

Naschrift bij artikel 'Over zelfbeeld en marktbeeld' van Drs. W.B. Moret

Prof. Dr. P.S.H. Leeftang en Drs. M. Vriens

Dit artikel is een uitvoerige reactie op het commentaar van Drs. W.B. Moret. Deze reactie geeft ons de mogelijkheid om wat dieper in te gaan op het 'zelfbeeld en marktbeeld' van accountants en accountantskantoren. Daarbij wordt onder meer gebruik gemaakt van empirisch materiaal dat we na het afsluiten van onze artikelserie in het *MAB* verzameld hebben.

1 Inleiding

Het derde artikel over de markt voor accountantsdiensten in Nederland hebben we afgesloten met het uitspreken van de hoop dan we met deze artikelserie een aanzet hebben gegeven voor het ontwikkelen van kennis van de vraag- en aanbodzijde van deze markt. De reactie van Drs. W.B. Moret (Moret, 1992) op onze artikelen en de reactie die wij op onze beurt hierop geven bieden mogelijkheden om deze kennis verder te ontwikkelen.

Het commentaar van Moret kunnen we als volgt samenvatten:

- 1 In ons onderzoek hadden we niet (alleen) marketing functionarissen moeten interviewen maar 'de full professionals....., die naast een praktijkverantwoordelijkheid een bestuursverantwoordelijkheid dragen'.
- 2 Er werden vraagtekens gezet bij onze (finale) conclusie dat een juist inzicht in de aanbod- en vraagzijde van de markt voor accountantsdiensten ontbreekt. Naar de mening van Moret ligt dit terrein minder braak als door ons wordt gesuggereerd.
- 3 De selectie van accountantskantoren door afnemers blijkt in de praktijk minder moeilijk te zijn dan wij geconstateerd hebben.

Al deze kritiekpunten hebben betrekking op de positionering van de accountantskantoren door aanbieders en door afnemers. In dit artikel zullen we in paragraaf 2 ingaan op het eerste kritiekpunt, dat wil zeggen 'wie moet ondervraagd worden?' In paragraaf 3 zullen we het 'zelfbeeld' dat accountants over vraag en aanbod kennelijk bezitten nog eens confronteren met het 'marktbeeld'. We zullen daartoe enige resultaten laten zien van een onderzoek dat gehouden werd onder een belangrijke belangengroep in de externe omgeving van accountantskantoren. Deze belangengroep wordt gevormd door studenten die zich oriënteren op een toekomstige loopbaan in de accountancy. We hebben de persoonsadvertenties en bijbehorende slogans van de grote(re) kantoren laten beoordelen op herkenning. Deze beoordeling biedt ons de mogelijkheid om de mate van reclameverwarring die er met betrekking tot deze advertenties bestaat te presenteren. Ten slotte zullen we in paragraaf 4 kort ingaan op de stelling van Moret dat de selectie van accountantskantoren in de praktijk minder moeilijk zou zijn dan in onze artikelen gesuggereerd wordt.

2 Positionering door aanbieders

Moret stelt dat de 'full professionals' het gezicht bepalen van accountantskantoren en dat zij in sterke mate inhoud geven aan de feitelijke praktijkuitoefening en ontwikkeling. Wanneer we aannemen dat deze stelling juist is' dan dient echter de vraag in overweging te worden genomen of de 'eigen wijze' waarop de professionals inhoud geven aan hun taak 'spoort' met de gewenste profilering en positionering van het kantoor. Profileren en positioneren betekent kiezen en wel kiezen op 'centraal niveau'

Deze keuzes kunnen conflicteren met keuzes die 'op het niveau' van de vennoot gemaakt moeten worden. Dit neemt echter niet weg dat in de organisatie consensus moet bestaan over deze be-

Prof. Dr. P.S.H. Leeftang is als hoogleraar Marktkunde en Marktonderzoek verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen.

