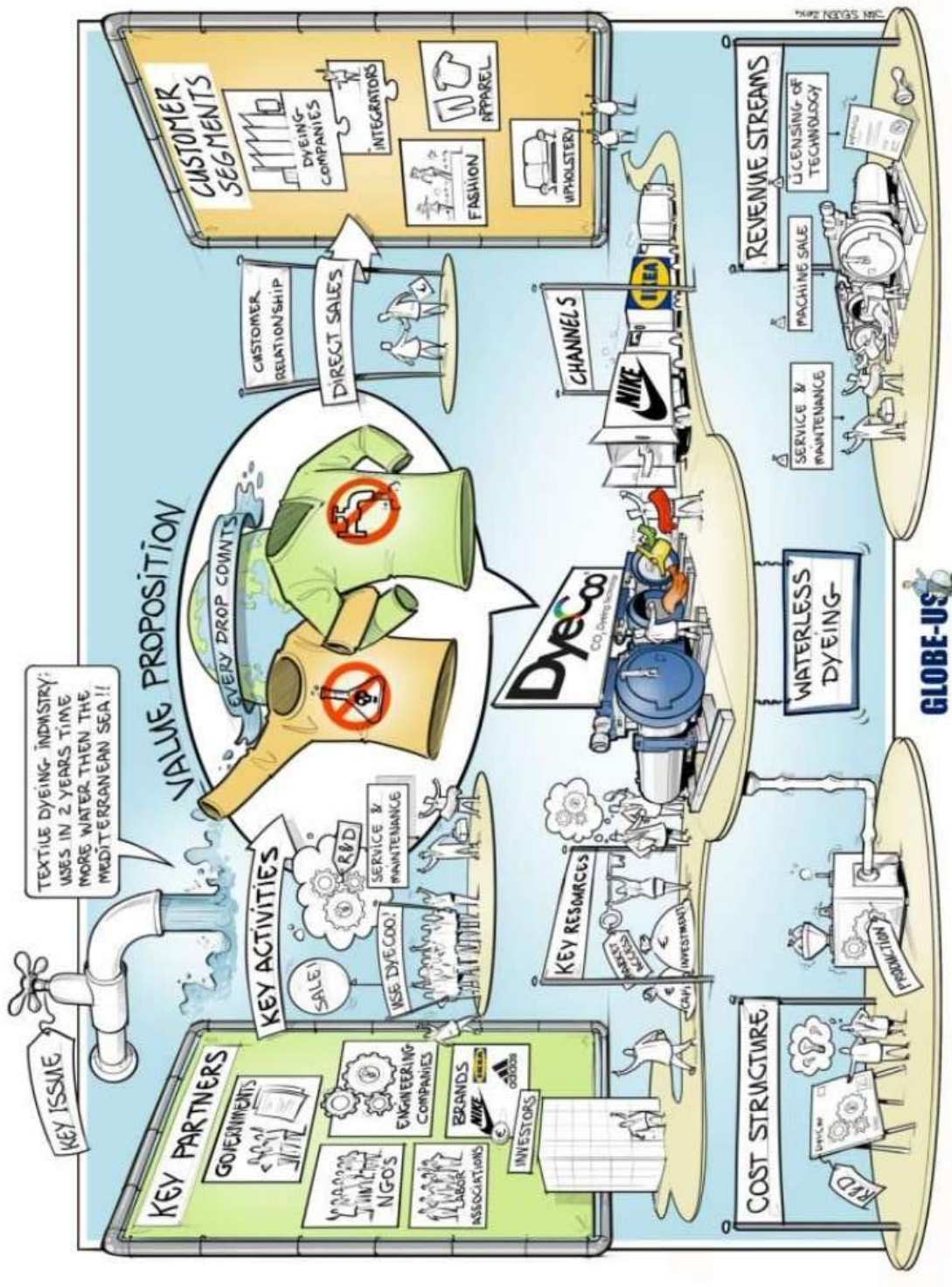
<sup>34</sup> Deze beschrijving van het business model van DyeCoo is gebaseerd op diverse bronnen, waaronder de website van DyeCoo ([www.dyecoo.com](http://www.dyecoo.com)) en een artikel op de website van Insead ([www.knowledge.insead.edu](http://www.knowledge.insead.edu)). De afbeelding op de volgende pagina is afkomstig uit het laatstgenoemde artikel.

