

# Omslag naar advieskantoor: 3 stappen naar meer adviesomzet

DOOR JEPPE KLEYNGELD

**G**andhi zei: 'eerst negeren ze je, dan lachen ze je uit, dan vechten ze met je en dan win je.' Dit is de lijfspreuk geworden van Maurice Lander die als NOAB-docent en adviseur administratiekantoren helpt de transitie naar een adviesmodel te maken.

De uitspraak van Gandhi spreekt hem zo aan, omdat dit precies is wat hij de laatste acht jaar heeft ervaren. "Toen ik met het adviesmodel begon, zeiden mensen dat deze transitie hard nodig is en iedereen hier behoefte aan had. Echter, zo gaat het niet met een paradigmaverandering. In het begin negeren ze je. Alleen tijd en volharding helpen." Accountants en administrateurs staan voor een cruciale strategische keuze. Dat begint door te dringen. Het is zelfs al duidelijk welke keuze dat is. Volgens de management klassieker De discipline van marktleaders van Michael Treacy en Fred Wiersema, is het hoofdzak voor iedere onderneming om in één waardediscipline te excelleren: *product leadership* (productinnovatie), *customer intimacy* (klientaandacht) of *operational excellence* (superieure operatie en uitvoering). "Customer intimacy is zonder twijfel het pad van de toekomst voor de meeste administrateurs en accountants", stelt Lander. "Uiteraard moeten de andere twee minimaal een voldoende zijn, maar heel duidelijk kiezen voor customer intimacy is een belangrijke eerste stap."

Dan volgt de uitvoering. Het lastige daarbij is dat veel vakgenoten erg technisch georiënteerd zijn. Hij zelf aanvankelijk ook, vertelt de transitiecoach die zijn carrière begon als



MKB- en controlerend accountant en toen controller werd. "Ik was een echte controlfreak en altijd alles aan het inregelen met controls en functiescheidingen." Pas later werd hij ondernemer en sinds 2009 is hij vertrouwd adviseur, met name voor administratie- en accountantskantoren. "Een vertrouwd adviseur moet eerst leren luisteren. Je moet je kunnen verplaatsen in een ander. Wat wil de ondernemer nu echt? Groeien of misschien juist wel krimpen, zodat hij meer vrije tijd krijgt? Het volgende gesprek kan het weer wat heel anders zijn. De adviserende accountant of administrateur moet afleren dingen in lood te gieten en alles te willen beheersen."

### 3 STAPPEN OM TE KOMEN TOT EEN TRANSITIE, MET MEER ADVIESOMZET PER KLANT

Wat is er nodig voor de omslag? "Het lijkt wel of veel kantoren geen stap durven zetten wanneer er geen regel of procedure voor is", constateert Lander. "Maar als je toekomstgericht

wilt ondernemen, moet je je gezonde verstand gebruiken en durven handelen. Professional judgement tonen. Op een andere manier dan je gewend bent. Veel kantoren laten hun mensen een middagje de cursus commerciële vaardigheden volgen en denken dat dit wel genoeg is. Helaas. Je moet je losweken van je oude routines en je openstellen voor echte verandering. Hier is leiderschap voor nodig."

In de MKB Ondernemerscoach - het groeiprogramma van NOAB voor structurele adviesomzet - maakt Lander gebruik van het volgende model dat uit drie stappen bestaat.

"Administratiekantoren gaan vaak sneller", zegt Lander. "Die hebben minder vaak vennoten die alles bij het oude willen laten. NOAB staat voor haar leden en durft te investe-

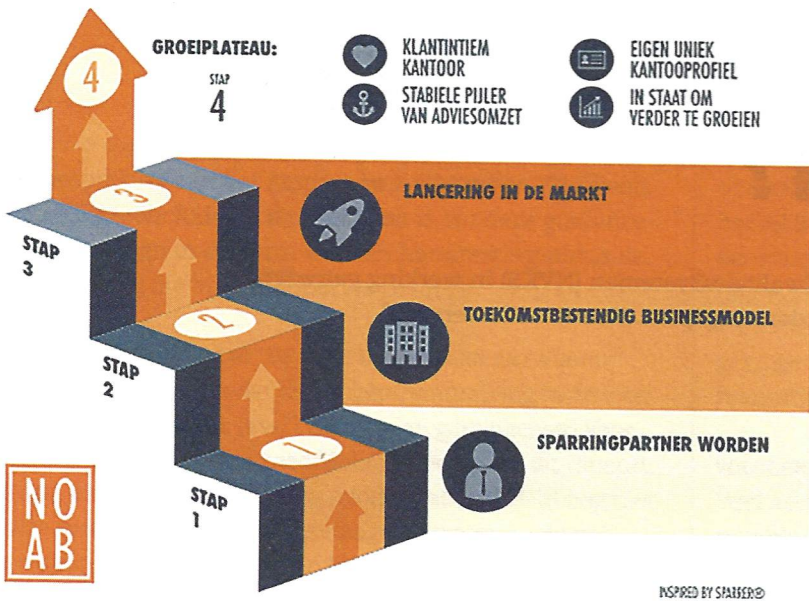


ren in de toekomst. Dit programma levert veel minder inschrijvingen op dan bijvoorbeeld de BTW-update of een vaktechnische cursus, maar ze investeren er toch in omdat ze geloven dat dit op den duur zijn vruchten gaat afwerpen. Denk aan Gandhi's spreuk."