Drs. M.Vriens is als universitair docent Marktonderzoek verbonden aan de FEW van de RUG.

langrijke keuzes.² Dit betekent ook dat dit proces dat tot keuzes moet leiden gecoördineerd en gepland moet worden. In veel organisaties is 'de marketingfunctionaris' verantwoordelijk voor deze coördinatie en planning, zeker daar waar het om profilering en positionering gaat. Het ligt daarom dan ook voor de hand om deze functionarissen zowel schriftelijk als mondeling te interviewen. Er zijn nog twee redenen waarom deze keuze te rechtvaardigen is. De eerste is dat profilering en positionering extern gecommuniceerd moeten worden. Moret (1990, p. 127) stelt zelf in dit verband dat:

... 'een zorgvuldig georkestreerde communicatie naar buiten noodzakelijk is... als signaal van onderscheidend vermogen. Hierdoor kan in de markt gemakkelijker de koppeling worden gelegd tussen een bepaald nagestreefd deskundigheidsprofiel en potentie voor vernieuwend denken en het betreffende accountantskantoor dat deze méérwaarde demonstreert'.

Hier ligt bij uitstek een taak voor een marketingfunctionaris. Hij zal immers als 'professional' op het terrein van de externe communicatie (moeten) opereren. Hij zal ook degene moeten zijn die de voorzitter van de Raad van Bestuur dient te instrueren wanneer ideeën over de organisatie naar buiten worden gebracht. Dat die ideeën ten aanzien van doelstellingen, strategieën, sterke (én zwakke) punten van de organisatie, profilering ten opzichte van concurrentie en positionering ten aanzien van afnemers niet altijd erg duidelijk zijn en sterk kunnen afwijken van dat wat de vennoten communiceren en menen mag duidelijk zijn uit het navolgende. Daarmee komen we ook op een andere reden waarom we in ons onderzoek gekozen hebben voor het ondervragen van 'de marketingfunctionaris'.³

Ten einde tot een 'zorgvuldig georkestreerde communicatie naar buiten' te komen dienen de vennoten eerst intern tot consensus te komen. De beoogde consensus dient betrekking te hebben op, onder meer, de volgende elementen:

- 1 wat is de missie van de organisatie;
- 2 welke strategische doelstellingen streeft men na en
- 3 wat is het (relatieve) belang dat men hecht aan elk van deze doelstellingen;

- 4 met welke middelen wil men de doelstellingen realiseren en
- 5 wat is het (relatieve) belang dat men hecht aan deze middelen;
- 6 wie zijn de belangrijkste concurrenten en
- 7 wat zijn de sterke en zwakke punten van deze concurrenten en meer concreet;
- 8 hoe beoordeelt men de branche kennis, deskundigheid op vaktechnisch gebied, de prijsstelling, de persoonlijke benadering, de breedte van het dienstenpakket, enzovoort van de concurrenten;
- 9 wat is de feitelijke positionering van de organisatie en
- 10 wat is de gewenste positionering;
- 11 met welke factoren wenst men zich te onderscheiden van concurrenten enzovoort.

Voor een groot accountantskantoor hebben we de vorenstaande en andere vragen voorgelegd aan alle vennoten. Uit deze exercitie kwam naar voren dat er een enorme *variantie* bestaat in de antwoorden op de vragen. Met andere woorden er bestond op dat moment weinig of geen consensus over de antwoorden op deze vragen. De volgende stap die op dit onderzoek volgde is het bereiken van consensus. Eerst daarna kan dit extern gecommuniceerd worden. Deze casus in een (helaas) door ons niet nader te noemen organisatie ondersteunt onze opvatting dat daar waar de voorzitters van de Raden van Bestuur extern communiceren hoe zij zich profileren en positioneren, deze opvattingen naar alle waarschijnlijkheid niet gedragen werden door de vennoten. Dit rechtvaardigt naar onze mening nogmaals de keuze voor de geïnterviewde functionaris, die het proces dat tot keuzes moet leiden dient te coördineren en te plannen.