Zó maak je het verschil

watervapparat, al verdient een kledingfabriek de investering binnen enkele jaren terug. Er is veel minder energie en minder verfstof nodig en er zijn geen kosten voor afvalwaterverwerking meer. Textiefabrieken kunnen voortaan bovendien gebouwd worden op plekken zonder grote zoetwaterbronnen.

Een team van gespecialiseerde engineers en textielexperts verzorgt de R&D-activiteiten van DyeCoo. Het bedrijf heeft partnerships met onder andere Huntsman Textile Effects, een leidende pigmentfabrikant uit Singapore, de Sustainable Apparel Coalition en diverse investeerders.

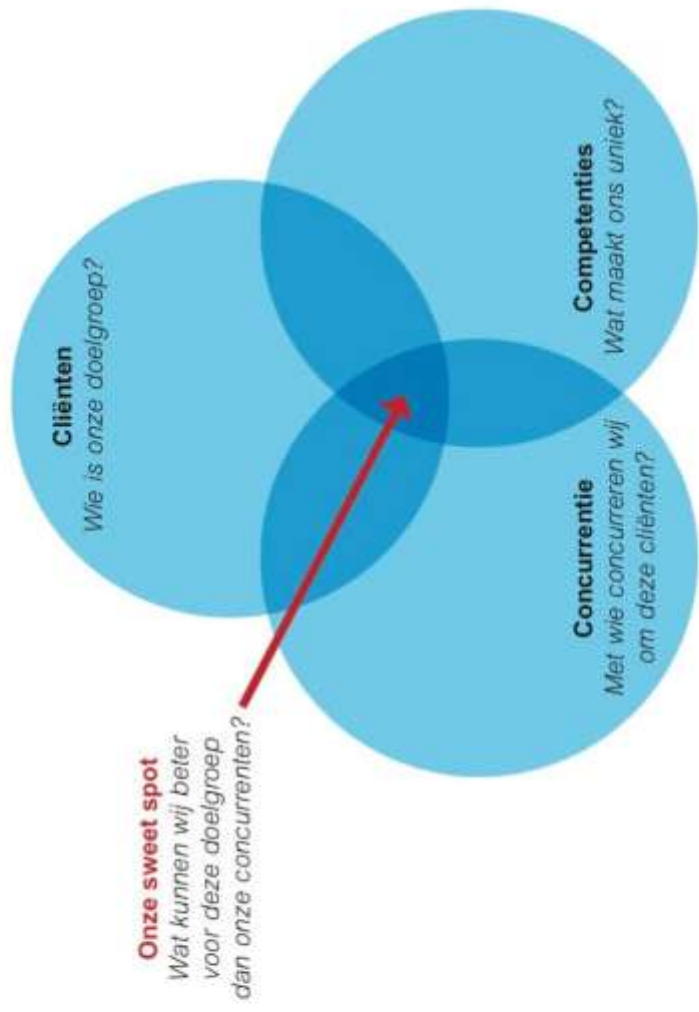
Het businessmodel canvas van DyeCoo illustreert mooi hoe verschillende elementen elkaar kunnen versterken. Het laat daarnaast ook prachtig zien hoe een complex bedrijfsmodel in één enkele schets kan worden samengevat.