### STAP 1 - SPARRINGPARTNER WORDEN

De eerste stap is gericht op de rol van de relatiebeheerder. "Je moet je klanten zo goed leren kennen dat je zelfs leert te voorspellen waar ze in de toekomst behoefte aan zullen hebben", zegt Lander. "Ga op empathische wijze het gesprek aan met klanten. Verdiep je echt in hun problemen. Dus geen antwoorden geven, maar luisteren. In een showroom zegt de verkoper ook niet; 'deze groene is voor u'. Zo werkt het niet. Nu gebruik





ren in de toekomst. Dit programma levert veel minder inschrijvingen op dan bijvoorbeeld de BTW-update of een vaktechnische cursus, maar ze investeren er toch in omdat ze geloven dat dit op den duur zijn vruchten gaat afwerpen. Denk aan Gandhi's spreuk."

#### STAP 1 - SPARRINGPARTNER WORDEN

De eerste stap is gericht op de rol van de relatiebeheerder. "Je moet je klanten zo goed leren kennen dat je zelfs leert te voorspellen waar ze in de toekomst behoefte aan zullen hebben", zegt Lander. "Ga op empathische wijze het gesprek aan met klanten. Verdiep je echt in hun problemen. Dus geen antwoorden geven, maar luisteren. In een showroom zegt de verkoper ook niet; 'deze groene is voor u'. Zo werkt het niet. Nu gebrui-

ken we een standaard balans en een winst- en verliesrekening met of zonder onderhanden werk. Vraag om een begroting en je krijgt een kopie van vorig jaar met twee procent erbij."

Om deze stap te realiseren heb je kartrekkers nodig, zoals de eigenaren en relatiebeheerders. Die moeten wat tijd vrijmaken. Niet veel, maar genoeg om de draai in te kunnen zetten. Dat noem ik investeringsuren met een heel hoge ROI. De meeste kantoren maken die veel te weinig. Zodra iemand even niks te doen heeft breekt er paniek uit. Een echte leider investeert in nieuwe dingen en maakt hiervoor mensen vrij. ICT is hierbij je kompaan; blijf werken aan slimmer werken."

#### STAP 2 - TOEKOMSTBESTENDIG BUSINESSMODEL

De tweede stap is gericht op het klaarmaken van het kantoor voor het leveren van klantintimiteit. "Nu ga je structureren en anderen meenemen", legt Lander uit. "Het nieuwe businessmodel bestaat uit een klantpropositie, een bijpassende organisatie en een verdienmodel, bijvoorbeeld abonnementen. Een advieskantoor moet de piramide kantelen en meer mensen naar de voorkant halen. Onthoud: je kunt niet alles plannen.

## Maurice is spreker op Accountancy Expo

Tijdens de rit ontdek je nieuwe dingen en bouw je zelfvertrouwen op."

#### STAP 3 - LANGERING IN DE MARKT

Stap 3, tenslotte, betreft de stapsgewijze uitrol van het business- en verdienmodel over de klantenportefeuille. "Na afloop van deze stap zijn alle klanten ondergebracht in het nieuwe, klantgerichte businessmodel", aldus Lander. "Wat andere kantoren hierbij regelmatig vergeten is een omzetsprong te maken die jaarlijks terugkeert. Ze gaan meer doen voor klanten, maar vergeten dit te vertalen naar meer omzet. Dat is een megafout. Je maakt een waardesprong en dat moet in de factuurwaarde terug te zien zijn, anders heeft het geen enkele zin."

#### MEEKRIJGEN VAN JE MENSEN

Hoe krijg je mensen mee met een dergelijk verandertraject? Lander: "Overtuig hen dat de wereld onzeker is, maar dat in die onzekerheid meer kansen zitten dan bedreigingen. Tenzij je te lang wacht natuurlijk. Het recept voor overwinning bestaat uit wil, durf en doorzettingsvermogen. Nieuwe kennis en vaardigheden zijn de input: blijde klanten en adviesomzet de output. Er moet passie ontstaan om de klant vooruit te helpen. Dat is de drijvende kracht." ●