3 Positionering door afnemer

In zijn reactie vraagt Moret zich af, of het kennis-terrein van de vraag- en aanbodzijde van de markt voor accountantsdiensten zo braak ligt als in onze artikelen wordt gesuggereerd. Ook hier dient echter een onderscheid te worden gemaakt tussen het 'lokale' niveau en het centrale niveau. Op het niveau van de accountant-cliënt-'lokale' concurrentie zal de kennis met betrekking tot de vraag- en aan-

bodzijde meer ontwikkeld zijn dan dat dit het geval is op centraal niveau. Het in de vorige paragraaf genoemde onderzoek is daar een voorbeeld van. De mate waarin kennis van de vraag- en aanbodzijde op centraal niveau aanwezig is zal bepalend zijn voor de mate waarin op centraal niveau de profilering en positionering tot stand kan komen. Deze positionering wordt door accountantskantoren op dit moment voor een groot gedeelte door personeelsadvertenties en slogans bewerkstelligd. Als indirecte indicatie voor de mate waarin deze positionering succesvol is geweest kunnen we het concept reclameverwarring gebruiken.

In recente marketing literatuur bestaat veel aandacht voor het meten van het fenomeen reclameverwarring.⁴ De methodiek die in dit verband gebruikt wordt is tamelijk eenvoudig. Men meet voor elke advertentie c.q. voor elke slogan/thema die bij een bepaald merk behoort welk percentage respondenten een juiste associatie weet te leggen tussen advertentie/slogan en het merk waar deze advertentie/slogan bij hoort. Het is mogelijk dat de advertentie voor merk i geassocieerd wordt met merk j. Dit is, in principe, negatief voor merk i doch positief voor merk j. We spreken dan over respectievelijk negatieve en positieve merkverwarring.

De methodiek hebben we toegepast op de werbingsadvertenties van accountantskantoren.⁵ De frequentie van en het budget voor deze advertenties is voor de meeste kantoren aanzienlijk hoger dan voor advertenties voor bepaalde diensten of voor 'corporate communication'. Dit laatste wordt slechts door een beperkt aantal van de grote kantoren gedaan.

Aan 103 studenten die één of meerdere accountancy-vakken volgen in de eerste fase van hun studie economie aan de Rijksuniversiteit Groningen is allereerst gevraagd welke accountantskantoren zij spontaan kennen (ongeholpen bekendheid). Daarna zijn de kantoren, die in het onderzoek betrokken werden genoemd en is aan deze (veelal vierde en vijfde-jaars) studenten gevraagd of ze de genoemde kantoren kennen (geholpen bekendheid). De resultaten van dit deel van het onderzoek staan vermeld in tabel 1.

De inhoud van tabel 1 spreekt voor zich. Opvallend is de geholpen naambekendheid van Price Waterhouse, indien we dit vergelijken met de spontane naambekendheid.

Tabel 1: Ongeholpen en geholpen (naam) bekendheid van accountantskantoren onder economiestudenten met belangstelling voor accountancy

Accountantskantoor	Afkorting	Spontane Naambekendheid (in procenten)	Geholpen Naambekendheid (in procenten)
KPMG Klynveld Kraayenhof & Co	KPMG	95	100
Coopers & Lybrand			
Dijker Van Dien	CL	87	100
Moret Ernst & Young	MEY	77	100
TRN-groep	TRN	70	88
Arthur Andersen & Co	AA	52	85
VB Accountants	VB	43	81
Price Waterhouse Nederland	PW	41	99
Paardekooper & Hoffman	PH	19	50
BDO CampsObers-Groep	BDO	12	34
Walgemoed Groep	WG	8	24
Berk Groep	BG	4	8

In tweede instantie werden, aan de accountancy-studenten zeven personeelsadvertenties voorgelegd van accountantskantoren waarvan de namen van de kantoren waren afgeplakt. Gevraagd werd of men de betreffende advertentie herkende en zo ja, met welk kantoor de advertentie geassocieerd werd. Dit leverde het resultaat op dat in tabel 2 vermeld staat.

In tabel 2 is van de grote kantoren de TRN-groep niet opgenomen omdat dit kantoor zich met haar personeelsadvertenties meer richt op HEAO'ers en schoolverlaters.