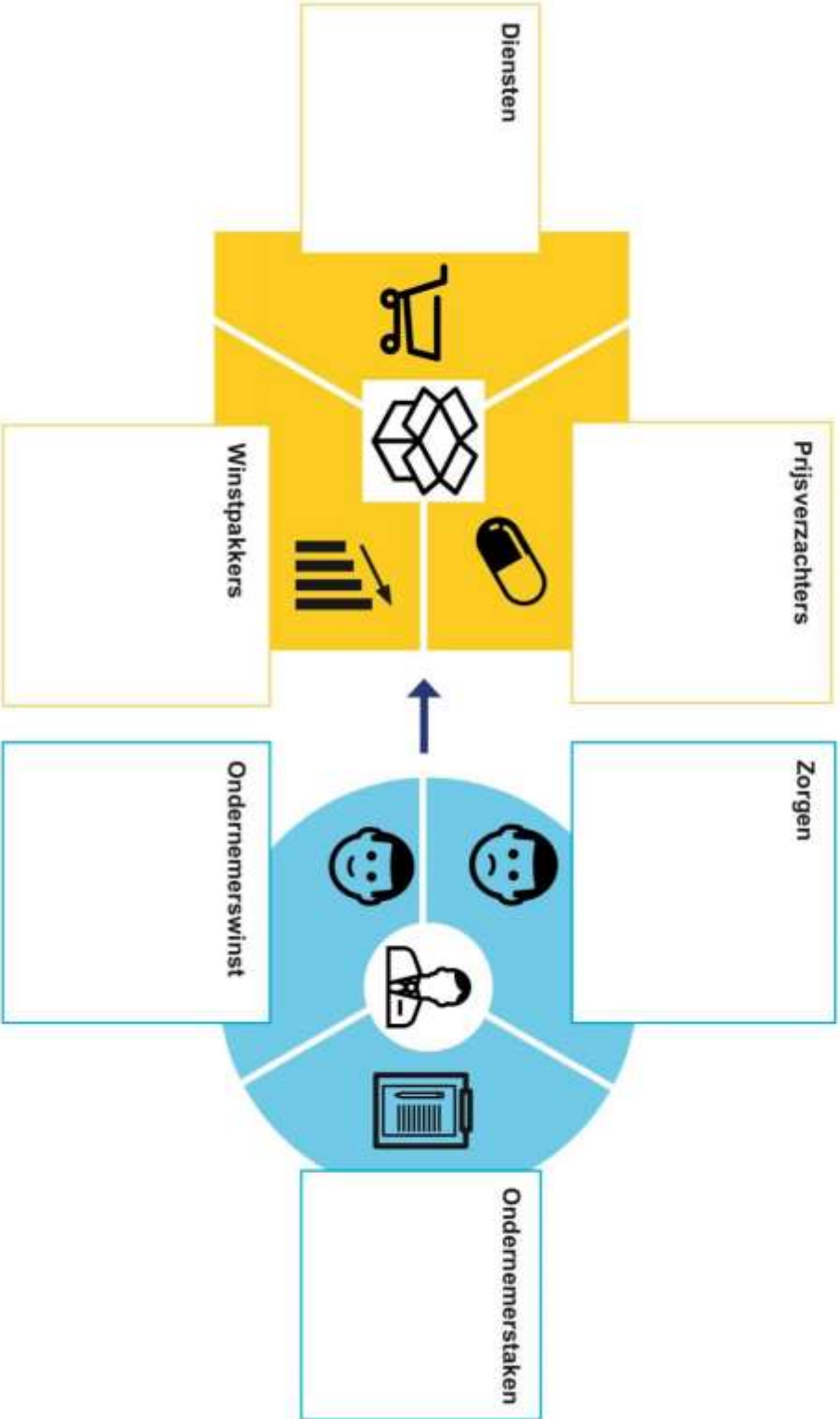
Werkbladen om zelf aan de slag te gaan

3C sweet spot .....

Versie.....



Klantprofiel en value map.....



Versie.....