Aan de hand van tabel 2 kunnen de volgende conclusies getrokken worden.

- 1 De reclameverwarring is tamelijk gering te noemen. Uitzonderingen vormen evenwel de advertenties van VB-accountants en Price Waterhouse, met een tamelijk hoge negatieve verwarring. KPMG en Moret (MEY) liften goed mee met de advertenties die andere kantoren

Tabel 2 : Reclamebekendheid en reclameverwarring (in procenten)

Getoonde advertentie is afkomstig van:	Getoonde advertentie wordt geassocieerd met:								Negatieve verwarring	Geen herkenning
	KPMG	CL	MEY	AA	VB	PW	BDO	Overig		
KPMG	77	1	6	—	1	1	—	—	9	14
CL	4	58	—	1	4	—	—	1	10	32
MEY	6	3	59	2	—	—	—	1	12	29
AA	2	1	8	65	—	—	—	—	11	24
VB	6	1	4	—	45	1	—	5	17	38
PW	8	1	4	1	3	36	1	—	18	46
BDO	—	3	1	1	5	—	10	1	11	79
positieve verwarring	26	10	23	5	13	1	1	8		

‘voor hen’ onbedoeld maken.
2 De reclameherkenning van de advertenties van VB-accountants, Price Waterhouse en in het bijzonder BDO is bij deze doelgroep van aankomende accountants gering te noemen.

De volgende analyse die we beschouwen brengt ons dicht bij de positionering van accountantskantoren. Aan de groep van 103 studenten werden zes thema's ('slogans') voorgelegd die in de persoonsadvertenties een rol spelen. Een thema dient

een vertaling te zijn van de positionering van een accountantskantoor. De zes thema's zijn afkomstig van advertenties van KPMG, CL, MEY, VB, PW en BDO. Ook voor deze thema's kan de bekendheid en de mate van verwarring worden bepaald. Deze resultaten worden in tabel 3 weergegeven.

Ook hier zien we dat de verwarring tamelijk beperkt is. Wederom zien we dat KPMG veel positieve merkverwarring ten deel valt. Verder is het opmerkelijk dat de herkenning van thema's voor bijna

Tabel 3 : Slogan/thema-bekendheid en -verwarring (in procenten)

Getoonde 'slogan' is afkomstig van	Getoonde slogan wordt geassocieerd met:							Negatieve verwarring	Geen herkenning
	KPMG	CL	MEY	VB	PW	BDO	Overig		
KPMG	22	1	1	—	1	—	5	8	70
CL	7	39	—	—	4	4	—	15	46
MEY	8	4	30	3	—	—	—	15	55
VB	3	—	1	11	4	—	3	11	78
PW	—	—	1	—	2	—	1	2	96
BDO	—	—	—	1	—	0	2	3	97
Positieve verwarring	18	5	3	4	9	4	11		

alle kantoren bijzonder laag is. Dat het evenwel mogelijk is om thema en kantoor met elkaar te verbinden bewijst het thema van CL. Tot slot is het erg opvallend dat BDO géén enkele keer aan de door haar gebruikte slogan gekoppeld wordt. Al met al kunnen we en moeten we aan de hand van dit onderzoek wederom constateren dat de positionering van accountantskantoren, ook op dit terrein, nog maar schoorvoetend tot stand is gekomen.

4 Selectie van accountantskantoren

Ten slotte zullen we in dit artikel ingaan op de stelling van Moret (1992) dat 'cliënten steeds betere gesprekspartners worden op steeds meer terreinen' en dat 'directies van de meeste (grotere) ondernemingen geen enkele moeite hebben met het selecteren van accountantskantoren'. Wij hebben gesteld dat cliënten duidelijke criteria hebben op grond waarvan zij accountantskantoren *willen* beoordelen. De beoordeling zelf blijkt, althans uit ons onderzoek, heel moeilijk te zijn omdat de marktkennis omtrent het aanbod bij de afnemers ontbreekt. We moeten daarbij bedenken dat deze uitspraak gebaseerd is op uitspraken van 365 respondenten. Daaronder zijn er slechts enkelen voor wie het opportuun is om kantoren *'te selecteren'*. Verder menen wij meer waarde te moeten hechten aan dit *marktbeeld* dan aan het *zelfbeeld* van de geachte 'professionals' Moret en Kik. Ook denken wij dat het zijn van een betere gesprekspartner wat anders kan betekenen dan het kunnen beoordelen van diverse accountantskantoren.

5 Slotopmerkingen

In deze reactie hebben we de mogelijkheid aangegrepen om enkele aspecten die we in onze artikelen in het MAB niet aan de orde konden stellen alsnog te presenteren. De reactie van Moret (1992) gaf ons daarvoor een uitstekende mogelijkheid. Naar onze mening is de reactie van de heer Moret te veel geschreven van uit het beeld dat accountants van zich zelf en van de markt menen te bezitten. Het zou, naar onze mening, aanbeveling verdienen om dit

zelfbeeld te vervangen door een marktbeeld: een beeld dat gebaseerd is op onderzoek van vraag en aanbodfactoren. We hopen dat we met deze reactie de discussie over deze markt warm hebben gehouden.

Literatuur

- Häcker, T.W.F. en T.M.M. Verhallen (1988), 'Het voorkomen van merkverwarring: adverteert u voor uw concurrent', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 22, nr. 12, pp. 28-35.
- Leeflang, P.S.H. (1992), 'Reclame: de effecten worden sterk overschat', *Holland Management Review*, nr. 30, pp. 35-42.
- Moret, W.B. (1990), 'Strategisch management: een geïntegreerd denken en doen', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-economie*, jrg. 64, pp. 123-128.
- Moret, W.B. (1992), 'Over zelfbeeld en marktbeeld', te verschijnen in *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 66, nr. 9.
- Poiesz, T.B.C. (1989), 'Het voorkomen van merkverwarring (2)', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 23, nr. 2, pp. 12-19.

Noten

- De auteurs zetten echter op grond van hun persoonlijke ervaringen vraagtekens bij deze stelling. Uit gesprekken met verschillende vennoten van verschillende accountantskantoren is steeds weer gebleken dat men terugschrikt voor marktsegmentatie en bijbehorende positionering. De achterliggende veronderstelling hierbij is dat men door zich bijvoorbeeld te positioneren als een kantoor dat sterk is op het gebied van het Midden- en Klein Bedrijf (MKB) men minder aantrekkelijk zou kunnen worden voor de grotere bedrijven. Het zich positioneren op basis van bepaalde sterke punten (bijvoorbeeld 'sterk in de persoonlijke benadering') of op basis van bepaalde type afnemers (bijvoorbeeld het MKB) betekent echter ook dat je dit naar het relevante segment toe moet communiceren. De overige segmenten waarin men wellicht relatief minder sterk in is hoeft men daardoor niet te verliezen. Deze taak van externe communicatie is uiteraard de verantwoordelijkheid van de marketing manager en niet van 'full professionals'.
- Zie ook Moret (sic) (1990, p. 123) die stelt: 'In een'...'accountantskantoor'...is... een gericht streven naar een zo breed mogelijke consensus ter zake de betekenis van het uitgestippelde beleid van de toekomstige ontwikkeling noodzakelijk'.
- Overigens hebben we in de bij de schriftelijke enquête behorende begeleidende brief alleen gesuggereerd dat een marketingfunctionaris wellicht de meest aangewezen persoon zou zijn om deze enquête in te vullen.
- Zie bijvoorbeeld Häcker, Verhallen (1988), Poiesz (1989), Leeflang (1992).
- Dit onderzoek werd uitgevoerd door M. Clarisse, B. van Goor, D. Kooops, L. Kreuzen en F. Stratenus in het kader van de doctoraal trimestercursus marketing management II, Faculteit der Economische Wetenschappen. RUG. Wij zijn deze studenten dankbaar voor het uitvoeren van dit onderzoek.