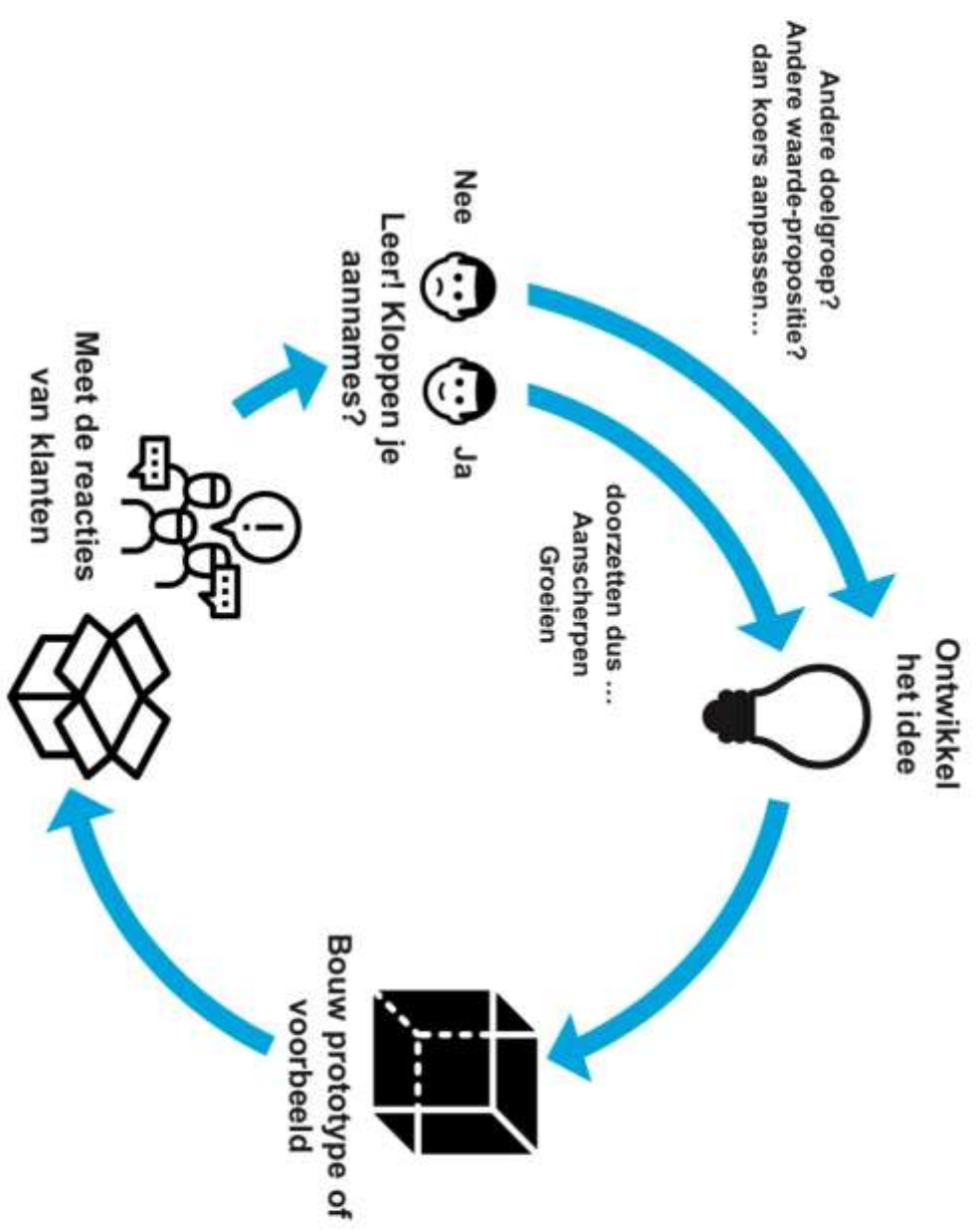
**Businessmodel canvas:** .....

**Versie:**.....



Lean startup .....

Versie .....







**VISION**  
accountancy

*De Big Four bestoken het midden- en kleinbedrijf met digitale tools, administratiekantoren voorzien goedkoop en efficiënt in de basisbehoeften van ondernemers. De mkb-accountant komt daardoor in de knel. Hoe uit die netelige positie te komen? Het ontwikkelen van een alternatief marktprofiel is het antwoord. Maar dat is geen kwestie van pr of imagebuilding, het raakt aan talrijke facetten van de bedrijfsvoering: competenties, de cultuur en inrichting van de organisatie, het dienstenpakket, de marktbenadering... Dit werkboek laat stapsgewijs en methodisch zien hoe de mkb-accountant een alternatief marktprofiel kan ontwikkelen om zich zo te onderscheiden van de concurrentie en blijvend concurrentievoordeel te behalen.*



**G**  
GROENENDIJK  
ACCOUNTANTS  
EN ADVISEURS